



FINANZAS, LA CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

¿CÓMO MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES?

Un producto concebido por:

Bancóldex S.A.
Oficina principal: Calle 28 No. 13 A–15, Pisos 37 a 42
Línea de servicio al cliente (57 1) 742 0281
Conmutador: (57 1) 486 3000
Línea nacional gratuita: 01 8000 180 710

www.bancoldex.com

Bogotá D.C., Colombia
Publicado: Junio 2014.

Santiago Rojas Arroyo
Ministro de Comercio, Industria y Turismo

Luis Fernando Castro
Presidente de Bancóldex

Con la colaboración en Bancóldex de:

Diana Santamaria – **Jefe Oficina de Comunicaciones**
Efren Orlando Cifuentes – **Jefe Oficina Formación Empresarial**
Sandra Judith Mendez – **Ejecutiva Formación Empresarial**

Edición:

Cristóbal Ospina de la Roche

Basado en la cartilla “Finanzas, la clave para el éxito empresarial” elaborada por:

Media Solutions S.A.S.

Aviso legal

El siguiente documento contiene una interpretación sobre la incidencia de las finanzas en las empresas, y es publicado con fines didácticos como una herramienta para apoyar el proceso de crecimiento de los empresarios colombianos.

Teniendo en cuenta que es una interpretación de diferentes documentos sobre los temas financieros, el Banco no asume responsabilidad alguna relacionada con el contenido, alcance o uso que los usuarios le den a la información que se encuentre en esta cartilla.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida y/o almacenada en sistemas recuperables o transmitida en forma alguna o por ningún medio electrónico, mecánico, de fotocopia, grabación u otros, sin el permiso escrito de Bancóldex.

© Bogotá 2014.



FINANZAS:
LA CLAVE PARA
EL ÉXITO EMPRESARIAL



OFRECEMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA EMPRESAS DE TODOS LOS TAMAÑOS

DESTINO / NECESIDAD ▶	LIQUIDEZ	COMERCIO EXTERIOR	MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL	CAPITALIZACIÓN	SEGUROS
TIPO DE PRODUCTO ▼					
LÍNEAS DE CRÉDITO	CAPITAL DE TRABAJO Y SOSTENIMIENTO EMPRESARIAL				
	MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL				
	CUPOS ESPECIALES / CONVENIOS REGIONALES Y OTROS ALIADOS				
			DESARROLLO SOSTENIBLE		
OTRAS OPERACIONES Y SERVICIOS BANCARIOS	CRÉDITO COMPRADOR, PROVEEDOR Y CORRESPONSAL				
	DESCUENTO DE DOCUMENTOS				
		OPERACIÓN BANCARIA INTERNACIONAL		PROGRAMA DE FONDOS CP / CE ¹	
MICRO SEGUROS					SEGURO DE VIDA PARA EMPRESARIOS
					SEGURO DE DAÑOS PARA EMPRESARIOS
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	FORMACIÓN EMPRESARIAL				

¹ Capital Privado / Capital Emprendedor

PRÓLOGO

En el mundo actual, de globalización y competitividad, la innovación y la visión de futuro son factores fundamentales para el éxito de cualquier empresa. Como Banco que promueve el desarrollo empresarial, Bancóldex acompaña a los empresarios para que marchen en la vanguardia de los procesos que exige la modernidad, mediante la transferencia de conocimiento. A través de diversas actividades de Formación empresarial, Bancóldex fortalece las habilidades gerenciales de los empresarios, se desarrollan actividades de capacitación presencial y virtual, se realizan programas de acompañamiento y asistencia, y con la asesoría de expertos se elaboran documentos de apoyo gerencial.

El coleccionable ***Finanzas, la clave para el éxito empresarial*** tiene como objetivo presentar de forma sencilla y ágil los principales elementos que deben tenerse en cuenta para mejorar la gestión financiera del negocio, partiendo de la base de la formalización empresarial, de hacer el mejor uso posible de la información financiera de la compañía, de fijar adecuadamente los costos y los precios de venta de los productos y servicios, y de conocer las alternativas para obtener recursos que el sistema financiero colombiano ofrece para cubrir las necesidades de expansión.

Esperamos que este coleccionable le facilite al empresario la comprensión de que una adecuada gestión financiera siempre será un factor determinante en el crecimiento de su negocio y en el mejoramiento de su competitividad.

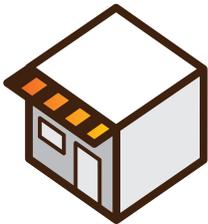
LUIS FERNANDO CASTRO
PRESIDENTE DE BANCÓLDEX S.A.



FASCÍCULO

01 de 04

**¿CÓMO MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD
DE LAS MIPYMES?**



INTRODUCCIÓN

LAS MIPYMES EN COLOMBIA 12

- 1. Clasificación de las empresas.....12
- 2. Impacto en la economía.....14

FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL FACTOR CLAVE PARA EL FORTALECIMIENTO 16

- 1. Beneficios de la formalización empresarial.....16
- 2. Guía para la constitución de una empresa.....17
 - 2.1. Consultas previas.....18
 - 2.2. Trámites para el registro de una empresa o negocio.....19
 - 2.3. Trámites posteriores al registro de la empresa.....21

ASPECTOS QUE MEJORAN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL 24

- 1. Gestione la rentabilidad de su empresa.....24
- 2. Contrate el “mejor” equipo de trabajo.....25
- 3. Trabaje por la perdurabilidad de su empresa.....26
- 4. Implemente la innovación como una cultura en su empresa.....31

FASCÍCULO

02 de 04

**CONTABILIDAD
Y TRIBUTACIÓN**
ASPECTOS BÁSICOS
PARA CRECER

INTRODUCCIÓN

CONTABILIDAD BÁSICA E INDICADORES FINANCIEROS 12

1. Aspectos básicos de la contabilidad.....	12
1.1. Beneficios del registro contable de una empresa.....	12
1.2. Claves para lograr un óptimo registro contable.....	14
1.3. Autodiagnóstico contable.....	15
2. Estructura y contenido de los informes contables y financieros.....	17
2.1. Balance General: lo que tengo, lo que debo.....	17
2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G).....	24
2.3. Indicadores clave para medir la salud de la empresa.....	26
2.4. El flujo de caja: planear el movimiento de los recursos.....	37
2.5. El presupuesto y la proyección de actividades.....	41
2.6. El contador: su trabajo y sus responsabilidades con la empresa...	44
2.7. Las mejores prácticas contables.....	45

ASPECTOS BÁSICOS TRIBUTARIOS 48

1. ¿Por qué es importante pagar impuestos?.....	48
2. Obligaciones tributarias básicas.....	48
3. Principales responsabilidades tributarias.....	49
3.1. Impuesto sobre la renta y complementarios - Régimen.....	50
3.2. Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE).....	50
3.3. Retención en la fuente a título de impuesto sobre la renta.....	55
3.4. Autoretención en la fuente a título de impuesto sobre la renta para la equidad CREE.....	56
3.5. Retención en la Fuente sobre el IVA.....	56
3.6. Impuesto a las ventas – IVA.....	57
3.7. Impuesto al consumo.....	60



FASCÍCULO

03 de 04

**RENTABILIDAD,
COSTEO Y FIJACIÓN
DE PRECIOS**
LA BASE PARA LA
PERDURABILIDAD

INTRODUCCIÓN

GESTIONAR LA RENTABILIDAD PARA GANAR MÁS 12

1. ¿Para qué tener una empresa? - Autodiagnóstico..... 12
2. La rentabilidad de un negocio..... 13
3. Indicadores de rentabilidad y su impacto..... 14
4. ¿Cómo mejorar la rentabilidad a través de la gestión de los activos?..... 21
 - 4.1. ¿Cómo optimizar el manejo de los inventarios?..... 21
 - 4.2. ¿Cómo mantener una cartera sana?..... 24

COSTEO DE BIENES Y SERVICIOS 25

1. ¿Cómo definir el costo de un producto?..... 25
 - 1.1. Determinación de costos de la industria..... 26
 - 1.2. Determinación de costos en comercio..... 29
 - 1.3. Determinación de costos de servicios..... 31
 - 1.4. El costeo ABC..... 33

EL PRECIO FINAL DE UN PRODUCTO 35

1. Definición del precio..... 35
2. Estrategias de precios para su negocio..... 36
3. Esquemas más usados para la fijación de precios..... 37

EL PUNTO DE EQUILIBRIO 43

FASCÍCULO

04 de 04

**RECURSOS
FINANCIEROS PARA
LAS EMPRESAS**
ASEGÚRESE DE
ESCOGER LA MEJOR
OPCIÓN

INTRODUCCIÓN

EL DINERO, OXÍGENO PARA SU NEGOCIO 12

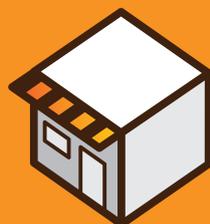
1. ¿Cuándo necesita recursos una empresa?..... 12
2. Recursos disponibles en el mercado..... 14
3. Herramienta para identificar el tipo de recursos que se requieren en la empresa..... 22

CRÉDITO CON ENTIDADES FINANCIERAS 23

1. Tipos y características de las entidades financieras..... 23
2. Naturaleza y responsabilidades de las entidades crediticias..... 24
3. El crédito, oportunidad de crecimiento..... 25
 - 3.1. Tipos de crédito..... 25
 - 3.2. Componentes de un crédito..... 27
 - 3.3. Tasa de interés..... 28
 - 3.4. ¿Cómo elegir la mejor opción de crédito?..... 30
 - 3.5. El crédito y su impacto sobre la rentabilidad de una empresa..... 31
 - 3.6. Aspectos que se evalúan para conceder un crédito..... 32
 - 3.7. El manejo adecuado de un crédito..... 35

FASCÍCULO

01 de 04



¿CÓMO MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES?

INTRODUCCIÓN

En el universo empresarial colombiano predominan las micro, pequeñas y medianas empresas, en su conjunto denominadas Mipymes. Su importancia para la economía del país es de tal magnitud que entre todas generan el 81% del empleo nacional, frente al 19% que ofrecen las grandes empresas. Y en el propio conglomerado de las Mipymes, la mitad del empleo lo aportan las microempresas (50%); el 18% las pequeñas, y el 13 por ciento las medianas¹.

El grupo más grande lo forman las microempresas. Cifras de la Confederación de Cámaras de Comercio – Confecámaras, para sociedades, revelan que las micro –como también se las llama– configuran el 70% del tejido empresarial nacional, en tanto que entre las pequeñas y las medianas –pymes– suman el 11,6%. (Y sólo el 0,80% corresponde a las grandes empresas). Puede decirse entonces que Colombia es un país de microempresas. Y más ampliamente, un país de Mipymes².

Ante esa realidad estadística del panorama empresarial colombiano, tanto el Gobierno como las entidades privadas se han preocupado por fomentar el desarrollo de las Mipymes y brindarles herramientas que les permitan fortalecer su gestión.

Este primer coleccionable, que usted tiene en sus manos, trata de cómo están organizadas las empresas en Colombia, de cómo adelantar el proceso de constitución y formalización; de cómo lograr una mayor perdurabilidad en las empresas familiares y otros aspectos fundamentales que mejoran la gestión empresarial. Los tres fascículos subsiguientes se refieren a aspectos básicos contables, a maximizar y controlar la rentabilidad de su empresa, y a brindarle información sobre los recursos financieros disponibles para su empresa.

¹ Ministerio de Comercio Industria y Turismo - Documento "Colombia un país de múltiples empresas" Publicado el 27/08/2012

² Informe empresas activas en Confecámaras - Corte Diciembre de 2013. A esta fecha, se encontraban registradas 871.213 empresas. El 17,7% de estas sociedades no pudieron ser clasificadas



LAS MIPYMES EN COLOMBIA

1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

En el año 2000 el Congreso de la República aprobó la Ley 590 –o primera Ley Mipyme– que les dio reconocimiento jurídico a las micro y pequeñas y medianas empresas de Colombia. Esta Ley fijó las condiciones para clasificar en cada una de esas tres categorías las unidades productivas según el número de empleados y el valor de los activos. Y en 2004 se aprobó la Ley 905 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

La clasificación de las empresas en Colombia se muestra en el siguiente cuadro³:

TAMAÑO DE LA EMPRESA	MONTO DE ACTIVOS (SMMLV)*	NÚMERO DE EMPLEADOS
Micro	Menos de 500	Hasta 10
Pequeña	Entre 501 y hasta 5.000	Entre 11 y 50
Mediana	Entre 5.001 y hasta 30.000	Entre 51 y 200
Grande**	Más de 30.000	Más de 200

* SMMLV: Salarios mínimos mensuales legales vigentes.

** Estas empresas no están definidas en la Ley, pero se relacionan con carácter informativo

A la vez estas leyes permitieron crear el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes⁴, en el cual participan instituciones gubernamentales, algunas ONG's y entidades privadas. El Gobierno promovió otras normas para facilitarles a las Mipymes el acceso al mercado de bienes y servicios⁵ y para impulsar la innovación, el desarrollo tecnológico y la capacitación

³ El artículo 75 de la Ley 1151 de 2007, que modificó el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, establece: para todos los efectos se entiende por micro, incluidas las famiempresas, pequeñas y medianas empresas, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que corresponda conjuntamente con los siguientes parámetros: número permanente de trabajadores y valor de ventas brutas anuales o activos totales. Es importante anotar que el criterio relacionado con ventas no ha sido aún reglamentado.

del talento humano, tales como los programas Innpulsa Colombia, Innpulsa Mipyme, el programa Compre Colombiano y el Programa de Transformación Productiva – PTP-, entre otros.

Uno de los aportes más significativos de todo éste apoyo fue el de facilitar el acceso de las Mipymes a líneas especiales de crédito en condiciones preferenciales de tasas y plazos, que respondieran a sus necesidades de financiación; buena parte de estos recursos fueron canalizados a través de Bancóldex. Tan grande fue el impacto de esas medidas, que el sector financiero privado decidió modificar su esquema de atención, para brindarles un mayor valor agregado a sus clientes Mipymes.

Igualmente el Gobierno creó incentivos tributarios especiales para aliviar la carga de las Mipymes que empiezan a formalizar sus actividades, por ejemplo el sistema de pago gradual de obligaciones parafiscales⁶.

NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO ⁷		
Categoría	Sociedades	Participación
Micro	611.391	70,18 %
Pequeña	79.110	9,08 %
Mediana	20.901	2,40 %
Subtotal	711.402	81,66 %
Grande	6.826	0,78 %
Por definir (*)	152.985	17,56 %
Total	871.213	100 %

(*) Por definir: se refiere a las empresas que no reportan información que permita clasificarlas

⁴ Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipyme, disponible en: <http://www.mincit.gov.co>

⁵ Ley 1150 de 2007 que brinda condiciones especiales para que las Mipymes participen en licitaciones públicas.

⁶ Decreto 525 de 2009 que reglamenta el beneficio del artículo 43 de la Ley 590 de 2000.

⁷ Empresas activas en cámaras de comercio a 31 de diciembre de 2013, según cifras suministradas por Confecámaras.



2. IMPACTO EN LA ECONOMÍA

El peso de las Mipymes en la economía del país es muy importante. No sólo son las grandes generadoras de empleo sino que además forman un eslabón clave de la cadena de producción y el consumo de los demás sectores. Por ejemplo, las microempresas participan de más de la mitad del sector comercio, mientras que las medianas y pequeñas son mayoría en el campo de los servicios e industria.

Las microempresas del sector comercio se dedican especialmente a la venta de alimentos y prendas de vestir y sus accesorios, y las de servicio a comidas preparadas, restaurantes y cafeterías. Por su parte las microempresas industriales fabrican sobre todo prendas de vestir, productos de panadería y muebles para el hogar.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al área de servicios, mayoritariamente se desempeñan en prácticas médicas, instituciones prestadoras de servicios de salud y educación básica y secundaria.

Es de tanta importancia la participación de las Mipymes en nuestra economía nacional, que el Gobierno creó el Programa de Transformación Productiva – PTP-, con el propósito de impulsar las de alto potencial exportador y generación de valor agregado, con la ambiciosa mira de convertirlas en empresas de clase mundial⁸.

⁸ DNP, Conpes 3484 de 2007, Policía Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Pymes, un esfuerzo público-privado. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/Subdirección/Conpes/3484.pdf>



Esta “transformación productiva” se empeña en mejorar la productividad y la competitividad de las empresas partiendo de las necesidades de 20 sectores seleccionados, los cuales cuentan con planes de negocio -diseñados a la medida- que definen el curso a seguir para alcanzar incrementos decisivos en su productividad y competitividad, mientras fortalecen sus cadenas productivas y se posicionan en mercados internacionales. Los planes de negocio apuntan a:

- Reparar las debilidades existentes al interior de las cadenas productivas.
- Mejorar el capital humano, reduciendo las brechas en formación y especialización.
- Operar bajo un marco normativo -sin barreras a la productividad y competitividad- que facilite el acceso de empresas colombianas a mercados extranjeros en condiciones de igualdad.
- Incorporar la sostenibilidad como un factor diferenciador –y de alto valor agregado- en sus procesos y productos.

La enorme diversidad de las empresas responde a las oportunidades de mercado que ofrece una economía cada vez más globalizada, y a la política de impulso del comercio exterior que ha propiciado la negociación de dieciocho Tratados y acuerdos de Libre Comercio en diez años. (Varios de ellos se encuentran en etapa de aprobación en los cuerpos legislativos de cada país).



FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL FACTOR CLAVE PARA EL FORTALECIMIENTO

La meta de toda empresa debe consistir en mejorar los procesos, incorporar nuevas tecnologías y ser más eficientes. Y el primer paso para lograr esos objetivos es formalizar la actividad empresarial, pues uno de los más agudos problemas de las micro y las pequeñas empresas es la informalidad.

El efecto de esta situación es muy negativo para las propias empresas: baja rentabilidad, escaso potencial de crecimiento y mayor empleo informal, lo que a su vez se traduce en menos ingresos para la inversión y el desarrollo.

En este aspecto surge el gran reto de promover un mayor grado de formalidad empresarial. Para ello se han planteado varias iniciativas. Una de ellas consiste en adoptar la Guía Técnica Colombiana para la Formalización de Empresas, publicada por el Icontec. Este documento ofrece una descripción detallada de los pasos y procedimientos más adecuados para constituir legalmente una empresa, de tal manera que si se cumplen todas las normas establecidas, se disminuye el riesgo del ejercicio empresarial.

1. BENEFICIOS DE LA FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL⁹

- Otorga existencia jurídica a una empresa, de tal forma que la convierte en un actor dinámico en los negocios a nivel nacional e internacional.
- Facilita el acceso a recursos financieros de la banca y a líneas de crédito en condiciones más competitivas.
- Abre las oportunidades para participar en procesos de contratación con el Estado y el sector privado.
- Promueve la competencia leal.

⁹ Icontec, Guía Técnica Colombiana GTC 184 para la Formalización Empresarial, 2009. Disponible en: www.bancoldex.com - <http://bit.ly/1iZR3MM>

- Estimula la generación de empleo con calidad gracias al subsidio en parafiscales para empresas con menos de tres años de existencia.
- Genera nuevas oportunidades de negocio, alianzas y acuerdos con otros empresarios.
- Brinda confianza a los clientes, proveedores, accionistas.
- Facilita el acceso a mecanismos institucionales de apoyo empresarial.
- Mejora las posibilidades de participar en los mercados más exigentes y rentables.

2. GUÍA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA¹⁰

Una empresa puede constituirse formalmente en una de estas tres modalidades: como persona natural, persona jurídica o establecimiento comercial. Para cualquiera de los tres casos se hace necesario realizar los siguientes pasos esenciales: consultas previas, trámites de registro y trámites posteriores.

El Gobierno Nacional, las cámaras de comercio y Confecámaras crearon los Centros de Atención Empresarial – CAE, en los cuales se puede consultar, diligenciar y formalizar todos los trámites necesarios para poder constituir on-line y en forma simple una empresa. Puede encontrar más información en la página web www.crearempresa.com.co

¹⁰ Basado en la Guía Técnica de Formalización Empresarial y el Paso a Paso para Crear Empresa de Confecámaras.



2.1. Consultas previas



a. Nombre de la empresa: El interesado debe comprobar que el nombre que va a ponerle a su empresa no esté ya registrado. El nombre que escoja debe además relacionarse con la actividad que desarrollará; también, ser de fácil recordación por la gente, y generar confianza en los clientes. El nombre elegido puede verificarlo en las páginas de Internet de la cámara de comercio de la región o en el sitio web www.crearempresa.com.co

b. Marca de los productos: Al igual que se hace con el nombre de la empresa, se debe consultar si la marca del producto o del servicio que se va a generar, ya está protegida.

Cabe anotar entonces que la protección de la marca es diferente del registro del nombre de la empresa. Mientras que éste se tramita únicamente ante la cámara de comercio local o regional, la protección de la marca se realiza en las oficinas de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), o en la página *web* www.sic.gov.co, o también en la cámara de comercio local o regional.

c. Tipo de sociedad: Existen diversas clases de sociedad de entre las cuales el empresario puede decidir la que va a crear. Debe seleccionar la clase que más se ajuste a sus necesidades. Para una elección acertada puede solicitar la asesoría de la cámara de comercio de su jurisdicción. Las alternativas de sociedad son las siguientes:

- **Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S):** Se constituye mediante documento privado ante la cámara de comercio o por escritura pública ante un notario con uno o más accionistas, quienes responden hasta por el monto del capital que han aportado a la sociedad. Su razón social será el nombre que definan los accionistas, seguido de la denominación "Sociedad por Acciones Simplificada" o de la sigla S.A.S. No hay obligaciones específicas respecto de los órganos de gobierno y control de la compañía. Y si los accionistas deciden crearlos, esos órganos deben quedar estipulados en los estatutos.

- **Sociedad limitada:** Se constituye mediante escritura pública ante una notaría, con un mínimo de dos socios y un máximo de 25, que responden hasta por el monto de sus aportes. En algunos casos el Código de Comercio, artículos 354, 355 y 357, autoriza la responsabilidad ilimitada y solidaria para algunos de los socios. No exige una junta directiva ni un revisor fiscal, pero sí hace obligatorio tener un contador. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra “Limitada” o su abreviatura “Ltda.” que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.
- **Empresa Unipersonal (EU):** Se formaliza cuando un individuo se constituye en empresario mediante escritura en una notaría o mediante un documento privado ante la cámara de comercio, con el debido reconocimiento de la firma y del contenido del documento. Basta con el Registro Mercantil para que sea una persona jurídica, quien responderá limitadamente con los activos, cuotas de igual valor nominal, descritos en el documento constitutivo. Esta podrá tener razón social seguida de la frase “Empresa Unipersonal” o su abreviatura “E.U” so pena de que el empresario responda ilimitadamente con su patrimonio.
- **Sociedad Anónima¹¹:** Se constituye mediante escritura pública ante un notario, con un mínimo de cinco accionistas que responden hasta por el monto del capital respectivo que aportaron individualmente para la sociedad. Se exige la designación de un revisor fiscal y una junta directiva. La periodicidad de las reuniones y sus alcances se definen en los estatutos. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las palabras “Sociedad Anónima” o su abreviatura “S.A.”
- **Otras opciones:** Existen otras formas de empresa como la Sociedad Colectiva, la Sociedad en Comandita Simple, la Sociedad en Comandita por Acciones y la Empresa Asociativa de Trabajo.

¹¹ La responsabilidad de los socios en caso de incumplimiento de algún contrato es limitada al valor de los aportes de los socios en la empresa. En caso de responsabilidad por prestaciones sociales, Dian y aportes parafiscales, los socios deben responder hasta por el porcentaje de sus aportes



- d. Clasificación por actividad económica (CIU):** Acreditar este dato es indispensable para tramitar el documento de constitución y el Registro Único Empresarial (RUE). Este código se puede consultar en la página web www.crearempresa.com.co haciendo clic en el link Consulta de Actividad Económica.
- e. Consulta de uso del suelo:** No en todos los sectores de una ciudad se pueden abrir negocios. Hay zonas específicas asignadas para algunas actividades industriales. Esto se puede consultar en las oficinas de la Secretaría de Planeación del Municipio. En el caso de Bogotá, en la página www.sdp.gov.co
- f. Simulador de pagos:** Este sistema permite calcular el valor que debe pagarse por los trámites para registrar la empresa. El servicio se encuentra en la página www.crearempresa.com.co

2.2. Trámites para el registro de una empresa o negocio

- a. Inscripción del Registro Único Tributario (RUT):** Cuando ya se han realizado las consultas antes mencionadas, se debe solicitar el Registro Único Tributario (RUT) en las oficinas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) o en el sitio web de esa entidad: www.dian.gov.co, este documento se cataloga como la cédula tributaria con la cual la DIAN identifica la nueva empresa con obligaciones tributarias.

Estas obligaciones varían según la actividad a la que se va a dedicar. Si el interesado hace el registro por medio de la página web, debe cumplir los siguientes pasos:

- Ingresar al portal www.dian.gov.co
- Seleccionar la opción “Solicitud inscripción RUT”.
- En la ventana “Tipo de inscripción” seleccionar “cámara de comercio” y luego hacer clic en “Continuar”.



- Donde se pide el número del formulario (el cual deberá tramitarse en caso de haber ingresado previamente a diligenciar un borrador del formulario; de lo contrario no se digita ninguna información), hacer clic en “Continuar” y diligenciar el formulario RUT.

b. Acta de constitución: Toda empresa requiere un acta de constitución. Si se hace mediante escritura pública, ésta debe diligenciarse ante un notario. Si se hace por un documento privado, se tramita directamente ante la cámara de comercio. La modalidad depende del tipo de empresa que se escoja. Por ejemplo, si se trata de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), se constituirá por medio de un documento privado autenticado.

c. Registro Único Empresarial: El empresario debe diligenciar ante la cámara de comercio el Registro Único Empresarial (RUE). Este documento es prerequisite para obtener el registro mercantil. También es útil para realizar trámites en cualquier cámara de comercio del país sin importar la ciudad en la cual haya sido registrada la empresa.

d. Inscripción en el Registro Distrital o Municipal de Impuestos: Este trámite se adelanta en la Secretaría de Hacienda Municipal o en las Cámaras de comercio que tienen un Centro de Atención Empresarial (CAE).

2.3. Trámites posteriores al registro de la empresa

a. Solicitud de consecutivo de facturación: Este trámite se requiere cuando el empresario, según su actividad, es responsable del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Debe realizarse ante la DIAN.

b. Afiliación a una Administradora de Riesgos Laborales (ARL): Es una exigencia legal y además resulta fundamental para garantizar el bienestar de los empleados, y una forma de garantizarles su integridad física y mental. La ARL la escoge la empresa. El valor de los aportes corre a cargo del empleador.



FINANZAS: LA CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

- c. Afiliación de empleados a una Entidad Promotora de Salud (EPS):** Éste también es un requisito legal obligatorio. Igualmente resulta clave para que los empleados se sientan a gusto y perciban que su empresa se preocupa por su bienestar. El pago mensual corresponde al 12,5% del salario devengado por el empleado, el cual asume el 4%, mientras que el 8,5% lo cubre el empleador.
- d. Afiliación a un Fondo de Pensiones y Cesantías:** La ley colombiana establece la obligatoriedad de afiliar a los empleados de una empresa a un Fondo de Pensiones y Cesantías. El objetivo es garantizar un ingreso para las personas cuando ya no tengan capacidad de trabajar (pensión), o cuando a pesar de mantener esa capacidad se queden sin trabajo (cesantías).
- e. Afiliación a una Caja de Compensación Familiar, al Sena y al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF):** Es éste un requisito legal que además de sus beneficios básicos produce el efecto adicional de generar una mayor productividad de los empleados debido a su satisfacción laboral. Las pequeñas y medianas empresas tienen un beneficio especial de reducción del pago de aportes parafiscales, tal como se estableció en el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y reglamentado por el Decreto 525 de 2009. Este beneficio se aplica a las Mipymes constituidas o instaladas después del 10 de julio de 2000.
- f. Apertura de cuenta bancaria:** Es indispensable que el empresario tenga una cuenta bancaria para manejar exclusivamente los recursos de su negocio. Para la apertura de una cuenta de ahorros o de una cuenta corriente en una entidad financiera, debe cumplir los requisitos de información y de entrega de documentos que esas instituciones suelen solicitar, entre los cuales pueden mencionarse: original del certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio, o el registro mercantil; si el establecimiento es de comercio, fotocopia del RUT de la empresa y del documento de identidad del representante legal y de las personas que van a firmar como autorizadas en la cuenta; balance y estado de pérdidas y ganancias o balance de iniciación; declaración de renta, si ya se ha presentado alguna; un formulario,

debidamente diligenciado, de vinculación de la empresa, en el cual se responden preguntas generales tales como razón social, ubicación geográfica, información del representante legal, la actividad económica, las ventas y los egresos, el monto aproximado de los recursos que va a manejar la cuenta, el origen de estos, y referencias personales, comerciales y financieras si las tiene, entre otros aspectos.

g. Registro Mercantil: Le garantiza al empresario el ejercicio de cualquier actividad comercial en la que se inscriba, y acreditar públicamente su condición de comerciante. Además le permite tener acceso a información clave para ampliar el portafolio de posibles clientes y proveedores. La matrícula mercantil pone en la red pública al comerciante y por lo tanto lo hace visible ante potenciales clientes que consultan los registros. Esta publicidad surte efecto desde el momento en que se realiza la inscripción del negocio. El Registro Mercantil contiene información de datos generales de los comerciantes y de las sociedades. Cabe recordar que antes del 31 de marzo de cada año, todos los empresarios inscritos deben renovar su matrícula y la de su establecimiento de comercio.

h. Registro de libros de contabilidad: Es un trámite que se adelanta ante la cámara de comercio y que sirve para darle transparencia al manejo de la empresa. Con la inscripción de los libros contables, estos ganan validez legal y se cumple lo ordenado en el artículo 19 del Código de Comercio. Y como beneficio adicional se obtiene el ingreso a la base de datos de la cámara de comercio de la región para ampliar la lista de contactos de clientes y proveedores del empresario.



ASPECTOS QUE MEJORAN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

En los últimos años el Gobierno ha establecido herramientas, programas, normas y metodologías destinadas a crear las condiciones para que los empresarios puedan realizar negocios en el país e incrementen su competitividad.

Ese interés del Gobierno ha tenido buenos resultados. Uno muy importante consiste en que Colombia ha venido avanzando de manera significativa en varios de los aspectos clave para mejorar el ambiente de los negocios. Por ejemplo, en el Informe Doing Business 2014, que compara 189 economías del mundo en proveer un ambiente general más propicio para hacer negocios, Colombia ocupa el puesto 43; en facilidades para abrir una empresa el puesto 79; y en protección de los inversionistas ocupa el puesto 6.

Para seguir avanzando en los más altos objetivos de productividad y competitividad, corresponde a los empresarios gestionar varios puntos de eficiencia al interior de sus empresas. El mejoramiento de esos aspectos les permitirá proyectarse a largo plazo, con una mejor rentabilidad, condiciones de trabajo dignas, perdurabilidad de su empresa o negocio y lograr nuevas oportunidades de crecimiento.

1. GESTIONE LA RENTABILIDAD DE SU EMPRESA

La productividad y la rentabilidad dependen directamente de una gestión adecuada de la empresa. Esto implica administrar con eficacia todos los recursos disponibles— mano de obra, materiales e insumos, infraestructura, etc. para obtener de ellos el máximo provecho.

El gran propósito es gestionar para crecer, y las siguientes recomendaciones ayudan a lograrlo:

- **Controle todos los recursos de la empresa.** Lo más conveniente es llevar una contabilidad, pues así se pueden registrar los inventarios de materia prima y de producto terminado, los gastos efectuados y los ingresos por ventas.

- **Lleve una buena contabilidad.** Así es más fácil conocer si la empresa está dando utilidades o pérdidas. Si se conoce cuánto se gasta en la compra de materias primas y en el pago de empleados, servicios públicos, arrendamiento, intereses (si tiene endeudamiento), entre otros aspectos, es posible conocer, al final de cada ejercicio contable, cuánta utilidad o pérdida reporta el negocio sobre las ventas efectuadas. Recuerde que para crecer y para que otros crean en usted, su negocio debe ser rentable.
- **Establezca las metas de ventas de su empresa.** Estas deben ser reales y deben estar sustentadas en el comportamiento histórico de los ingresos, proyecte un plan de crecimiento realista del negocio y tenga en cuenta las expectativas que se tienen sobre la situación económica del sector y del país.
- **Mejore cada día el servicio al cliente.** La atención a los clientes en aspectos como: tiempos de entrega, la atención personalizada, la asesoría al efectuar la compra, la disposición y la calidad de los productos y el servicio postventa, son factores determinantes que harán que su negocio prospere y perdure en el tiempo.

2. CONTRATE EL “MEJOR” EQUIPO DE TRABAJO

El equipo humano es una base fundamental del éxito de toda organización. En los negocios, lo que marca la diferencia entre las empresas exitosas y las que sobreviven, son precisamente las personas que la integran. Un personal capacitado, comprometido con la empresa y poseedor de un buen potencial de desarrollo, es fundamental para conseguir las metas empresariales.





FINANZAS: LA CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

A continuación se presentan algunos consejos para orientar la gestión sobre el personal:

- Para empezar, realice un proceso de selección de empleados adecuado y conveniente para su empresa. Evite que los lazos familiares o de amistad afecten su juicio al contratar personal. Lo más importante es evaluar las capacidades y la experiencia de los candidatos o los empleados en ascenso para desempeñar una labor.
- Antes de contratar establezca con claridad lo que espera de la persona que va a trabajar para usted, qué funciones va a desarrollar y cómo medirá su desempeño en el cargo.
- Evalúe periódicamente el desempeño del personal, tomando en consideración cómo es la actitud frente al trabajo, el compromiso con la empresa, el poder de iniciativa, la calidad de las relaciones interpersonales, el potencial de crecimiento en la empresa y el interés por capacitarse.
- Analice cómo puede mejorar el desempeño de su personal. Motive a su gente, compéñselos adecuadamente (no todo es salario), bríñdeles beneficios, capacítelos. Para esos efectos puede consultar los programas de formación que ofrecen entidades como el Sena, las cámaras de comercio y Bancóldex, entre otras.

3. TRABAJE POR LA PERDURABILIDAD DE SU EMPRESA

En el mundo el entorno empresarial está dominado por las empresas de familia, pero a la vez son las que presentan un mayor riesgo de desaparición. Más del 65% de las empresas del mundo son sociedades familiares. En Italia, nada menos que el 99% de las sociedades son empresas de familia; en los Estados Unidos lo son el 98%, en Gran Bretaña el 76%, en Brasil el 92% y en España el 71%.

Pero una característica de este segmento es el alto nivel de mortalidad. Una empresa familiar tiene un promedio de vida equivalente a la mitad de lo que alcanzan las empresas no familiares, concluyen algunos estudios.

En Estados Unidos el promedio esperado de vida de una empresa familiar es de 24 años. El 30% sobrevive a la segunda generación, el 10% a la tercera y el 3% a la cuarta¹².

En Colombia el índice de empresas familiares también es alto. Según cifras de la Superintendencia de Sociedades¹³, de las 19.109 firmas que entregaron información, el 70% eran sociedades de familia, es decir, firmas en las que más del 50% del capital pertenece a una misma familia. Si bien las empresas familiares son en general eficientes en adelantar una buena gestión de ventas, el mencionado estudio de la Superintendencia de Sociedades indica que aún les falta optimizar sus procesos operativos y administrativos para lograr una mayor utilidad para sus propietarios y accionistas.

Las sociedades de familia representan el 30% de los activos y el 40% de los ingresos, de las empresas que reportaron información, y agrupan el 21% de utilidad neta, mientras que las empresas no familiares generaron el 79% de la utilidad neta.

El motivo principal de tan amplia diferencia en utilidades consiste en que los costos y los gastos de personal son mucho más altos en las sociedades familiares. Debido a su alta carga operativa y administrativa, el margen operacional y el margen neto de las empresas familiares fue del 5,3% y el 4% respectivamente, mientras que en las firmas no familiares fue mayor: el 13,6% y el 10,1% en su orden.

¹² "Gobernabilidad de la empresa de familia," Urrea Narváez Joaquín, *Revista Universidad Eafit*, enero-marzo 2003, No. 129.

¹³ Superintendencia de Sociedades, *Sociedades de familia en Colombia*. 2005. Grupo de Estadística.



Causas de las crisis de las empresas familiares

Según los agentes que intervinieron en procesos de liquidación de este tipo de sociedades, las principales razones que llevaron a liquidar las empresas fueron:

Elevado endeudamiento	61,4 %
Reducción en las ventas	41,4 %
Pérdidas frecuentes	36,6 %
Malos manejos administrativos	35,2 %
Falta de preparación para competir	34,5 %

Como primera causa, figura el endeudamiento elevado, lo que permite interpretar que hubo fallas en la gestión financiera, en el uso de los recursos o en el seguimiento o el control.

Los expertos en empresas de familia explican que en ellas interactúan tres factores: la familia, la propiedad y la administración de la empresa. Cuando no existe claridad en la manera en que estas tres partes actúan en la gestión de la compañía, se presentan las crisis, que entorpecen la gestión del negocio y que además pueden afectar el entorno familiar.

Investigaciones realizadas por la Superintendencia de Sociedades dan cuenta de que la ausencia de preparación para el cambio generacional y la combinación de decisiones familiares, son otras grandes dificultades que enfrentan estas organizaciones. A ello se suman causas diversas como la concentración de poder del líder cabeza de familia, fundador o socio controlante; los conflictos familiares; la carencia de capacidad y liderazgo de los administradores; la ausencia de procedimientos establecidos, además de las dificultades de financiamiento.

Una fórmula que puede facilitar la resolución eficiente y equitativa de los conflictos, e incluso anticiparlos y establecer reglas de prevención, es la práctica del Buen Gobierno Corporativo. El objetivo de esta herramienta es regular la intervención de los accionistas en la compañía y separar y administrar independientemente los asuntos de ésta y los de la familia propietaria. Para lograr la perdurabilidad de la empresa familiar, la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia sugiere algunas medidas específicas:

- a. Constituir una Asamblea de Familia**, que operará como órgano consultivo para el Consejo de Familia y elegirá a los miembros de éste. Sin embargo esta asamblea no tendrá la capacidad de tomar decisiones respecto de la empresa.
- b. Constituir además un Consejo de Familia**, que servirá como instancia consultiva para la Junta Directiva de la sociedad y tendrá poder de decisión sobre los asuntos que involucren a la familia con la empresa.
- c. Elaborar y suscribir un Protocolo de Familia que permita establecer diversas medidas para la resolución de conflictos**, el nombramiento de miembros familiares en la empresa y las operaciones entre la compañía y sus socios.

Los expertos en empresas de familia sugieren también seguir otras recomendaciones orientadas a mejorar la gestión y garantizar mejores resultados financieros a mediano y largo plazo, para asegurarles una larga permanencia en el mercado, tales como:

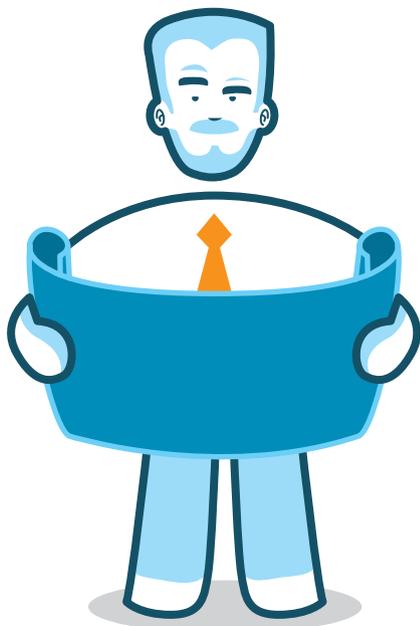
- **Separe los gastos familiares y los gastos de la empresa.** Se recomienda separar los gastos operativos de los gastos que se conceden a los familiares, y establecer salarios específicos para cada uno de los parientes integrantes de la empresa, de tal manera que los gastos personales (servicios públicos, estudios, alimentación, recreación, entre otros) puedan ser cubiertos con esa asignación mensual, en lugar de crear auxilios especiales que no tengan relación con sus funciones en la empresa.



FINANZAS: LA CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

- **Realice una adecuada selección de personal, de acuerdo con las necesidades reales de la empresa.** La selección de los equipos de trabajo debe orientarse de manera exclusiva en función de las necesidades de la empresa y de las competencias de las personas para desempeñar una labor con el mayor grado de eficiencia. Evite llenar las vacantes con los familiares que “necesitan el empleo”, y piense fundamentalmente en lo que su compañía requiere para crecer.
- **Salarios justos para todos.** La fijación de sueldos debe estar acorde con el papel desempeñado por cada persona en la organización y con las funciones y responsabilidades asignadas. También es importante tener en cuenta la capacidad de pago de la empresa y la realidad económica que maneja.
- **Establezca un protocolo para la solución de conflictos entre los miembros familiares de la empresa.** Uno de los mecanismos más utilizados es el Protocolo de Familia, en el que se establecen las políticas y la forma adecuada para resolver situaciones en las que se enfrentan los miembros de la familia y que pueden poner en riesgo la estabilidad de la empresa.
- **Prepárese para el traspaso generacional.** La única manera de garantizar larga vida a la empresa es definir el esquema para entregarle el mando a otra persona (puede ser de familia o externa). Aunque generalmente se piensa a largo plazo, existen circunstancias que obligan a realizar una sucesión inmediata, por ejemplo cuando fallece el líder propietario y gerente de la empresa familiar de manera inesperada. Quien lo suceda deberá ser una persona idónea y con las competencias necesarias para continuar su gestión.
- **El crecimiento implica apertura.** En la medida en que el negocio se consolida, es conveniente establecer órganos de gobierno que le ayuden a orientar y visualizar su organización a mediano y largo plazo. La visión de terceros, que no forman parte de la familia ni de la propiedad accionaria, puede ampliar las oportunidades para continuar la dinámica. Los órganos más convenientes son la junta directiva y el comité asesor.

4. IMPLEMENTE LA INNOVACIÓN COMO UNA CULTURA EN SU EMPRESA



Una empresa que no innova se expone al riesgo de desaparecer. Pero la innovación es mucho más sencilla de lo que aparenta ser. A continuación se dan algunas recomendaciones que pueden incorporarse a la gestión de una empresa para promover la innovación.

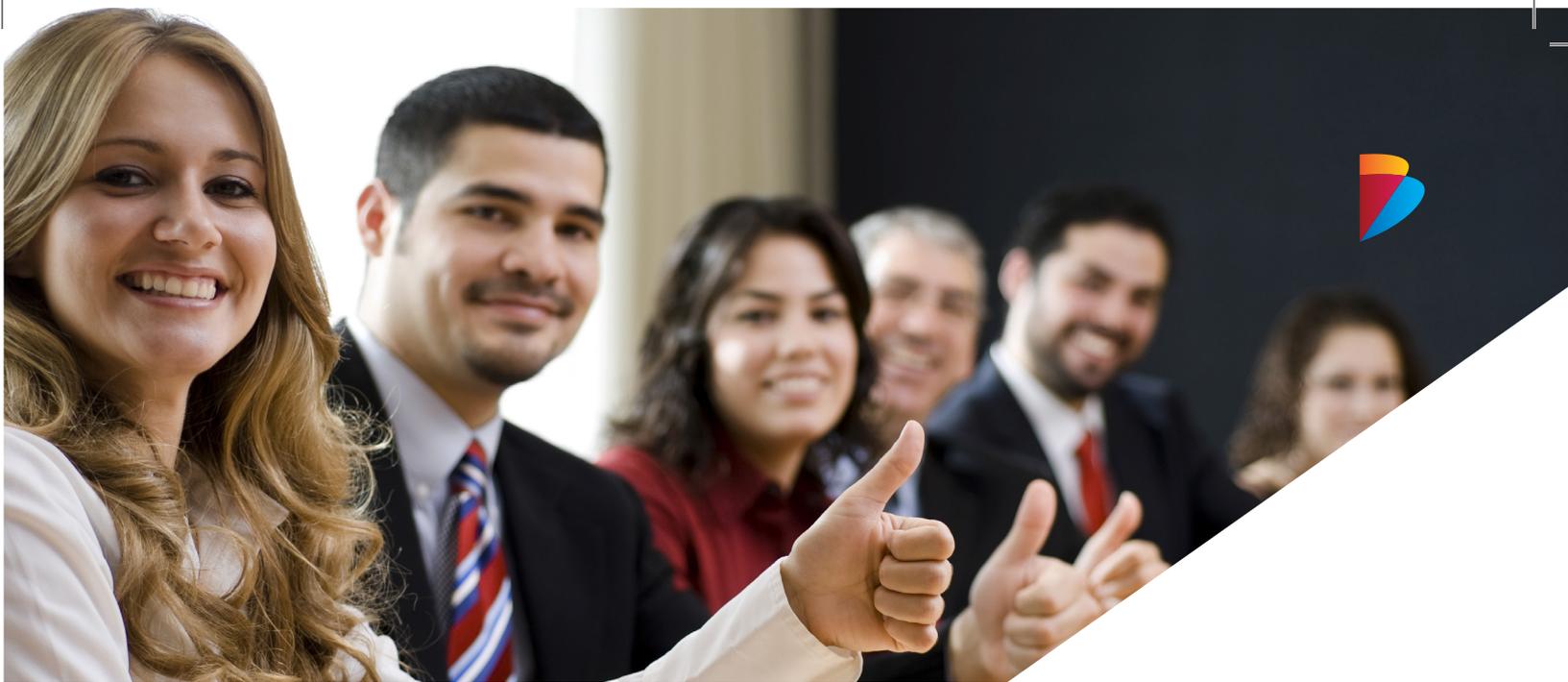
- **Revise con frecuencia qué se puede mejorar en su empresa o negocio.** Evalúe la imagen que ofrece, la disposición de los espacios, el empaque de los productos y otros detalles de presentación o de servicio. También es conveniente examinar aspectos estratégicos de la operación, como las negociaciones con los proveedores. Analice los precios, la calidad y la oportunidad de las entregas, pues podría tener la oportunidad de mejorarlos.
- **Identifique las necesidades y expectativas de sus clientes.** Procure tener en claro qué busca el consumidor de su producto o servicio cuando compra en su negocio: calidad, novedad, precio, atención, cercanía, variedad, facilidad o comodidad. Con esta información disponible, podrá reforzar los atributos que los compradores observan o identifican en los productos o servicios de su empresa.
- **Facilite espacios para que su recurso humano proponga ideas o mejoras para sus productos o servicios, procesos o para mejorar su servicio al cliente.** Las ideas más innovadoras, generalmente, son propuestas por las personas que laboran al interior de la misma empresa.
- **Aproveche las ventajas que otorga la tecnología de la información y las telecomunicaciones (TIC).** Las computadoras y el Internet ofrecen un mundo de conocimientos que antes era exclusivo de unos pocos. Ahora, por ejemplo, es mucho más sencillo organizar las cuentas, participar en redes empresariales entre muchas otras cosas, gracias a los aplicativos que se pueden bajar gratis de la red.



FINANZAS: LA CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

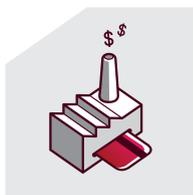
- También puede investigar qué hacen las empresas de su sector en otras ciudades y países, y con esta información a la mano, anticiparse a las tendencias de los negocios.
- Investigue, promueva y utilice las herramientas, programas y recursos de apoyo a la innovación, ofrecidos por entidades como Innpulsa Colombia¹⁴, Innpulsa Mipyme, Colciencias, Bancóldex y universidades entre otros.

¹⁴ Pueden encontrar mayor información en la página Web <http://www.innulsacolombia.com/>

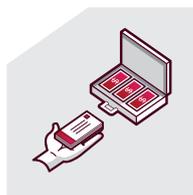


SOMOS EL BANCO DE LOS EMPRESARIOS

Promovemos el **desarrollo empresarial** mediante la creación de productos financieros y no financieros destinados a facilitar la **modernización** e impulsar la **productividad** y **competitividad** de las empresas colombianas de todos los tamaños.



CRÉDITOS



COMPRA
DE FACTURAS



COMERCIO
EXTERIOR



FORMACIÓN
EMPRESARIAL

BANCOLDEX
PROMUEVE EL DESARROLLO EMPRESARIAL



Oficinas

Bogotá: Calle 28 No. 13A - 15, pisos 37 a 42. C.P. 110311

Barranquilla: Cra. 52 No. 76 - 167, local 101, Centro Comercial Atlantic Center. C.P. 080020

Cali: Calle 4 Norte No. 1N - 04, Edificio Torre Mercurio, barrio Centenario. C.P. 760045

Medellín: Calle 7 Sur No. 42 - 70, oficina 613, Edificio Forum, sector de El Poblado. C.P. 050022

Bucaramanga: Cra. 31 No. 51 - 74, oficina 1207, Edificio Torre Mardel. C.P. 680003

Pereira: Cra. 13 No. 13 - 40, oficina 405, Centro Comercial Uniplex Circunvalar. C.P. 660003

Centro Empresarial Bancóldex Bogotá

Calle 28 No. 13A - 63, Edificio Centro de Comercio Internacional.

Línea Nacional Gratuita

01 8000 18 0710

Línea de Atención Bogotá

(+57) (1) 742 0281

www.bancoldex.com



MinCIT
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**