



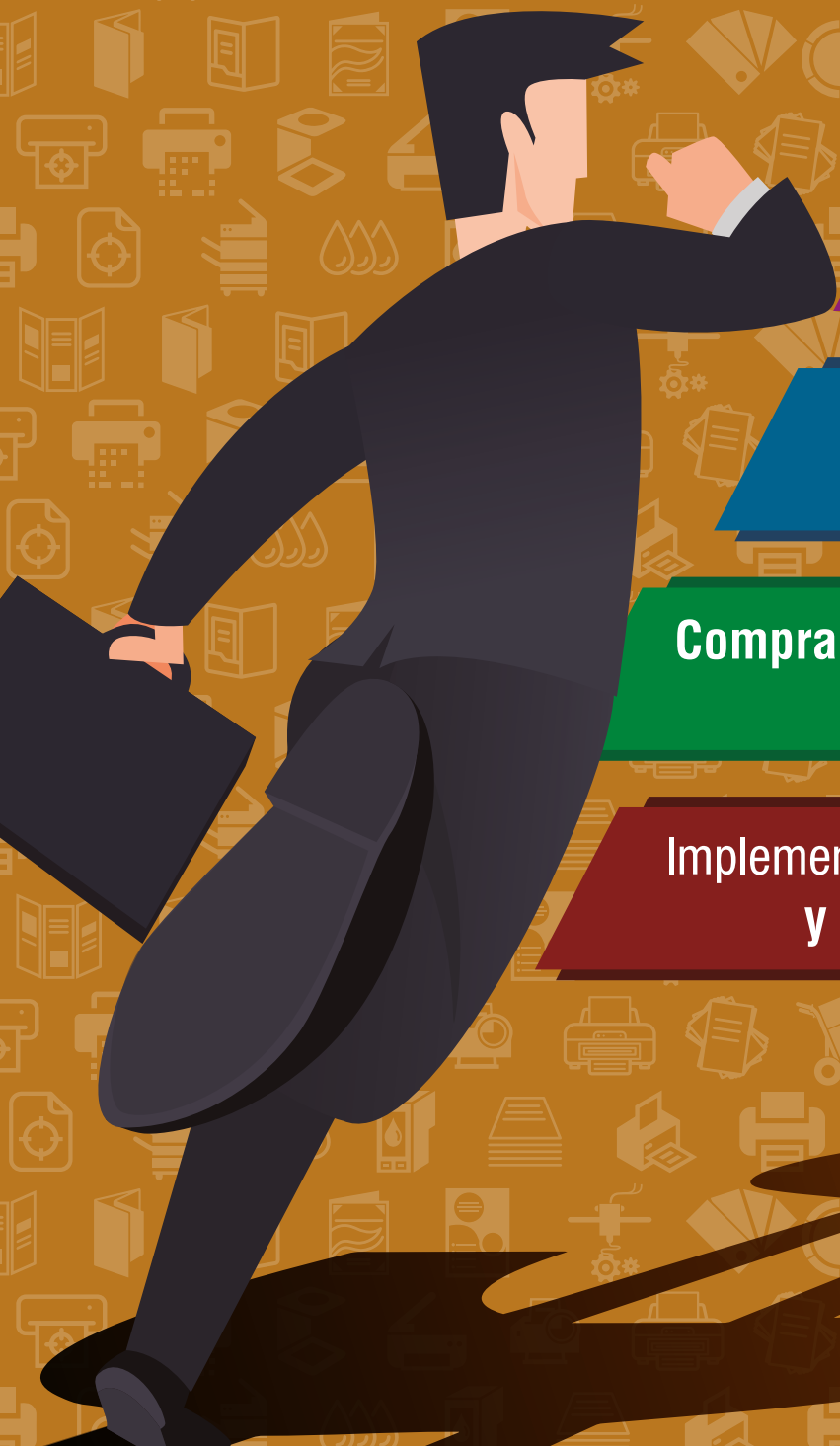
# Registro

**Volatilidad y vulnerabilidad:  
la novela de la economía nacional**

**¿Entidades sin ánimo de lucro?  
Revisemos la esencia**

**Comprar Colombiano: ¿proteccionismo o  
desarrollo empresarial?**

**Implementación del Sistema de Seguridad  
y Salud en el Trabajo es obligatoria**





# PEREZ TRADING COMPANY

ONE SOURCE. MANY SOLUTIONS.

**Sirviendo a las  
Artes Gráficas desde 1947**



## PEREZ TRADING COMPANY

Somos una compañía exportadora e importadora por más de 67 años. Representamos a los fabricantes líderes de papel, cartón, equipos y suministros. Ofrecemos a nuestros clientes una completa variedad de los mejores productos y soluciones a los precios más competitivos.



Platinum Sponsor of



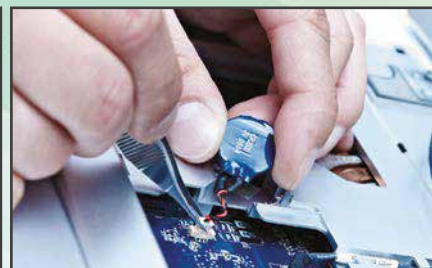
Convertidora de papel y cartón



Prensas offset y digitales



Máquinas para vasos



Servicios técnicos

### La más amplia gama de soluciones y mejores productos

- Papeles y cartulinas para conversión, impresión y comunicación
- Papeles, películas y autoadhesivos para empaques flexibles
- Materiales para toallas femeninas y pañales desechables
- Cartones, cartulinas y maquinaria para la industria del empaque
- Cartones para fabricar cajas corrugadas y empaque industrial
- Equipos gráficos, insumos, repuestos y servicio técnico



# Contenido

## EDITORIAL

*Apuntes para el fortalecimiento del sector* 5

## OPINIÓN

*Hacia el rescate de los principios cooperativos y el fortalecimiento de nuestra entidad* 6

*Sucesos deben hacer un aporte decidido, organizado y constante* 7

## COIMPRESORES HOY

*Coimpresores Bogotá comprometida en el desarrollo de su plan estratégico* 8

## FINANZAS Y NORMATIVIDAD

*Volatilidad y vulnerabilidad: la novela de la economía nacional* 10

*Un sistema tributario vale lo que valga su administración tributaria* 12

*Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo es obligatoria* 13

*Barreras en la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en las pymes* 16

## ENTORNO SOLIDARIO

*Perspectivas económicas para el cooperativismo en 2016* 19

*¿Entidades sin ánimo de lucro? Revisemos la esencia* 21

*Microfranquicias solidarias: un instrumento para la paz* 23

*La guía de educación [financiera] cooperativa, una iniciativa desde la pedagogía* 25

## TENDENCIAS

*Comprar Colombiano: ¿proteccionismo o desarrollo empresarial?* 27

*Tendencias internacionales de la drupa* 29

*Formación del capital humano en las empresas gráficas como ventaja competitiva* 31

*La industria de la comunicación gráfica se potencia con el uso de las TIC* 34

*¿Cuánto dinero podría sumar su empresa haciendo presencia en internet?* 36

*La clave puede ser la diversificación empresarial* 38

## IMPRESORES COMPROMETIDOS CON EL AMBIENTE

*Los empaques a base de papel ayudan a disminuir el desperdicio de alimentos* 41

## SERVICIO CON CALIDAD DE VIDA

*Desarrollo del talento humano, el reto de las pymes* 43

*Liderazgo en la era tecnológica* 45

## EVENTOS Y CAPACITACIONES

*Bienestar y capacitación* 48



# Registro

Revista informativa de la Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá, Coimpresores Bogotá

Sede administrativa:  
Carrera 31 No. 22B - 15  
PBX: 208 8700  
Fax: 269 7047 Bogotá  
www.cipb.net

Abril de 2016  
Edición No. 55  
ISSN 1794-9882

### COMITÉ DE COMUNICACIONES

James Rubio Soto  
Marlén Navarrete Garzón  
Ana Beatriz Rojas Pontón  
José D. Caviedes  
Adriana Rodríguez Gómez

EDICIÓN Y REDACCIÓN  
Adriana Rodríguez Gómez  
Catalina Prieto Mahecha  
Comité de Comunicaciones

CORRECCIÓN DE ESTILO  
Marcela Manrique Comejo

DISEÑO  
Jenyffer Pérez Montaña  
Comité de Comunicaciones

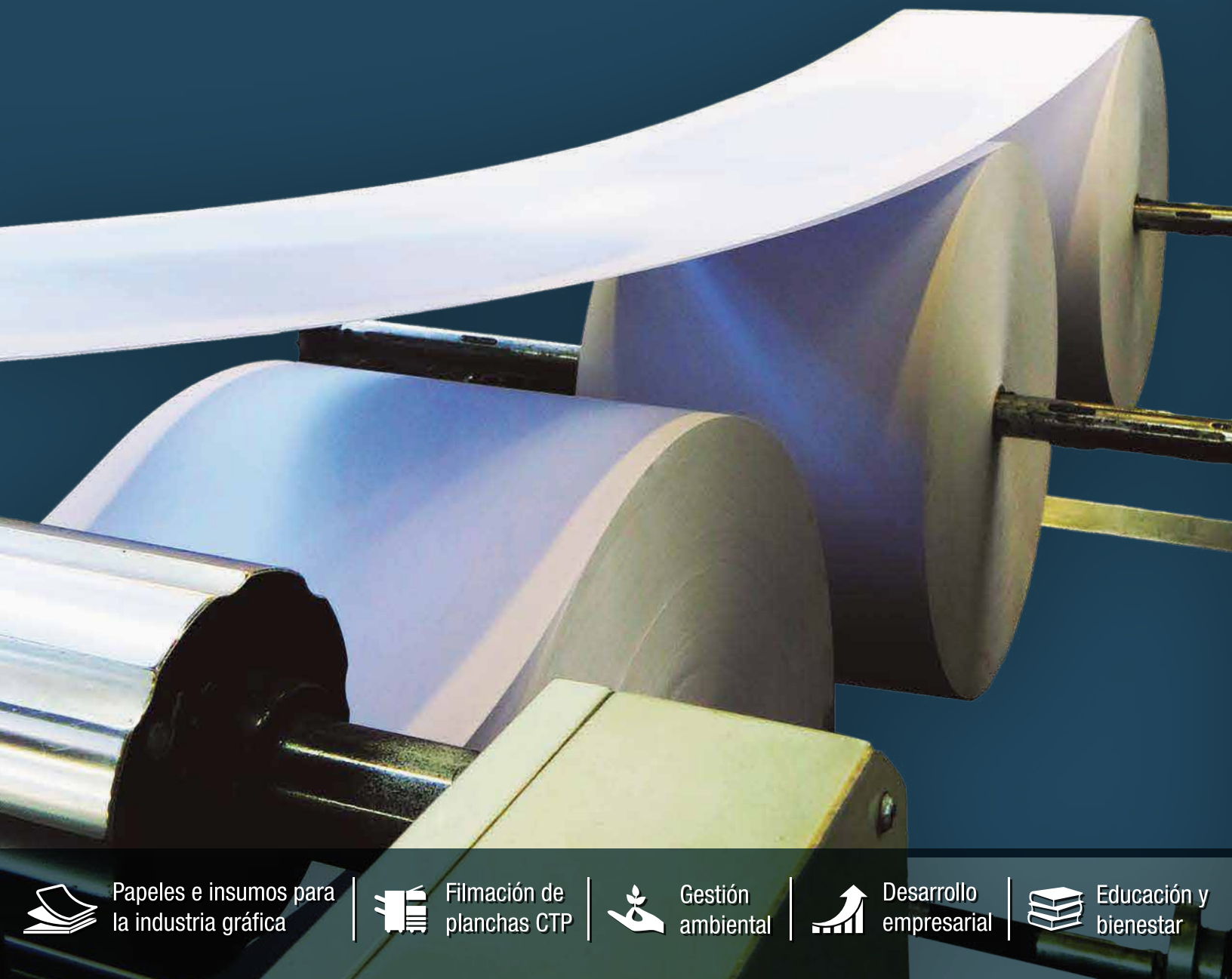
IMPRESIÓN  
Mecars Impresores S.A.S.

El contenido de esta revista es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de la Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá.

Que su empresa dé  
la mejor  
**impresión**  
es nuestro propósito



 **Coimpresores  
Bogotá**



Papeles e insumos para  
la industria gráfica



Filmación de  
planchas CTP



Gestión  
ambiental



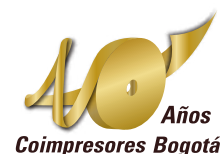
Desarrollo  
empresarial



Educación y  
bienestar



Carrera 31 No. 22B-15 / PBX: 208 87 00  
info@cipb.net / www.cipb.net  
Bogotá D.C.





## Apuntes para el fortalecimiento del sector

Por: James Rubio Soto, Presidente del Consejo de Administración de Coimpresores Bogotá

Transcurridos los cuatro primeros meses del año, al parecer se están cumpliendo las predicciones de los gurús del comportamiento económico, en tanto que para los profetas de las teorías conspirativas, los mercados y los hechos sociales no son autónomos sino que responderían a un premeditado proyecto, planeado durante largos años por parte de unas minorías que pretenden dominar los recursos del planeta.

Independientemente de estas apreciaciones, los empresarios medianos y pequeños siempre estarán sujetos a los vaivenes del mercado, que hoy muestran un panorama cuando menos difícil: tasa de desempleo de dos dígitos (10%), índice de inflación proyectada cercana a los dos dígitos (3,6% a marzo), crecimiento en el PIB inferior al 3% y una balanza comercial altamente deficitaria, entre otras variables.



James Rubio Soto

De otra parte, la legislación laboral y de seguridad social impacta negativamente el desempeño de las empresas más pequeñas, por cuanto incrementa la participación de las cargas laborales en su configuración de costos. Podemos citar el manejo de las EPS en las incapacidades laborales menores de tres días que son asumidas totalmente por las empresas, los requerimientos para la fabricación de empaques para alimentos, los cambios en los procedimientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud y la implantación de las NIIF, entre muchas otras exigencias que afectan la relación de beneficio-costos de las empresas, llevándolas a engrosar el fenómeno de la informalidad.

Por ello se hace necesaria una revisión de las políticas industriales, especialmente en lo concerniente al sector de la industria gráfica, que aporta el 5% del PIB y genera un importante número de empleos. Aunque desde los gremios, las cámaras de comercio, las cooperativas y el Ministerio de Comercio, entre otros, se hacen grandes esfuerzos, parece que aún no encontramos fórmulas de alto impacto en la generalidad del sector, situación aunada a la reducción de los presupuestos de apoyo durante 2015 y 2016.

En el caso de las mipymes debemos superar el nivel de diagnósticos y recomendaciones de mejora al interior de las empresas, para acompañarlas en la consecución de un garantizado acceso a los recursos tecnológicos y financieros y en una gestión comercial que permita acceder a mercados internos y externos.

De nada vale el apoyo de Bancóldex si la banca privada no facilita el flujo de recursos financieros de bajo costo provenientes de esa entidad, como tampoco sirve incurrir en costos de mejoramiento de productividad si estos no son debidamente reconocidos y recompensados en el mercado, lo cual se lograría con una normatividad que haga más exigentes las condiciones de los productos que llegan al consumidor final.

Podríamos incluir en esa norma la obligación de las entidades públicas de contratar con empresas que muestren capacidad instalada y certificaciones en los principales procesos de producción, requisito que debe ser extensible a las industrias que fabrican productos que comprometen la salud o la seguridad del consumidor.

También se podría privilegiar la asociatividad de las mipymes en los diferentes procesos de la cadena para fortalecer la oferta de valor, lo cual permitirá ajustar la capacidad instalada y la formalización de las empresas y además enfrentar más eficientemente los retos del mercado con aprovechamiento de economías de escala e impidiendo la cartelización del sector, como se acaba de mostrar con la fabricación de los cuadernos.

Bajo estos conceptos que resumen sucintamente el espíritu cooperativista, el sector puede fortalecerse y abordar con éxito la solución del decrecimiento industrial y encarar adecuadamente las circunstancias resultantes de nuestras coyunturas políticas. Entre tanto y de no contar con esto, el concepto de la Mano Invisible en los mercados nos mostrará el mismo camino que defienden los inspiradores de las teorías conspirativas.



# Hacia el rescate de los principios cooperativos y el fortalecimiento de nuestra entidad

Por: José Enrique Álvarez Díaz

Ad portas de cumplir 41 años, nuestra Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá, gracias a la ardua labor de quienes somos parte de ella, ha logrado posicionarse como una de las cooperativas más importantes del gremio y como referente positivo dentro del sector solidario. Coimpresores Bogotá se ha convertido en una gran empresa, sin embargo no es este el desafío más importante.

Reza un dicho popular que “en el negocio todo se vale” y sentencian los comerciantes “el negocio es el negocio”, sin tener en cuenta la amistad ni consideraciones humanitarias, pero no podemos dejar de lado la filosofía del cooperativismo como modelo de economía, al que, sin duda, todos ingresamos con el objetivo de buscar un bien común. Y es aquí donde me apropio de la frase que pronunció el papa Francisco, en audiencia dada a los miembros del Banco de Crédito Cooperativo de Roma, “es necesario humanizar la economía y unir la eficiencia con la solidaridad”.

Es importante crecer, pero hacerlo juntos, no competir entre asociados sino colaborar, no contender sino cooperar. Esa debe ser la verdadera misión.

Así mismo, en la medida que Coimpresores Bogotá se convierta en líder, tanto en el suministro de materias primas a mejores precios, como en el apoyo solidario a sus asociados, sus colaboradores y sus familias, en una palabra, siendo **competitiva**, ambas partes, cooperativa y asociado, hallan satisfactoria la gestión operativa que para ella es otorgar el servicio demandado y para él, satisfacer su demanda, consciente de que nadie deserta de una institución que cumple a cabalidad su cometido. Así, hay fortalecimiento y de esta manera se garantiza no solo la permanencia en el mercado sino la sostenibilidad.

Además, se requiere diseñar programas de integración destinados a generar sentido de pertenencia a través de los espacios que generen fraternidad y respeto entre los asociados y sus empresas, motivando la competencia leal, así como incentivar actividades de apoyo solidario a los asociados que estén pasando situaciones críticas, haciéndolos sentir que vale la pena pertenecer a una



José Enrique Álvarez Díaz

cooperativa que realmente vela por el bienestar integral de sus miembros.

Adicional a esto, un aspecto bien importante también debe ser la labor educativa, donde se planteen y fortalezcan conocimientos sobre el uso de nuevas tecnologías, abriendo espacios de exploración que propicien el empoderamiento, la evolución y el progreso de nuestras empresas, sin correr el riesgo a quedarnos relegados frente a los avances del mundo, haciendo partícipes a los nuevos profesionales hijos de nuestros asociados, para tratar de romper las brechas generacionales que en determinadas ocasiones son las que truncan el camino del éxito empresarial.

También es necesario hacer mayor presencia en los gremios en busca de convenios nacionales e internacionales para diversificar los servicios, como complemento imprescindible a todo lo anterior, un recurso humano con calidad y calidez, que sea el factor diferencial que motive la fidelización de asociados y clientes, dando mejor posicionamiento en el mercado.

Por eso, recordemos la frase de Henry Ford: “reunirse en equipo es el principio, mantenerse en equipo es el progreso, trabajar en equipo asegura el éxito”. 🌱



# Sucesores deben hacer un aporte decidido, organizado y constante

Por: Carlos Jaramillo

Estar asociado a una cooperativa implica unir personas, esfuerzos, o intereses para un fin que, en este caso, es responder a las necesidades, los problemas y las aspiraciones de un grupo en particular, y ayudar a desarrollar las cualidades y habilidades tanto de las personas como de las organizaciones a las cuales pertenecen. Durante cuarenta años nuestros padres, familiares o amigos han luchado incansablemente para crear, desarrollar y sostener a nuestra cooperativa, la cual ha sido un apoyo importante para la consolidación de nuestras empresas, brindándonos asesoría, información, formación y que a la vez nos permite conjugar el conocimiento, la experiencia y el carácter de cada uno de los asociados con las ambiciones y los egos propios de los seres humanos enfocados en una causa común, tarea nada fácil, pero no imposible, y en la cual considero hemos salido exitosos. Pero el tiempo va pasando y va llegando la hora de que las nuevas generaciones se vayan preparando para tomar las riendas de la Cooperativa y de las empresas en el futuro próximo.

Las nuevas generaciones han dado muestras de más apertura, más trabajo en equipo, de compartir sin tantas prevenciones, de tener una visión más global o ver un panorama más completo. No podemos negar que todos tenemos intereses particulares, pero siempre si hay voluntad y transparencia, existe un punto donde pueden confluir nuestros intereses y encontrar un beneficio mancomunado. Esa es la gran tarea de la Cooperativa: formar grandes equipos de trabajo y semilleros de líderes, convencernos de que juntos podemos lograr mucho más y hacerlo bastante mejor.

Generalmente criticamos a los que están arriba y solemos decir “los mismos con las mismas”, pero cada vez que se presenta la oportunidad de participar no lo hacemos y siempre el compromiso lo asumen unos pocos, que están dispuestos a sacrificar su tiempo y, muchas veces, dinero.



Carlos Jaramillo

Es muy importante estimular la renovación en la Cooperativa, formar y guiar a las nuevas generaciones, incentivar su participación en todos los niveles, incentivar el liderazgo, el trabajo en equipo y, un aspecto clave, promover los valores centrales del cooperativismo así como su práctica consistente para de esta manera poder entender el sistema y cómo funciona.

Este es un llamado a interesarnos y participar mucho más, a creer en el cooperativismo, a actuar con convicción. Como sucesores no podemos estar al margen, todo lo contrario, tenemos el deber de hacer un aporte decidido, organizado y constante, debemos conocer los innumerables campos de acción en educación, innovación, comunicación, cartera, cupos, compras, cultura, entre otros, donde seguramente nuestra participación será invaluable. ●



# Coimpresores Bogotá comprometida en el desarrollo de su plan estratégico

Por: Jesús Sánchez, Gerente CIPB

## Icontec destaca aspectos favorables dentro de nuestra gestión: auditoría ISO 9001 V. 2008

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec, realizó la auditoría de renovación del sistema de gestión de calidad, ciclo No. 11, con los siguientes objetivos:

- Determinar la conformidad del sistema de gestión con los requisitos de norma.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios aplicables al alcance del sistema de gestión.
- Determinar una implementación eficaz y realizar un mantenimiento constante al sistema de gestión.
- Identificar oportunidades de mejora en el método.

Durante la auditoría se encontraron aspectos favorables de la gestión desarrollada por la Cooperativa, entre los que se cuentan:

- Planeación estratégica.
- Implementación del SAP.
- Aumento de la capacidad de control de la calidad de los materiales recibidos, con la adquisición de los equipos necesarios.
- Implementación de los GPS en las seis rutas de distribución y la incorporación de la foto del conductor en las planillas de despachos.
- Mejora en los resultados del indicador de tiempo de entrega.
- Las capacitaciones se mantienen en un alto nivel de eficiencia, aprovechando en muchos casos los servicios de los proveedores.

Por otra parte, el comportamiento de las reclamaciones válidas tendió a disminuir significativamente en el periodo auditado, y el cumplimiento de los objetivos establecidos para el sistema de gestión de calidad y sus procesos se



Bodega principal Coimpresores Bogotá

logra por el cumplimiento permanente de las disposiciones establecidas y las numerosas acciones de mejora ejecutadas.

A estas conclusiones llegó la entidad que realizó la auditoría en junio del año anterior. Para 2016, Coimpresores Bogotá seguirá trabajando en mantener un alto estándar de calidad.





## Sistemas

Gracias a la entrada en funcionamiento del nuevo ERP SAP, los procesos de la Cooperativa son más controlados y seguros, lo que permite tener información financiera y operativa en tiempo real, además de mejorar el resultado final, así Coimpresores Bogotá ofrece a asociados, clientes y proveedores, mejores servicios en menor tiempo.

Con la inclusión del nuevo *software*, que fue implementado en julio pasado, se centralizan e integran todos los datos de la Cooperativa, como ventas, inventarios, compras, operaciones y finanzas, en un único sistema. De esta manera, se eliminan la entrada de datos redundantes, errores y costos.

## Aspectos económicos

### Ventas

Las ventas del año 2015 fueron de \$39.805 millones frente a \$36.483 millones del año 2014, con un incremento del 9,1%, distribuida de la siguiente manera:

Tipo de cliente	2014	2015	Diferencia	Porcentaje
Asociados	\$24.427	\$27.965	\$3.538	14%
Clientes	\$10.036	\$9.873	-\$163	-2%
Exasociados	\$2.020	\$1.967	-\$53	-3%
<b>Total</b>	<b>\$36.483</b>	<b>\$39.805</b>	<b>\$3.322</b>	<b>9%</b>

### Indicador EVA

Comparativo de EVA					
Año	2015	2014	2013	2012	2011
Activo neto	28.057	25.098	21.443	22.041	21.798
Tasa promedio - costo capital	7,46%	4,76%	3,51%	4,64%	5,77%
Costo del capital invertido	2.094	1.195	752	1.023	1.258
Utilidad operativa después de impuestos	3.057	2.622	2.629	2.318	1.468
<b>EVA</b>	<b>963</b>	<b>1.427</b>	<b>1.877</b>	<b>1.295</b>	<b>210</b>

Como se observa en el análisis anterior, en los últimos cinco años, el trabajo realizado por el grupo de asociados, directivos y la administración de la Cooperativa ha significado una mayor ganancia para sus asociados con

un EVA acumulado en \$5.772M, siendo el porcentaje de rentabilidad del capital mayor que el costo promedio. Este incremento de la riqueza se ha traducido en mayores beneficios para los asociados. ●



# Volatilidad y vulnerabilidad: la novela de la economía nacional

Por: Germán Guerrero Chaparro y David Hernández Vallejo, Unidad de Análisis del Mercado Financiero, Universidad Nacional de Colombia

***Inflación, déficit presupuestal y tasas de interés, de cambio y de crecimiento de la economía son el panorama para este año. Un análisis para las pymes.***

No hay nada más riesgoso para la sostenibilidad de una pequeña o mediana empresa que participar en un mercado volátil en condiciones vulnerables. Por ello, se requiere entender el significado de cada una de estas V y cómo actuar frente a ellas.

En cuanto a la volatilidad, puede decirse que corresponde al riesgo de mercado y, por tanto, es una variable fuera del control de la pyme. En esta dimensión se requiere que la pequeña y mediana empresa cuente con una capacidad de análisis tal que logre identificar los factores de la economía que más afectan su negocio y, a su vez, poder reconocer el potencial que genera esta nueva realidad.

Por el contrario, la vulnerabilidad de una pyme puede manejarse como una variable controlada a través de su capacidad de gestión para adaptarse a las circunstancias dinámicas del entorno, creando condiciones para su transformación.

La coyuntura económica de Colombia e internacional se convierte en un interesante escenario para poner a prueba las competencias del pensamiento estratégico de los empresarios pyme. Esta competencia exige el manejo de los conocimientos y habilidades necesarios para interpretar entornos, visualizar escenarios y desarrollar alternativas viables para el progreso de sus empresas, incluso en condiciones económicas no esperadas.

Y es que los indicadores económicos de hace dos años mostraban un panorama completamente diferente al actual. Por un lado, las proyecciones de crecimiento económico para el país se vieron recortadas por el Banco de la República (BanRep). En 2014 se redujo desde 5% a mediados del año a 4,8% a finales del mismo, debido a una desaceleración de los precios del petróleo y una apreciación de la moneda local. Sin embargo, el dato de crecimiento real para ese año fue 4,6%, menor a lo pronosticado.



En 2015, BanRep proyectó un crecimiento anual de 3,6%, que luego tuvo que ser revisado a la baja hasta una tasa de 3% como cifra más probable de un rango de 2% a 4%. La causa siguió siendo el efecto negativo de la caída de los precios del petróleo sobre el ingreso nacional, las exportaciones y la inversión, además que la amplitud de dicho rango reflejó el alto grado de incertidumbre durante ese período. Este año la proyección del Banco es de 2,7%, y el panorama nacional exige grandes retos para los empresarios.

Los bajos precios del petróleo conllevaron un efecto adverso sobre los términos de intercambio y un reflejo de caída en el ingreso nacional, con implicaciones sobre el balance comercial y las finanzas públicas. En otras palabras, disminuyeron los ingresos por exportaciones como consecuencia de los menores precios internacionales de algunos de los principales productos de exportación, en especial del petróleo, y del bajo crecimiento del volumen de exportaciones industriales.



Por otra parte, dicha caída fue la causa principal del fortalecimiento general del dólar, que automáticamente se tradujo en la depreciación de la mayoría de las monedas emergentes, siendo el peso colombiano el más afectado. El nivel más alto de la tasa representativa del mercado (TRM) se dio este año, el 11 de febrero, cuando el dólar se cotizó a 3.438,8 pesos; con respecto al inicio de 2015 se observa un debilitamiento del 45%, mientras que comparado con el inicio de 2014 es de 77,2%, cuando cotizaba a 1.940,8 pesos.

La situación del petróleo y la tasa de cambio desembocaron en uno de los daños más grandes para la economía: las presiones inflacionarias. En diciembre de 2015, la inflación anual del consumidor se situó en 6,77% mucho mayor al cierre de 2014, cuando fue de 3,66% y los analistas esperaban que a un año estuviera en la parte alta del rango meta del Banco (cerca al 4%). Más aún, en enero de 2016 la inflación anual se situó en 7,45% y el promedio de las cuatro medidas de inflación básica en 5,73%, superando los pronósticos del equipo técnico del BanRep.

Este aumento inflacionario se ha explicado principalmente por la transmisión parcial de la depreciación a los precios al consumidor y por el fuerte incremento en los precios de los alimentos. La magnitud de la depreciación del peso y la fortaleza del fenómeno de El Niño hicieron lenta la convergencia de la inflación a la meta del BanRep (3%), tanto por su impacto directo sobre los precios y las expectativas de inflación, como por la posible activación de mecanismos de indexación.

Así, las medidas de expectativas de inflación se mantienen elevadas: los analistas esperan que de uno a dos años la inflación se sitúe en 4,5% y 3,7%, respectivamente, y las que se derivan de los papeles de deuda pública a 2,3% y a cinco años superan el 4,5%.

---

***Aunque los analistas esperan que de uno a dos años la inflación se sitúe en 4,5% y 3,7%, respectivamente, el mercado estima que la inflación llegará a un máximo de 8,6% a/a en junio de este año. Por ello se anticipa que el Banco de la República subirá la tasa de intervención hasta llegar a 7% en mayo, nivel en el cual se mantendría al menos por los siguientes seis meses***

---



Como respuesta al panorama económico, BanRep decidió elevar sus tasas de interés de una forma más acelerada que la esperada por el mercado. En su última reunión (febrero) decidió aumentar en 25 pbs su tasa, ubicándola en 6,25%, teniendo en cuenta que la aversión global al riesgo ha aumentado y, en este entorno, las economías más grandes de América Latina han registrado incrementos en sus primas de riesgo y debilitamientos en sus monedas.

De igual forma, el Banco, que ya había anunciado su intervención en el mercado cambiario mediante subastas de opciones casi por 500 millones de dólares, modificó el reglamento para que la activación automática de las subastas se diera cuando la TRM superará en 3 puntos porcentuales (p.p.) el promedio móvil de 20 días, inicialmente fue en 7 p.p. y luego en 5 p.p.

Por lo anterior, el panorama no se ve alentador, el mercado estima que la inflación llegará a un máximo de 8,6% a/a en junio de este año, razón por la cual se anticipa que el BanRep subirá la tasa de intervención hasta llegar a 7% en mayo, nivel en el cual se mantendría al menos por los siguientes seis meses. Posteriormente se espera que comience un ciclo de recortes a finales de este año, cerrando diciembre en 6,50%, y extendiéndose a lo largo del primer semestre de 2017. Por otra parte, el mercado proyecta el cierre de la inflación este año en 5,3% a/a y prevé aumentos en los síntomas de debilitamiento de la economía, en parte influenciado por el mayor endurecimiento de la política monetaria que se avizora, debido al deber de cumplir la regla fiscal.

Finalmente, aunque el panorama es complejo en términos de inflación, tasas de interés, tasa de cambio, déficit presupuestal y tasa de crecimiento de la economía, un pensamiento estratégico ayudará a ver el vaso medio lleno y pensar en procesos de reconversión productiva y modernización tecnológica de las pymes como unidad socioeconómica para el desarrollo de Colombia. ●



# Un sistema tributario vale lo que valga su administración tributaria

Por: Julio Roberto Piza Rodríguez, abogado especialista en Derecho Tributario, Director del Departamento de Derecho Fiscal de la Universidad Externado de Colombia

***La Comisión de Expertos recomendó una reforma tributaria estructural y especificó cómo debería hacerse. Sin embargo, es indispensable una actualización de grandes proporciones a la administración de impuestos, para hacerla más eficiente.***

El mensaje principal de la Comisión de Expertos para la Equidad y Competitividad Tributaria es que Colombia necesita una reforma tributaria estructural, guiada por los principios de suficiencia en el recaudo, equidad horizontal, progresividad, eficiencia económica y eficiencia administrativa.

En ese sentido, el informe final presentado por la Comisión realiza un diagnóstico y sienta las bases o lineamientos para tener en cuenta al momento de realizar una reforma estructural del sistema tributario colombiano, en el mismo se analizan los impuestos directos (renta de personas naturales, sobre sociedades; tratamiento tributario de los dividendos; e impuesto sobre el patrimonio o riqueza), indirectos (IVA, GME, combustibles) y territoriales (impuestos departamentales como los específicos sobre el consumo y los vehículos, y municipales como el predial y el ICA), así como el régimen tributario especial (RTE) aplicable para las asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro (ESAL). De igual forma, hace especial énfasis en el papel que cumple la administración tributaria eficiente como un elemento esencial para una reforma estructural donde se combatan la evasión y elusión fiscales.

Ahora bien, para mejorar la eficiencia y simplificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, se proponen cambios y se plantean opciones con relación a los impuestos directos, indirectos y de las entidades territoriales.

Desde el punto de vista del impuesto sobre la renta, las sociedades liquidarían el mismo en un único y nuevo gravamen: el impuesto sobre las utilidades empresariales (IUE), el cual partiría de las utilidades contables con ajustes tributarios específicos que ofrezcan certeza sobre los conceptos de los activos y pasivos, los criterios de valoración y de atribución intertemporal, dado el carácter anual del impuesto. Tratándose de las personas naturales, la división de las mismas sería más sencilla entre rentas de trabajo y las demás rentas, aplicando en todo caso límites conjuntos a

las deducciones, exenciones y demás beneficios, así como en los costos y deducciones para las rentas no laborales.

En relación con la imposición indirecta, se propone adoptar un sistema unificado en remplazo de IVA, el impuesto al consumo y el impuesto de renta, como un sistema opcional para personas naturales con ingresos brutos entre los umbrales planteados para no cobro de IVA, pagando una tarifa única de manera anual.

Por otra parte, en la tributación a nivel subnacional, la comisión plantea, entre otras propuestas que buscan modernizar el desueto sistema tributario territorial y aumentar el recaudo de estas entidades, definir las competencias en materia tributaria de la Nación, los departamentos y municipios; avanzar de manera rápida y eficiente en la actualización catastral del país en lo que tiene que ver con el impuesto predial; y simplificar el impuesto de industria y comercio, reduciendo la dispersión de tarifas y otros aspectos relativos a la aplicación del mismo.

Sin embargo, un sistema tributario vale lo que valga su administración tributaria, y mientras no operen cambios significativos en la misma para volverla más eficiente y amigable con los contribuyentes, contando con los recursos suficientes para cumplir con las funciones que le han sido asignadas por la ley, ninguna reforma tributaria podrá tener el adjetivo estructural, toda vez que en la práctica los cambios operados serán casi imposibles de cumplir para una administración que debe resolver altos índices de evasión, elusión y contrabando, siendo necesario una actualización institucional, jurídica y tecnológica de grandes proporciones.

Lo que sigue ahora es algo no usual en los procesos de reforma tributaria, un debate público de índole primordialmente técnica, antes del debate estrictamente político, a propósito de los instrumentos para lograrlo, previo al proceso de formación del proyecto que deberá elaborar el Gobierno. ●



# Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo es obligatoria

Por: Andrés Eduardo Galvis Laverde, M.D. especialista en Gerencia en Salud y Seguridad en el Trabajo. Lic. en SO. 1003 SDS, Máster Sistemas Integrados de Gestión HSEQ Bureau Veritas y Gerente de AG Integral Solutions

***El Decreto 1072 de 2015 establece unos criterios puntuales con los que las empresas deben cumplir. El plazo para implementar el SG-SST vence 31 de enero de 2017, así que se debe comenzar desde ya. Hay multas para los infractores.***

En los últimos meses se ha vuelto repetitivo hablar sobre los Sistemas Integrados de Gestión (SIG), especialmente sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) dada la obligatoriedad que ha establecido el Decreto 1072 de 2015 del Ministerio del Trabajo.

Pero, ¿qué es este Decreto?, ¿por qué es obligatorio implementarlo?, ¿cómo se hace? ¿Quién lo hace?, ¿qué sucederá si no se implementa?

Empecemos definiendo qué es el tema que nos interesa. El Decreto 1072 de 2015 dice textualmente:

**Artículo 2.2.4.6.4. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).** El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.

Esto significa que las empresas deben realizar una mejora en las condiciones de salud y seguridad de sus trabajadores, de sus instalaciones y de sus operaciones.

Si bien la mayoría de las empresas operan dentro del marco de la ley, algunas no conocen los requerimientos que tienen sus operaciones, no los aplican, o simplemente no tienen en cuenta que se deben llevar a cabo de una manera ordenada y siguiendo un plan de acciones previamente diseñado, dejando registros y demostraciones del buen trabajo realizado.

Ahora, si seguimos el análisis, debemos aclarar que este es un estándar dictado por el Ministerio del Trabajo de Colombia, por lo cual no tiene validez como estándar de calidad, medio ambiente y salud y seguridad, a nivel internacional. Existen múltiples estándares según el sector económico de la empresa, pero los más utilizados son los ISO (9001 Calidad, 14001 Medio Ambiente y OHSAS 18001 Salud ocupacional y seguridad industrial, la cual según las reformas de julio de 2015 pasó a llamarse ISO 45001). Establezcamos una comparación entre uno y otro estándar.





**Tabla 1. Comparación entre estándares ISO y Decreto 1072**

ISO	DECRETO 1072
Norma internacional	Norma colombiana
Aplicación voluntaria.	Aplicación obligatoria.
Si no se aplica, las empresas no son sancionadas.	Su falta de implementación acarrea graves sanciones a las empresas y sus representantes.
Se implementa para llegar a una mejora en las operaciones y demostrar a posibles clientes que es una empresa superior.	Se implementa por dar cumplimiento a la ley.
Globalmente aceptadas	Localmente aceptadas
Su documento maestro es la Política de Calidad.	Su documento maestro es la Matriz de Riesgos y el análisis de condiciones de salud
Certificable	No certificable

Fuente: Autor.

Desde el punto de vista normativo, Colombia ha mostrado una evolución en el interés por la salud de los trabajadores.

El Decreto 1072 de 2015 establece también los lineamientos de quienes deberán implementarlo:

**Art. 2.2.4.6.1. Objeto y campo de aplicación.** El presente capítulo tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativos, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.

Es decir que es obligatorio para todos aquellos que ejecuten cualquier tipo de actividad comercial y cubre a todos los trabajadores en Colombia y/o en misión si están contratados por una empresa radicada en el país.

Se han establecido una serie de puntos que deben ser seguidos paso a paso para poder implementarlo y estos son la base que se requiere por quienes lo vayan a ejecutar:

1. Evaluación inicial.
2. Matriz de identificación de peligros, evaluación y control del riesgo.
3. Establecimiento de la política y objetivos de salud y seguridad en el trabajo (SST).

4. Plan de trabajo anual del SG-SST y asignación de recursos.
5. Programa de capacitación y entrenamiento.
6. Medidas de prevención y control, incluyendo la respuesta a emergencias.
7. Reporte e investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
8. Criterios para la adquisición de bienes o contratación de servicios con las disposiciones del SG-SST.
9. Medición y evaluación.
10. Acciones preventivas o correctivas.

De no ser implementado, las sanciones varían desde amonestaciones verbales, hasta el cierre de la empresa, junto con situaciones que pueden llegar a ser consideradas como homicidios culposos por no haber observado con suficiencia, dedicación y cuidado que se requiere para evitar que los accidentes ocurran. Quienes se encargarán de imponer las sanciones son:

**Artículo 2.2.4.7.13. Sanciones.** Corresponde a la Superintendencia Financiera, la Superintendencia Nacional de Salud, las Direcciones Departamentales y Distritales de Salud y a las Direcciones Territoriales o quienes hagan sus veces, de conformidad con las competencias asignadas en las normas legales vigentes, imponer las sanciones frente al incumplimiento de las disposiciones del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales.

Se basan además en los artículos de criterios y responsables de graduación e imposición de multas:

**Artículo 2.2.4.11.2. Campo de aplicación.** Las normas del presente capítulo se aplican a las actuaciones administrativas que adelanten los Inspectores del Trabajo y Seguridad Social, las Direcciones Territoriales, Oficinas Especiales del Ministerio del Trabajo, la Unidad de Investigaciones Especiales, y la Dirección de Riesgos Laborales de ese mismo Ministerio por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales."

Existen además factores agravantes como:

1. La reincidencia en la comisión de la infracción.
2. La resistencia, negativa u obstrucción a la acción investigadora o de supervisión por parte del Ministerio del Trabajo.
3. La utilización de medios fraudulentos o de persona interpuesta para ocultar la infracción o sus efectos.
4. El grado de prudencia y diligencia con que se hayan atendido los deberes o se hayan aplicado las normas legales pertinentes.
5. El reconocimiento o la aceptación expresa de la infracción, antes del decreto de pruebas.



6. El daño o peligro generado a los intereses jurídicos tutelados.
7. La ausencia o deficiencia de las actividades de promoción y prevención.
8. El beneficio económico obtenido por el infractor para sí o a favor de un tercero.
9. La proporcionalidad y razonabilidad conforme al número de trabajadores y el valor de los activos de la empresa.
10. El incumplimiento de los correctivos y recomendaciones en las actividades de promoción y prevención por parte de la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) o el Ministerio del Trabajo.
11. La muerte del trabajador.

Las multas se basan en la tabla 2 “Multas por incumplimiento del Decreto 1072” publicada por el Ministerio.

En el evento en que no coincida el número de trabajadores con el valor total de los activos de acuerdo a la tabla anterior, para la aplicación de la sanción prevalecerá el monto total de los activos conforme a los resultados de la vigencia inmediatamente anterior. Esto da a las autoridades la potestad de entrar a sancionar directamente sobre los bienes y activos de la empresa.

Los plazos establecidos variaron y se amplió el periodo de transición hasta el 31 de enero de 2017. Esto no significa que se dé más plazo para empezar a implementarlo, ya que si revisamos los temas expuestos anteriormente sobre los indicadores, vemos que se está justo a tiempo de empezar a implementarlo y dar cumplimiento a los plazos establecidos por criterios internacionales.

Pese a ser un decreto con tiempos, responsables y sanciones, el Ministerio no definió quiénes certificarán este proceso, por lo cual es un sistema sin certificación, pero que de no ser diseñado, implementado y mantenido, causará una serie de sanciones.

***La implementación del SG-SST es un trabajo muy serio por las enormes responsabilidades y consecuencias que entraña. Debido a ello no conviene improvisar, debe ser emprendido desde la cabeza de cada empresa y ejecutado por personal suficientemente capacitado y especializado.***

Si la empresa cuenta con un encargado del diseño del SG-SST, esta persona debe ser un profesional especializado con Licencia en Salud Ocupacional vigente y alcance al diseño de estos programas. Además, documentos como el profesiograma, los programas de vigilancia epidemiológica y la matriz de riesgos (cuando incluyan riesgos a la salud y la vida) solo pueden ser firmados por un médico con especialización en Salud Ocupacional y licencia vigente.

Sin embargo, se puede contratar a una empresa externa que garantice la idoneidad en el diseño y acompañamiento, con lo cual se evitan costos de contratación de profesionales especializados. Es recomendable contar con personal del nivel técnico o tecnológico dentro de la organización para que se encargue de la ejecución del programa con el acompañamiento y verificación del profesional de la empresa externa.

En resumen, podemos concluir que este es un sistema que debe implementarse con el mayor cuidado y solamente por personal idóneo, además de un compromiso y acompañamiento permanente por parte de la alta dirección de la empresa. 🟢

**Tabla 2. Multas por incumplimiento del Decreto 1072**

Tamaño de empresa	Número de trabajadores	Activos totales en número de SMMLV	Artículo 13, inciso 2° Ley 1562 (de 1 a 500 SMMLV)	Artículo 30, Ley 1562 (de 1 a 1.000 SMMLV)	Artículo 13, inciso 4° de la Ley 1562 (de 20 a 1.000 SMMLV)
<b>Valor Multa en SMMLV</b>					
Microempresa	Hasta 10	<500 SMMLV	De 1 hasta 5	De 1 hasta 20	De 20 hasta 24
Pequeña empresa	De 11 a 50	501 a	De 6 hasta 20	De 21 hasta 50	De 25 hasta 150
		<5.000 SMMLV			
Mediana empresa	De 51 a 200	100.000 a 610.000 UVT	De 21 hasta 100	De 51 hasta 100	De 151 hasta 400
Gran empresa	De 201 o más	>610.000 UVT	De 101 hasta 500	De 101 hasta 1.000	De 401 hasta 1.000

Fuente: Ministerio de Trabajo.



# Barreras en la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en las pymes

Por: Rodrigo Venegas Romero, Consultor NIIF, Baker Tilly

***Las NIIF llegaron al país para quedarse, aunque las micro, pequeñas y medianas empresas no estén acostumbradas al tipo de reportes que imponen estas normas. Con ellas, Colombia ordena sus cuentas al ritmo de la globalización.***

En los últimos años, justo a partir de la promulgación de la Ley 1314 de 2009, las distintas entidades y empresas han pasado por el proceso de adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera, estándares que si bien exponen aspectos de la mecánica contable, tienen un enfoque basado en necesidades de reporte y presentación de estados financieros, fundamentado en la aplicación de conceptos de alcance profesional como el juicio crítico, y en preceptos económicos y financieros como el valor razonable o el modelo de negocio, entre otros.

Para llevar a cabo la transición mencionada, el Gobierno dividió los proveedores de información financiera en tres grupos. El primero de ellos, en términos generales, está integrado por entidades de interés público y compañías muy robustas con especial vocación por el comercio exterior y con relación inversionista en el extranjero. En el segundo grupo están las entidades que no cumplen las condiciones anteriores y que financieramente tienen menor tamaño, llamadas pymes; y el tercero básicamente se compone de las microempresas.

Aquí es fácil deducir que para las organizaciones del grupo 1 ya existían acercamientos técnicos con los estándares internacionales, puesto que para el caso de las entidades de interés público, se exigían preceptos de reconocimiento y reporte muy familiares a las NIIF, a razón de que son entidades del sector financiero con operaciones altamente reguladas por principios económicos globalmente aceptados. Para el caso de las entidades que no pertenecen al sector financiero, es decir, compañías industriales, comerciales y de servicios, pero con gran robustez económica y a la vez con una importante participación en el comercio exterior y relación inversionista supranacional, puede inferirse su familiaridad con los principios de reporte global justamente por la necesidad de publicación transnacional.

Caso aparte, son las entidades pertenecientes a los grupos segundo y tercero de proveedores de información financiera, que en la práctica conforman casi un 90% de las empresas que operan en Colombia y cuya aproximación a las NIIF es casi nula, lo cual pone de relieve problemas conceptuales y funcionales en su adopción.

No cabe duda de que en Colombia uno de los grupos profesionales más dedicados es el de los contadores. Nadie pone en tela de juicio su disciplina y sacrificio. No obstante, desde la academia, se percibe un especial énfasis en la







mecánica, lo cual no es del todo malo si se enseñara, con el mismo rigor, la importancia de la perspectiva conceptual que rige la profesión. El detalle brinda solidez y credibilidad, la generalidad aporta visión estratégica. Y esta última es clave para la lectura de los estados financieros a la luz del marco normativo contable internacional.

Lo anterior supone un obstáculo natural para las pymes y microempresas en la adopción de las NIIF, puesto que como se mencionó en párrafos anteriores, este compendio llama la atención sobre el diseño de reportes y su compatibilidad con un modelo de negocio orientado a la toma de decisiones del usuario de la información financiera, aspecto que se basa necesariamente en una visión panorámica de la contabilidad, a lo cual, lamentablemente, los profesionales de la contaduría no están acostumbrados. Además, no contribuye el hecho de que el Gobierno, a través de sus entes fiscalizadores y supervisores, impartan instrucciones del orden contable que en ocasiones contravienen fundamentos académicos y acrecientan los obstáculos en la implementación de las NIIF, por el temor natural a incurrir en sanciones.

---

***No hay que confundir la aplicación de las NIIF con la implementación de sofisticados y costosos sistemas tecnológicos. La tecnología es útil, pero no reemplaza el criterio especializado y crítico de un profesional en Contaduría.***

---


No menos relevante en el ámbito conceptual es el estereotipo que se ha creado alrededor del plan único de cuentas como exclusivo derrotero para la presentación de estados financieros, y que si bien es cierto facilita el ordenamiento transaccional, es un aspecto secundario (no incompatible) a la luz de las NIIF, en donde lo primordial son los principios subyacentes que dan origen a las distintas clasificaciones.

A su vez, y particularmente en el sector cooperativo, se ha estimulado la creencia de que las normas internacionales de contabilidad no son aplicables a entidades sin ánimo de lucro, porque sus fines exceden la mera presentación de información financiera para toma de decisiones económicas con expectativas de rendimientos.

	2012	2013	VARIACIONES	%
	32,793	414	4,127	13.56%
	14	14	14	100.00%
	33,131	33,131	4,260	12.86%
04	31,983	28,163	3,820	13.56%
15	4,161	3,691	470	12.73%
16	1,178	1,092	86	7.88%
	38	20	18	90.00%
	37,360	32,966	4,394	13.33%
31	165	165	-134	-81.21%

Una entidad sin ánimo de lucro puede presentar partidas poco comunes, comparadas con las partidas de una empresa comercial. Sin embargo, el marco conceptual de las NIIF no excluye la posibilidad de diseñar reportes adaptables a la naturaleza de una entidad sin ánimo de lucro, complementándolos a su vez con cualquier otra información que brinde mayor claridad sobre el manejo de sus recursos y la responsabilidad administrativa, aspectos inherentes a cualquier tipo de contabilidad.

Por último, en el orden funcional, que es el elemento que compete a los procesos y procedimientos y la carga administrativa, se ha observado dentro del desarrollo de la transición al marco contable internacional, que se han sobrevalorado, en algunos casos, aspectos que involucran el factor tecnológico, atribuyéndole a este la exigencia de automatizar ciertas transacciones que son impracticables por su complejidad y altísimo costo económico y que perfectamente pueden administrarse de manera alterna; eso sí, con los controles debidos. Debe siempre recordarse que la tecnología colabora, y mucho, en el almacenamiento e interacción de datos, pero no soluciona el fundamento profesional llamado juicio crítico.

Con mayor o menor complejidad, las Normas Internacionales de Información Financiera han llegado para quedarse, siendo consecuentes con los principios de homogenización y armonización de la información económica para fines de toma de decisiones. El reto, que no termina con la simple emisión de un estado de situación financiera de apertura, es el sostenimiento del nuevo esquema, el cual impulsarán profesionales con mayor perspectiva financiera y mejor conocimiento del modelo de negocio en el cual trabajan, apoyándose, desde luego, en una academia de alto nivel técnico, a la altura de los tiempos modernos que por toda parte hacen eco de eso llamado globalización. 

**sappi**

Inspired by life

**sappi | EuroArt™**



Producto sostenible  
con óptima opacidad  
facilidad de impresión  
blancura y calidad  
de principio a fin

**NUEVA DIRECCIÓN**



Av. Carrera 19 #114 – 65 Oficina 313  
Bogotá, Colombia  
Tel +57 1 215-3440 [www.sappi.com](http://www.sappi.com)



# Perspectivas económicas para el cooperativismo en 2016

Por: Confecoop y Cenicoop

***El Niño fenomenal, la inflación, la tasa de interés, la demanda, el consumo, la eventual reforma tributaria, el proceso de paz... En fin, son muchos los factores que intervendrán en el desempeño económico del sector solidario este año.***

Teniendo en cuenta que las proyecciones de crecimiento de la economía colombiana se sitúan alrededor del 3% y que temas como el bajo precio del petróleo, la devaluación del peso y el fenómeno de El Niño tienden a permanecer en 2016, las entidades cooperativas<sup>1</sup> que trabajen con cultivos transitorios como papa, caña de azúcar, hortalizas, algodón, flores y cereales, o que estén relacionadas con la producción pecuaria, enfrentarán un primer semestre difícil en razón a que, por los cambios climáticos, los niveles de producción se verán afectados.

Es de destacar que no solo las cooperativas que se dediquen a la producción enfrentarán las dificultades descritas, toda vez que las que son transformadoras de materias primas agropecuarias o comercializadoras de este tipo de productos, también sentirán los efectos de las dificultades climáticas.

Pese a los problemas que las cooperativas agropecuarias pueden enfrentar, producto de las condiciones climáticas antes comentadas, algunas como las que están relacionadas con la producción y comercialización de café pueden tener réditos importantes derivados de la devaluación. Además el café es un cultivo permanente, lo que implica que su siembra y cultivo se realizó en años anteriores, así, aunque los efectos climáticos pueden afectar, su impacto no es tan profundo como el que se genera en cultivos transitorios.

En relación a la inflación, para las entidades del sector cooperativo las principales implicaciones del continuo aumento de los precios se encuentran relacionadas con el aumento de los precios de los insumos y el estancamiento



FreeImages.com

<sup>1</sup> En Colombia existen 308 cooperativas agroindustriales, de las cuales 5 son grandes, 21 medianas, 63 pequeñas y 219 microempresas (información a 31 de diciembre de 2014, reportada por las cooperativas vigiladas por Superintendencia de Economía Solidaria, Superintendencia Financiera, Superintendencia de Puertos y Transporte, Superintendencia Nacional de Salud, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y Superintendencia de Vigilancia).



de la demanda agregada a medida que el ingreso real de los consumidores se ve disminuido. Aparte, las cooperativas del sector financiero afrontan, en el corto plazo, el impacto que pueda llegar a tener la inflación sobre las tasas de interés de intervención del Banco de la República. Para estas cooperativas tal impacto suele ser menor en la medida que no responden directamente a las políticas monetarias, sino que se ven más afectadas por los cambios en las condiciones del mercado (por ejemplo, menor demanda de créditos).

Por otro lado, el rezago de los efectos de la política monetaria en las tasas a las que prestan y a las que reconocen por los depósitos los bancos comerciales, puede ser de hasta un año posterior al cambio en la tasa de intervención<sup>2</sup>. En tal sentido, los asociados y cooperativas del sector real que requieran financiación, pueden estar sintiendo este año los efectos de la política monetaria implementada tiempo atrás.

## Retos adicionales

En el marco de la eventual firma del acuerdo de paz entre el Gobierno y las FARC, el Estado se ha planteado una serie de retos para que la paz sea estable y duradera. Entre estos se encuentra la atención a las diferentes zonas rurales para alcanzar, entre otras metas, la denominada “transformación productiva” del campo, que pretende mejorar las condiciones de producción de las áreas rurales. En ese contexto, el modelo asociativo que ofrece el cooperativismo ha sido mencionado por el Gobierno como una opción coherente y viable para alcanzar estos logros.

En adición a lo anterior, el sector cooperativo desde sus campos de actuación (cooperativa de base, asociaciones regionales de cooperativas, federaciones, confederación), debe procurar por visibilizar la labor que viene realizando en materia social con sus asociados, participar activamente en los escenarios públicos de incidencia, los medios de comunicación y sus comunidades, de modo que sea visto como un modelo de empresa capaz de generar dinámicas económicas que facilitan la consolidación de territorios de paz.

Por su parte, las cooperativas vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) afrontan el reto de empezar a montar los mecanismos para una adecuada gestión del riesgo con implementaciones del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) y del Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL), para lo cual deben disponer de los recursos humanos, físicos y tecnológicos que les permitan llevarlos a cabo y darles pleno cumplimiento.

Por último, este año se debatirá en el Congreso la salida o no de las cooperativas del régimen tributario especial. En razón a esto es necesario que el sector esté preparado, porque en el evento de que las recomendaciones de la comisión de expertos sean acogidas por el Gobierno nacional, el sector deberá tributar renta como cualquier entidad del mercado, lo que además implica la aparición del concepto de excedente fiscal para las cooperativas. Por ello es necesario que se inicien labores preventivas, ya que en estos casos hay que esperar lo mejor pero prepararse para lo peor.

---

***Por exigencia de la Superintendencia de Economía Solidaria, en 2016 las cooperativas deberán implementar sistemas de gestión de riesgos: uno integral y otro específico para el riesgo de liquidez.***

---

La defensa de un régimen tributario diferencial para las cooperativas es en todo caso el camino donde el sector se moverá en primera instancia, ya que claramente las cooperativas por su modo de gestión, su normativa y su impacto en las personas, se diferencian del modelo de sociedad comercial con ánimo de lucro. Este camino pasa por gestiones de *lobby* político, elaboración de documentos, generación de espacios de discusión, y especialmente el compromiso de las propias cooperativas por apoyar estas labores y visibilizar la manera como en la práctica el modelo solidario contribuye a un mejoramiento de calidad de vida, aliviando necesidades no cubiertas por el mercado y en ocasiones por el mismo Estado. 🌱



<sup>2</sup> Ibíd.



# ¿Entidades sin ánimo de lucro?

## Revisemos la esencia

Por: Centro de Investigación del Cooperativismo, Cenicoop.

### **Reflexiones sobre el tercer sector.**

El más reciente informe de la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria presentado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, incluye sus recomendaciones al Gobierno nacional en materia tributaria, dedicando un aparte específico al Régimen Tributario Especial (RTE). El documento no guarda ningún tipo de reservas a la hora de afirmar que las cooperativas no son entidades sin ánimo de lucro (ESALES) y que, por ende, no deben considerarse dentro del mencionado régimen. Las reflexiones allí consignadas sugieren, además, la creación de un nuevo RTE, el cual estipule una serie de requisitos para que las entidades que deseen acogerse al mismo deban presentar su solicitud ante la DIAN y cumplir con ciertas exigencias.

La intención del Gobierno nacional de excluir a las cooperativas del RTE es conocida de tiempo atrás, sin embargo, es llamativo que la Comisión de Expertos da por sentado que las cooperativas no son ESALES. Este argumento se soporta fundamentalmente en que, de una parte, según la Comisión, cualquier aporte social realizado a las ESALES no debe ser sujeto de devolución en ningún momento (incluido el retiro del asociado), y de otra parte, en que los excedentes obtenidos por este tipo de organizaciones no deben ser repartidos de ninguna forma (directa o indirecta) entre los asociados.

Como se puede observar, la aplicación de estas dos características ha llevado a que desde el Gobierno se perciba a las cooperativas como empresas de mercado, que hoy son sujetas de una exención que les permite competir con entidades tradicionales en condiciones más favorables. Es natural que en un año que económicamente se presenta difícil para el Estado, este busque financiarse mediante el recaudo de tributos de la mayor cantidad de contribuyentes posibles. Sin embargo, la no consideración de las cooperativas como ESALES es una decisión que puede tener una trascendencia mucho más importante que el pago o no de un tributo, ya que la misma implica un cambio conceptual acerca del papel del cooperativismo en la sociedad colombiana.

Ante el dictamen presentado por la Comisión es obvio que voces en contra de este postulado se dejen escuchar,



principalmente por parte de aquellos que conocen y viven el modelo cooperativo. Empero, conviene examinar algunas cuestiones de fondo como la siguiente: ¿realmente son las cooperativas entidades sin ánimo de lucro? Si se revisa la literatura internacional, se encuentra que el concepto de organizaciones *Non Profit* no incluye a las cooperativas dentro de este grupo, ya que al interior de esta clasificación se suele considerar a las entidades de caridad, o que expresamente tienen un sentido social en atención a población vulnerable, o cuyo último fin es la atención a un grupo poblacional determinado. Así, como *Non Profit* se reconocen entidades de tipo fundaciones, organizaciones de caridad, clubes sociales, clubes de recreación, ligas de negocios y profesionales<sup>1</sup>.

Lo anterior abre la puerta a la posibilidad de que las entidades del sector cooperativo no sean consideradas como ESALES, lo cual no implica que el concepto que la Comisión tiene acerca de las cooperativas sea correcto, pues asume que una entidad de naturaleza cooperativa o perteneciente al sector solidario opera del mismo modo que lo hace un banco o cualquier entidad del mercado tradicional que busca la consecución de utilidades y esto es errado.

Entonces, si las cooperativas no son entidades sin ánimo de lucro y tampoco son empresas del mercado tradicional, ¿qué son? La respuesta a este cuestionamiento no es sencilla, como se dijo anteriormente, debido a la labor social que explícitamente realizan muchas cooperativas e implícitamente llevan a cabo otras tantas; la idea de que las cooperativas son ESALES es la única que se contempla dentro de un imaginario colectivo. Sin embargo, las características de las entidades de naturaleza cooperativa permiten ubicarlas dentro del grupo de las organizaciones de economía social, que surgen para

<sup>1</sup>Esta clasificación corresponde a la realizada por el Center for Nonprofits Corporations, entidad reconocida por el Estado de New Jersey y que durante más de 30 años ha otorgado asistencia legal, jurídica y tributaria a las organizaciones Non Profit norteamericanas.



dar solución a necesidades puntuales de grupos poblacionales específicos y son empresas de propiedad conjunta y gestión democrática, las cuales no tienen un único dueño sino que pertenecen a un cúmulo de asociados que operan como propietarios y beneficiarios de los servicios ofrecidos por ellas.

El análisis planteado deja una importante reflexión, en un sentido estricto: las cooperativas no se ajustan a lo que internacionalmente se reconoce como una entidad sin ánimo de lucro, pero tampoco pueden ser consideradas organizaciones que buscan la generación de utilidades como su fin último. Las cooperativas deben ser reconocidas como un tipo diferenciado de empresa, en el que la obtención de excedentes tiene como fin último la atención de las necesidades de sus asociados. Este hecho marca una importante diferencia ya que a través de las cooperativas, el desarrollo social se ha logrado consolidar en diferentes zonas a las cuales el Estado no tiene acceso.

Ante lo anterior, existe la necesidad de luchar por el reconocimiento de las cooperativas como empresas de un “tercer sector”, que se dedican a la economía social y que, por ende, deben contar con toda la institucionalidad por parte del Gobierno para garantizar sus fines sociales. Pero en el actual contexto, tras casi 80 años de cooperativismo en el país, ¿por qué se ha insistido en el reconocimiento de las cooperativas como entidades sin ánimo de lucro, en vez de luchar porque se las reconozca como las empresas sociales que son? Responder este interrogante es de especial relevancia, dado que los beneficios que se derivarían de alcanzar tal logro trascienden lo tributario, permitirían mayores niveles de integración y, en consecuencia, la capacidad de alcanzar una mejor representación ante los organismos del Estado.

---

### ***Las cooperativas han perdido terreno frente a la opinión pública (con razón, en ocasiones) y al Estado, que le ha impuesto restricciones normativas. Es hora de recuperar el reconocimiento y la credibilidad del sector solidario.***

---

Si los beneficios de alcanzar el reconocimiento planteado líneas atrás son tan evidentes, ¿por qué no se ha luchado por alcanzarlo, en vez de insistir en ser catalogados como entidades sin ánimo de lucro? La respuesta a este cuestionamiento puede requerir un análisis histórico profundo, sin embargo, hay algunos factores que se pueden enunciar como los siguientes.

En primer lugar, es importante el entorno; por ejemplo, el papel del Estado y de la política económica. Durante la

segunda mitad de siglo XX, en Latinoamérica especialmente, empezaron a tomar fuerza algunos movimientos políticos de corte social, apoyados por las recomendaciones de la CEPAL, las cuales no concordaban con el modelo neoliberal hoy vigente. En ese entonces, los gobiernos encontraban en el sector cooperativo un aliado para impactar socialmente a la población, pero entrados en la década de los noventa, la orientación de los gobiernos ha cambiado y el libre mercado y la competitividad se han convertido en la bandera estatal, de modo que la consideración de un tercer sector de economía social no aparece del todo viable en la lógica económica imperante desde esa década.

En segundo lugar puede hablarse de la reputación del cooperativismo. Antes de la crisis de fin de siglo XX, el modelo había dado muestras de su capacidad de impacto social, pero la recesión puso de manifiesto el gran tamaño que habían alcanzado algunas entidades (como los bancos cooperativos), dejando así en el inconsciente colectivo la noción de que las cooperativas obtenían valiosos márgenes de utilidad, bajo el esquema de entidades con fines sociales y sin ánimo de lucro.

Los dos factores anteriores han desencadenado en el tercero, el cual es la pérdida de identidad cooperativa al interior mismo del sector. Este aspecto es quizás el más relevante de todos. La crisis de fin de siglo puso de manifiesto el hecho de que el crecimiento que habían tenido ciertas entidades de naturaleza cooperativa había desnaturalizado su razón de ser y, de este modo, empezaron a perseguir objetivos de mercado como cualquier otra entidad. Esto no es más que una crisis de identidad, que de alguna manera ha dado origen a un círculo vicioso donde la baja reputación de las cooperativas ante la opinión pública (en algunos casos con razón), por su aparente traición al modelo social que predicaban, derivó en una desconfianza permanente hacia el sector por parte del Estado (que se vio fortalecida por más casos de mala aplicación del modelo, como en las cooperativas de trabajo asociado), el cual, vía normativa, se ha mostrado severo con el cooperativismo y así ha impedido su actuar. Tal situación ha debilitado al sector frente a las organizaciones de la economía tradicional y ha obligado a algunas entidades del modelo cooperativo a dejar de lado los principios que las caracterizan para poder sobrevivir en el mercado.

En suma, puede decirse que es necesario retomar las raíces del cooperativismo, ya que la correcta aplicación de los principios es el diferencial que las entidades del sector tienen frente a las compañías de la economía tradicional. En la medida que se tenga clara la aplicación del modelo cooperativo, las bondades del mismo se harán en extremo visibles y se podrán tener los argumentos de juicio suficientes para pedir, no solo al Estado sino a la sociedad misma, el reconocimiento del sector cooperativo como una alternativa válida. ●



# Microfranquicias solidarias: un instrumento para la paz

Por: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Entendiendo las microfranquicias como un mecanismo por medio del cual los emprendedores con menos recursos podrán acceder a un negocio que genere ingresos y sostenibilidad para sus familias, cada día más organizaciones a nivel mundial impulsan este modelo.

En Colombia, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias promueve esta iniciativa con el propósito de apoyar el progreso integral y la disminución de la pobreza.

Con 150 microfranquicias creadas, 51 organizaciones solidarias constituidas, 693 familias beneficiadas y 611 empleos generados en 33 municipios de 18 departamentos del país, el proyecto Microfranquicias Solidarias se ha consolidado como una opción para la reconstrucción del tejido social y una de las estrategias que pueden servir como instrumento para una paz sostenible y duradera en Colombia, dada la coyuntura política.

En este orden de ideas, es necesario diseñar y proponer proyectos de innovación social enmarcados en el modelo asociativo y que permitan el desarrollo integral de población vulnerable, víctima o en extrema pobreza.

La directora de Planeación e Investigación de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, Marisol Viveros, asegura que “la economía solidaria permite plantear nuevas soluciones que impacten e integren realmente a la comunidad. Este modelo de economía facilita la creación de nuevas metodologías e impulsa la creatividad y la innovación para resolver las necesidades sociales. La idea de las microfranquicias solidarias es adaptar el modelo solidario al modelo de franquicias, pero en pequeña escala, que sean efectivas y que sirvan como estrategia para que población vulnerable organizada en precooperativas o cooperativas inicien su propio negocio”.

*Microfranquicias solidarias son un modelo de negocio dirigido a la población vulnerable, que busca transferir a los asociados de una empresa solidaria las herramientas necesarias para operar un negocio que ha sido exitoso y rentable —o con proyección de serlo— y puede ser replicado a menor escala con una inversión relativamente baja.*

*Las microfranquicias, adaptadas a las formas del modelo asociativo solidario, aportan a la inclusión social, a la construcción de tejido social, a la generación rápida de ingresos y al empleo, todo lo cual contribuye al desarrollo local.*

El proyecto, en su primera etapa, se implementó en cuatro regiones del país, conformadas de la siguiente manera:

- Región 1: Bolívar, Cesar, Córdoba y Sucre.
- Región 2: Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda).
- Región 3: Santander, Cundinamarca (incluye Bogotá), Boyacá y Meta.
- Región 4: Valle del Cauca, Cauca, Chocó y Nariño.



Para lo anterior, la Unidad Administrativa unió esfuerzos con Colciencias y seleccionó operadores idóneos en cada región para la ejecución del proyecto: la Universidad Mariana de Nariño, la Corporación Instituto Morrosquillo, la Universidad Autónoma de Manizales y la Corporación Politécnico Regional de Educación Superior.

Las cinco fases fundamentales para el desarrollo de la iniciativa son:

1. Selección de negocios con potencia de convertirse en microfranquicias innovadoras.
2. Caracterización de las microfranquicias innovadoras que se pueden implementar.

3. Caracterización de la población vulnerable que puede y desea participar en el proyecto.

4. Capacitación y entrenamiento de la población seleccionada, con enfoque de innovación social y emprendimiento.

5. Acompañamiento para el desarrollo y la implementación de las microfranquicias.

El proyecto Microfranquicias Solidarias fue seleccionado en el V Congreso de Pacto Global como una experiencia exitosa en la línea de innovaciones para la paz y fue expuesto como ejemplo de innovación para el buen gobierno y el servicio a la ciudadanía en el marco del III Congreso Internacional de Investigación sobre Gestión Pública IGP 2015. 🌍



Inauguración de microfranquicia solidaria en el departamento de Nariño, 2015.





# La guía de educación [financiera] cooperativa, una iniciativa desde la pedagogía

Por: Cooperativa Multiactiva Cometa *Innovación y colaboración* - Comité de Comunicaciones

## ***Esta herramienta aborda temas económicos y financieros actuales, desde la perspectiva del cooperativismo***


En octubre de 2014 vio la luz la primera edición impresa de una guía de estudio y trabajo para las cooperativas, *La educación [financiera] cooperativa: educación para la vida y la solidaridad*.

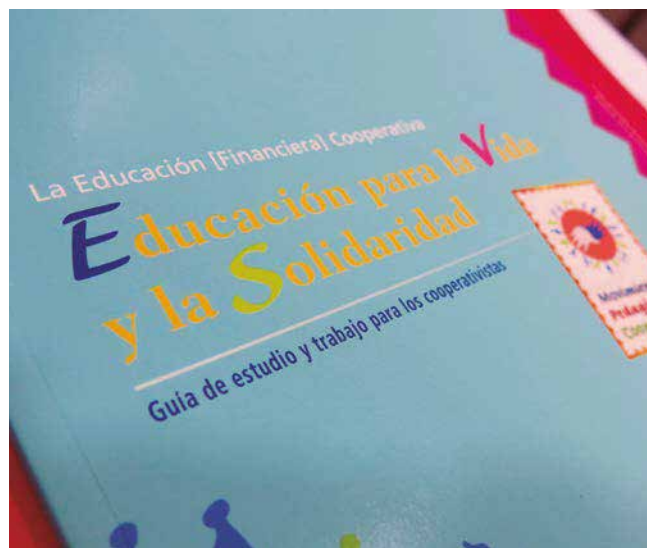
Esta primera guía pretende impulsar el Movimiento Pedagógico Cooperativo como una estrategia para renovar la educación cooperativa y construir una propuesta pedagógica que se viva en las cooperativas de la mano de sus consejos de administración, comités de educación y comunicación, comités de ahorro y crédito, sus gerentes y empleados, así como en los colegios y universidades, con el liderazgo de los profesores cooperativistas.

La guía desarrolla algunos de los temas económicos y financieros del mundo de hoy desde la mirada del cooperativismo. La clave es trabajarla en y desde los comités de educación y comunicación, impulsar procesos de estudio de los asociados, los empleados y, en general, entre los ejecutivos y directivos de las diversas clases de cooperativas.

Para llegar a este primer ejercicio educativo, se constituyó un comité editorial en el marco del proceso de conceptualización, reflexión y análisis sobre el modelo cooperativo y, en particular, de construcción de la propuesta de *Educación [Financiera] Cooperativa* y del *Movimiento Pedagógico Cooperativo*, impulsados por la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP y acompañados por la cooperativa Cometa, Innovación y Colaboración, cooperativa multiactiva, constituida en 2012 como propuesta de un centro de pensamiento y cambio social a través de la investigación, asesoría y ejecución de proyectos de innovación en temas como la educación, las comunicaciones estratégicas, la cultura y las artes, dentro del ámbito de la economía solidaria.

Diseñada como una guía para pensar y dialogar, sus autores, José Miguel Hernández Arbeláez y Carlos Ernesto Acero Sánchez, proponen un enfoque que construya en conjunto un nuevo sentido para la vida económica y social, inspirados en el humanismo, la cooperación y la solidaridad, ya que es innegable la importancia que adquiere el modelo cooperativo y de economía solidaria en la nueva etapa de reconciliación, paz y desarrollo con equidad que busca el país.

El propósito principal de esta primera guía es invitar a todas las cooperativas, a sus directivos y asociados a ser parte activa en la vida de cada organización en todas sus dimensiones, desarrollar en conjunto el quinto principio cooperativo (educación, capacitación, información), y construir entre todos un nuevo significado de la educación económica y financiera. 



# PRODUCTOS NUEVOS

**NUEVO**  
**ADHESIVO**

**P4H**  
Hotmelt

→ EXCELENTE ADHERENCIA EN  
POLIOLEFINAS  
CARTÓN | VIDRIO

→ EXCELENTE EN PRODUCTOS  
REFRIGERADOS  
APLICACIÓN DE ETIQUETAS  
EN SECO SOBRE REFRIGERADOS

RANGO DE TEMPERATURA APLICACIÓN 0°C A 40°C

RANGO DE TEMPERATURA SERVICIO -20°C A 70°C

REGULACIÓN FDA CONTACTO INDIRECTO

PRESENTACIÓN:  
LITH080-P4-K80-H1

CONSTRUYENDO CONFIANZA CON NUESTRO SERVICIO Y CALIDAD.

C.I. ARclad S.A - Medellín Cra. 43 A # 14 - 27 Of. 105 PBX: (574) 448 80 06 - Planta Rionegro Km 34  
Autopista Medellín - Bogotá PBX: (574) 448 05 30 - Planta Producción Cartagena Km 6 Vía Mamonal  
Parque Industrial Parquiamérica PBX: (575) 646 60 04 - Bogotá PBX: (571) 841 54 25.

Síguenos en Twitter: @ARclad\_SA - Visita nuestra web: [www.arclad.com](http://www.arclad.com)



# Comprar Colombiano: ¿proteccionismo o desarrollo empresarial?

Por: María Lucía Castrillón Simmonds, Gerente de Propaís

***Esta campaña promueve que los colombianos les compremos a nuestras empresas cuando sus productos y servicios sean equiparables a la oferta importada.***

En 2014 Colombia importó productos por cerca de 64.000 millones de dólares. Un estudio realizado por Propaís estima que aproximadamente el 22% del valor de estas importaciones (14 mil millones de dólares) tiene el potencial de ser reemplazado por productos manufacturados en Colombia, como neveras, carros, alimentos elaborados, vestuario, solo por poner algunos ejemplos.

Si en nuestro territorio se puede producir eventualmente el 22% de lo que importamos, ¿por qué no se compran estos productos en Colombia? En resumen, por razones de marca, costo, calidad y porque el país de origen de un producto aún no es parte de las variables que inciden significativamente en la decisión de compra de los colombianos.

En este contexto, se hace necesario promover un consumo consciente en donde la nacionalidad del producto tenga una incidencia relevante. Es por esto que Propaís en alianza con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lanzó el 31 de julio de 2015 una campaña llamada “Compra Colombiano, Cambiemos la Historia”, mediante la que apuntando a un mensaje emotivo, le mostramos al consumidor cómo apostando por lo local, puede contribuir al desarrollo de miles de empresas que jalonan la economía nacional.

El consumo responsable al que nos referimos no significa en ningún momento laxitud frente a la calidad del producto o servicio, sino a que este proceso racional debería incluir valores como la solidaridad, la cooperación y sentimientos de patriotismo. Aun cuando la tendencia del consumo responsable de producto colombiano ha ido aumentando, el desafío para consolidar esta lógica es grande; no solo desde la compra, sino también desde la producción, para lograr que el tejido

empresarial provea al mercado productos y servicios variados y competitivos en calidad y costo, y con marcas posicionadas. Invitar a comprar producto colombiano no es una medida proteccionista o contraria al libre comercio. El proteccionismo incluye necesariamente medidas arancelarias o trámites administrativos que actúan como barreras al comercio. Esta campaña dirigida a fomentar el consumo de productos colombianos no incluye medida alguna en ese sentido. De hecho, la Organización Mundial del Comercio promueve iniciativas que buscan brindarle mayor información al consumidor sobre la procedencia de los productos. A tales iniciativas se les ha denominado COOL (*Country of Origin Labeling*, en español, Etiqueta de País de Origen) y han sido adoptadas por países como Estados Unidos, Bélgica, Canadá, Egipto, Argentina, Chile, Israel y Japón, entre otros.

---

***En Colombia podemos producir el 22% de lo que importamos y a precios competitivos. Entonces, ¿por qué no preferir lo nuestro? La campaña de Propaís es un llamado a la solidaridad, la cooperación y el patriotismo.***

---

Que no se entienda mal. Las importaciones no son indeseables. Por el contrario, estas habilitan la productividad. Existen máquinas y materias primas importadas que hacen posible



que la industria nacional pueda producir lo que vende en el mercado interno e internacional. También hay bienes y servicios que son importados porque no se producen en Colombia.

El fomento de consumo de producto nacional no pretende el regreso a una economía cerrada. Busca defender lo nuestro cuando los productos y servicios nacionales están por lo menos en igualdad de condiciones a un producto importado. ¿Para qué comprar el importado si existe un producto nacional igual de bueno a un precio similar?

Estamos convencidos de que la excesiva protección a la industria conduce a la obsolescencia tecnológica y al atraso empresarial. Las economías que se cierran se estancan, de eso no se trata este llamado. Se trata de ser conscientes al comprar y preferir comprar colombiano, cuando lo amerite, para así generar progreso, desarrollo, bienestar para el país!

Nuestro lema es “Cambiemos la historia” y usted también puede ser parte del cambio, comprando colombiano.





# Tendencias internacionales de la drupa

Por: Messe Düsseldorf (equipo feria drupa), representado por la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana

## **La empresa organizadora de la feria presenta las conclusiones de una encuesta que realizó en 2015 a nivel mundial.**

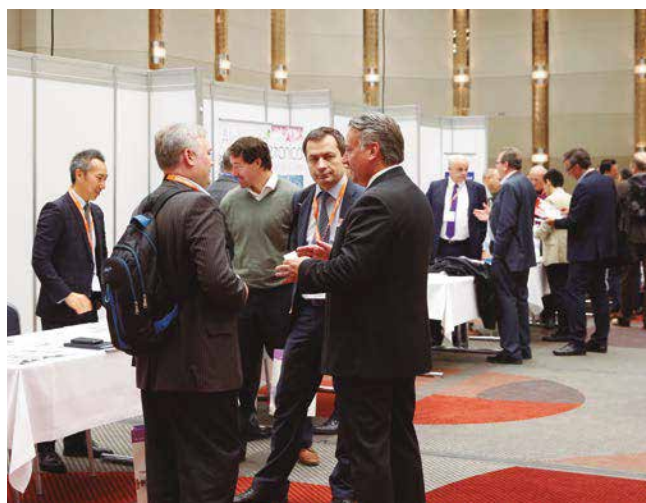
El resumen ejecutivo del segundo informe sobre tendencias internacionales (*Global Trends*) tiene por objetivo seguir la evolución de la economía y del mercado de la industria internacional de la impresión hasta la celebración de la feria drupa 2016 y más allá. Los resultados se basan en una encuesta realizada en octubre de 2014 a más de 1.100 participantes de todo el mundo, con una muestra representativa de todas las regiones.

Han participado 810 impresores y si bien una buena parte de los mismos son europeos (513), las demás regiones están bien representadas (297). En la encuesta del año pasado, las preguntas formuladas se limitaron a temas económicos de carácter general. Este año, se ha efectuado una encuesta aparte a los proveedores, en la que algunas preguntas coinciden con la encuesta a los impresores y otras son más específicas por su actividad. Dada la cantidad relativamente pequeña de proveedores, se recibieron respuestas de 304 participantes, de los cuales 194 son europeos; aunque, de nuevo, todas las regiones tienen una representación adecuada.

### Tendencias según mercados de impresión

#### *Mercado comercial: más diversificación*

Como muchos impresores se enfrentan a un acusado descenso en la demanda de sus productos de impresión principales, es lógico que intenten diversificarse y traten de ofrecer productos y servicios que aporten valor agregado. En este sentido, aunque modesto, se observa un aumento del porcentaje de empresas que ofrecen estos servicios adicionales comparados con el año pasado. No obstante, hay muchas diferencias: mientras Norteamérica es la región en la que más se han adoptado estos servicios, otras regiones están muy por detrás, como es el caso de Oriente Medio y América del Sur y Central, lo que probablemente sea un reflejo de las diferencias regionales respecto al uso de internet.



drupa 2015

***La encuesta mostró que pese a las difíciles circunstancias de la economía mundial, los impresores confían en el futuro de sus empresas. No obstante, estas deberán ser previsoras en lo que atañe a cambios tecnológicos y del talento humano.***

#### *Mercado editorial: consecuencias lentas pero constantes de los medios digitales*

En cuanto a los servicios adicionales para editores, con la notable excepción de la preimpresión (que es prácticamente universal), existe una gran variedad entre regiones, lo que refleja las diferencias entre las cadenas de suministro de las



industrias editoriales locales. Las consecuencias de los medios digitales en la impresión editorial –lentas pero constantes– son evidentes si nos fijamos en el mayor uso del contenido variable, la personalización, la creación de versiones y el aumento del número de ediciones únicamente digitales. Ninguna de estas tendencias es aún decisiva, pero está claro que todas crecen ligeramente año tras año.

### **Packaging: mayor demanda de elementos que aporten valor añadido**

La demanda de *packaging* impreso digitalmente se ha mantenido modesta: a escala internacional, solo el 23% de los impresores de envases y empaques está vendiendo activamente la impresión digital, y pocos de estos observan una gran demanda. Por otro lado, en un contexto más amplio, los elementos de *packaging* que proporcionan valor agregado –como el contenido variable, la impresión interactiva, la personalización y las versiones– están extendiéndose y volviéndose relativamente habituales. Como la demanda de los productos de impresión principales sigue siendo alta en la mayoría de sectores y regiones, no sorprende que haya menos diversificación entre los impresores de envases. Las excepciones son que muchos han añadido servicios de diseño (un 64% a escala internacional), almacenamiento de inventarios y gestión de pedidos (un 48% en todo el mundo).

### **Impresión funcional: una historia positiva para terminar**

Como en el sector del *packaging*, la demanda del mercado final está creando las condiciones adecuadas para el crecimiento en el caso de la mayoría de empresas que trabajan en mercados funcionales, como el textil y el interiorismo. Las necesidades de los mercados finales son diferentes, lo que incide en las tecnologías de impresión que se requieren. En este sentido, la serigrafía y la tampografía dominan el sector cerámico y la impresión digital por inyección de tinta predomina en el segmento textil e interiorismo. No obstante, la electrofotografía digital gana peso en muchos mercados.

## **Conclusiones**


Pese a la difícil situación económica en muchos lugares del mundo, los impresores y los proveedores del panel de expertos de la *drupa* se muestran muy optimistas respecto al futuro de sus empresas, un dato que contrasta con las tendencias adversas de muchos de los parámetros económicos analizados en el presente informe.

Este optimismo se confirma por los planes de inversión de capital considerable para 2015 que tienen tanto impresores

como proveedores. Las empresas son conscientes de que una estrategia de desarrollo positiva es la única manera de que tanto ellos como el negocio y la industria en general sigan siendo competitivos en un mundo de comunicaciones multimedia.

### **La tecnología y el talento, activos fundamentales**

A causa de los cambios en los mercados, en las expectativas de los consumidores y en las necesidades tanto de las empresas como de los empleados, el mercado laboral se está diversificando y las reglas se están reescribiendo. El número cada vez mayor de trabajadores móviles, a jornadas parciales o autónomas, está alterando la manera de trabajar y el lugar de trabajo. La tendencia a que la plantilla sea más flexible brindará más oportunidades para colaborar, aumentar la productividad y generar nuevos modelos de negocio. La pugna por conseguir a los mejores profesionales se centrará en las industrias tecnológicas, creativas y en los sectores en los que la propiedad intelectual es importante; áreas en las que la innovación y la previsión proporcionan una ventaja competitiva.

A diferencia de la tendencia general de concentrarse en el núcleo de actividad, hay demanda de activos tecnológicos en casi todos los sectores. Tecnologías emergentes se combinan con redes avanzadas, aplicaciones informáticas innovadoras y nuevas maneras de comunicarse están cambiando las empresas. A medida que las empresas se adaptan a estos avances, todos los sectores tendrán que decidir cómo invierten de manera estratégica en tecnología y qué habilidades necesitan para explotarla. 



drupa 2015



# Formación del capital humano en las empresas gráficas como ventaja competitiva

Por: Luz Puig, Coordinadora de Formación de PrintConsulting

## *¿En qué es menester capacitar a los colaboradores, según el área donde se desempeñen?*

El sector de la comunicación gráfica ha sido uno de los más expuestos a los cambios tecnológicos de los últimos tiempos. Las nuevas tecnologías han afectado de manera directa a los procesos de producción y, sobre todo, han modificado el producto y el servicio demandados por el mercado. Las necesidades no son las mismas y las empresas deben adaptarse a esa nueva demanda si quieren permanecer y desarrollarse en este nuevo entorno tan cambiante.

Por una parte, las empresas se han visto obligadas a involucrarse en inversiones tecnológicas de gran envergadura, y aún a pesar de tales inversiones, en estos momentos hemos llegado a un punto donde la innovación en nuevos productos, servicios o modo de comercializarlos, puede suponer el ser o no ser de la empresa.

En el sector de la comunicación gráfica, como en cualquier otro tipo de actividad, el proceso de innovación en la empresa es el único modo de diferenciarnos sobre nuestros competidores y de sobrevivir en el mercado.

El propio plan estratégico de la organización debe contemplar la gestión de la innovación como elemento fundamental, a la vez que debe involucrar a todo el personal de la misma, puesto que *la innovación puede darse en cualquier ámbito de la empresa, productivo, comercial y de gestión*, entre otros.

Lo que sí tienen en común los cambios tecnológicos y los procesos de innovación en la empresa es que requieren de una formación de todo el personal implicado en los mismos. El capital humano de las empresas debe estar preparado para afrontar los nuevos retos que son resultado de las transformaciones continuas que sufre el sector. Por ello es fundamental que igual que invertimos en tecnología o en comercialización del producto, invirtamos en formar a nuestros equipos de trabajo y prepararlos para no dejar pasar las oportunidades.

Todos coincidimos en que la formación es una herramienta para potenciar el capital humano, que genera una ventaja



competitiva pues permitirá a los profesionales no solo hacer mejor lo que hacen, sino además plantearse estrategias de futuro ante el cambio tecnológico y adaptarse al mismo. La adquisición de nuevos conocimientos y el perfeccionamiento técnico serán fundamentales para nuestro negocio de cara a la búsqueda de productos innovadores y de mayor calidad y, por tanto, de mayor valor agregado en un sector que sigue buscando fórmulas para reinventar la impresión y salir de la crisis. La formación puede ser el motor para aumentar la productividad.

Nadie pone en duda que el capital humano es el principal valor de la organización y en muchísimas ocasiones la gestión de este capital es la gran “olvidada” en el día a día de la gestión empresarial.



Es importante involucrar a todas las áreas de la organización en los planes formativos, desde el equipo de dirección y el área comercial, hasta el área de producción, el departamento de administración, el de finanzas, etcétera, y el plan de formación deberá llegar a todos los miembros de la misma.

La estructura organizacional de la empresa determina el mayor o menor impacto de las decisiones adoptadas por las personas que la conforman y que afectan al resto. Así, las directrices fijadas por el equipo directivo, como son las líneas estratégicas, el modelo de dirección y productivo, etcétera, tienen un gran impacto en el resto de la organización.

Así mismo, las estrategias marcadas por responsables de departamentos tienen una influencia sobre un colectivo más reducido. También la actitud y las aptitudes del personal técnico tienen un efecto sobre otro nivel. Pero en cualquier caso, todas las acciones de cada miembro de la organización van a impactar y tener trascendencia en el resultado global de la compañía.

Lógicamente, la formación deberá de plantearse de forma diferente para cada colectivo, pues los objetivos a conseguir serán distintos.

En los perfiles directivos y de responsables de producción estaremos hablando de formación en áreas como:

- Organización de la producción, basada en técnicas para la planificación, el control y la gestión de todos los procesos de producción gráfica. Para el equipo directivo es fundamental disponer de un procedimiento de trabajo que permita determinar la cantidad, el momento y la secuencia en la que se deben fabricar los productos en función de la capacidad productiva y de la demanda, para obtener la mayor productividad y rentabilidad posible.
- *Lean printing*. Adoptar nuevas maneras de *management* que impliquen a toda la organización y cuyo propósito sea establecer procesos de mejora continua. En este aspecto es de gran interés la formación en *lean printing*, es decir, la aplicación a la industria gráfica de las técnicas de *lean manufacturing*. Esta metodología se basa en una colección de herramientas en un conjunto de principios, conceptos y técnicas, diseñados para eliminar los sobrecostos de producción y establecer un sistema de producción eficiente.
- Control de costos. En este tipo de profesionales es fundamental el dominio de sistemas de costos que nos ayuden

a determinar el precio-costo-margen de un producto, o un cliente. En definitiva, calcular con base doctrinal o científica los costos en los que incurre la empresa para fabricar, comercializar sus productos, y administrar dichos recursos.

Para el área comercial, será necesaria formación específica en ventas y mercadeo. En esta área de conocimiento se están produciendo grandes cambios y las empresas tienen más dificultad de adaptación a la evolución continua que están generando los nuevos canales y soportes. Por ello, aquí se puede apostar por formar a las personas en materias más “arriesgadas” que nos permitan penetrar mejor en el mercado, conseguir más clientes y la fidelización de los mismos, como podrían ser:

- *Green marketing*. Adoptar conceptos como la sostenibilidad, para impulsar nuestro negocio. Los consumidores reclaman a las empresas una mayor atención al impacto que sus acciones producen en el medio ambiente y estas deben responder a ello en mercados e instituciones. El objetivo es manejar diversas herramientas, dotando a las empresas de la dimensión verde y ofreciendo conocimiento suficiente para entender los elementos claves, planificar la conversión y dar los primeros pasos.

---

***Los programas formativos para los empleados deben ser acordes con los objetivos y planes estratégicos de la empresa, pues esta es única y en la capacitación deben atenderse sus necesidades particulares. De ahí la importancia de una eficiente gestión del capital humano.***

---

- Redes sociales. Todas las empresas necesitan tener visibilidad a través de esos canales virtuales, por eso es importante para los técnicos del área comercial saber gestionar los más importantes en el entorno profesional.

A nivel productivo, y ya contemplando perfiles más técnicos, la formación continua para adaptarse a las nuevas tecnologías y los nuevos productos es una necesidad determinante. En este aspecto, dependiendo del área de producción, ya sea preimpresión, impresión, acabados, etcétera, se deberán evaluar las necesidades y plantear la formación necesaria para cada





colectivo. Áreas en las que resulta imprescindible que nuestros equipos estén perfectamente capacitados son:

- **Gestión de color.** En el proceso de impresión es esencial el manejo de perfiles de color para previsualizar en pantalla, preparar documentos para su impresión y anticipar el color de salida en las máquinas impresoras. La formación en esta materia debe ser obligatoria a todos los profesionales que intervengan en el proceso productivo, tanto en preimpresión como impresión.

- **Preparación de artes finales para imprenta.** Es fundamental, previa a la impresión de cualquier trabajo, una correcta elaboración del arte final y el prototipo de un producto gráfico, así como la preparación de indicaciones, archivos y materiales necesarios para su correcta reproducción. Un equipo bien capacitado en esta materia evitará muchos errores de impresión y trabajos no adecuados, lo cual redundará en ahorro de recursos.

- **Las nuevas tecnologías nos ayudan a trabajar más y mejor,** por eso, nuestros equipos humanos deberán estar siempre actualizados en conocimientos de las herramientas que nos permiten esta mejora productiva, como por ejemplo en maquetación automatizada, correcciones instantáneas. El dominio de los instrumentos necesarios para optimizar un producto editorial es fundamental en el proceso productivo.

- **De cara a la demanda de nuevos productos,** las empresas deberán adaptar los suyos y reconducirlos a las necesidades del mercado, aprovechando las tecnologías modernas. Es indispensable formar a los trabajadores para esta transformación, capacitándolos en las herramientas necesarias para la creación de nuevos modelos de producto, como las publicaciones digitales.

En cualquier caso, cada organización es única y los planes formativos deben adecuarse a sus objetivos y planes estratégicos, pero siempre es fundamental una eficiente gestión del capital humano.

En las organizaciones actuales el desarrollo de los recursos humanos pone a prueba su habilidad de cara a los desafíos de:

- **Obsolescencia de los conocimientos del personal:** proceso por el que los empleados dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito.

- Cambios sociales y técnicos.
- Tasa de rotación de los empleados.

El éxito en la gestión de la capacitación del personal de la empresa y el desarrollo de un plan formativo adecuado es muy importante, pero para lograrlo es necesaria la adhesión de las personas claves que gestionan los puestos de trabajo de la organización. ●





# La industria de la comunicación gráfica se potencia con el uso de las TIC

Por: Mónica Andrea Blanco Muñoz, Directora ICT y Servicios Tecnológicos de Tecnalía Colombia

***En el mundo cada vez son más las empresas que han volcado su atención hacia esas tecnologías como herramientas para mejorar su productividad y competitividad. Con su uso, la industria de la comunicación gráfica, especialmente, tiene gran potencial de desarrollo.***

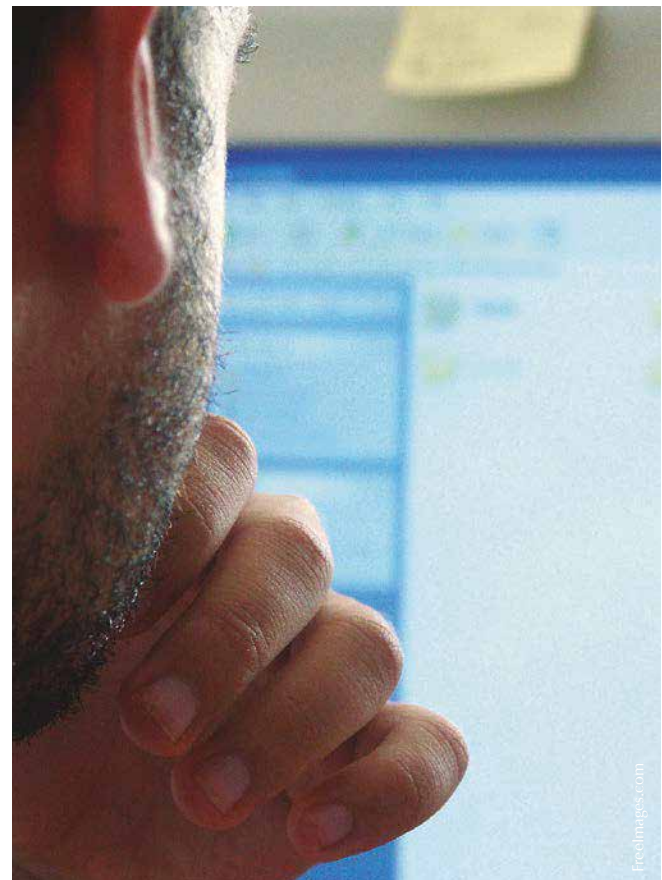
Las TIC han transformado el mundo desde hace algunas décadas y con ello han mostrado su potencial para mitigar la pobreza e impulsar a los países hacia un rápido crecimiento. Los sistemas de información han mejorado la prestación de servicios públicos y privados y así han hecho una favorable contribución a la productividad, acortando distancias entre personas y lugares, y en general, desempeñando un rol preponderante en los ámbitos global, regional y nacional.

En el sector empresarial, las tecnologías de electrónica, informática y comunicaciones han introducido desarrollos importantes que han transformado su fisonomía y la forma en que se hacen los negocios. Entre estos avances se pueden contar la automatización de procesos productivos, el desarrollo de internet y el comercio electrónico. Gracias a ellos se obtienen mejores niveles de calidad, se optimizan procesos operativos y de gestión, se incrementa la capacidad para tener acceso a fuentes de información, se generan nuevos modelos de negocio y es posible acceder a múltiples mercados nacionales e internacionales.

Las nuevas tecnologías, además de ser hoy un requisito para la competitividad empresarial, también conllevan un reto importante porque han traído consigo nuevos competidores, no necesariamente del mismo país y, con frecuencia, debidamente capacitados y equipados para triunfar en su negocio, lo cual crea un entorno desafiante para los gobiernos y comunidades del mundo en desarrollo que ven la necesidad de avanzar hacia la conformación de economías y sociedades del conocimiento, para afrontar los cambios que se están produciendo y beneficiarse de las oportunidades que se presentan.

Hace algunos años, los países en vía de desarrollo empezaron a poner en marcha iniciativas para incorporar las TIC en sus

políticas económicas y agendas de desarrollo, como es el caso de Colombia, cuyo gobierno nacional, consciente del potencial de las TIC para contribuir con el crecimiento de los demás sectores de la economía, ha asumido la responsabilidad de facilitar el uso de estas tecnologías, con especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas. Es así como desde finales de los años noventa el Estado



freeimages.com



ha trabajado en iniciativas tendientes a incrementar la infraestructura tecnológica, mejorar la conectividad, hacer más transparente la administración pública a través del gobierno electrónico, fomentar la capacitación del recurso humano y promover nuevas formas de hacer negocios. Todo eso con el fin de contribuir a la disminución de la brecha digital y a la apropiación de las tecnologías para lograr la transformación de los procesos sociales y productivos del país.

No obstante, las cifras arrojadas por los últimos informes internacionales sobre el uso de las nuevas tecnologías en las empresas, siguen mostrando una notable resistencia de las pymes a incorporar las TIC en sus procesos de negocio, lo cual evidencia la necesidad de simplificar su implantación y uso para que los esfuerzos del Estado y de las entidades privadas por romper la brecha digital, den sus frutos en los sectores estratégicos del país.

Como uno de los mecanismos efectivos para apoyar a las empresas en la implementación de las TIC para potenciar sus negocios, entidades como Tecnalia Colombia, un centro de desarrollo tecnológico enfocado en la investigación aplicada y la innovación, se han apoyado en diversas entidades públicas que financian este tipo de iniciativas para desarrollar varios proyectos de incorporación de TIC en diferentes sectores de la economía colombiana, como turismo, agroindustria, marroquinería, textil, editorial y comunicación gráfica, a través de la aplicación del Modelo de Madurez Digital (MMD®) en más de 200 empresas de estos sectores.

Este modelo se plantea como un “camino de mejora” en el que se acompaña a la empresa en la implementación progresiva de las TIC. Inicia con un diagnóstico en el que se define, de acuerdo con criterios establecidos, el grado de digitalización de los procesos de negocio, para posteriormente establecer un plan de acción adecuado que permita hacer mejor uso de las TIC y alcanzar una certificación de su nivel de madurez digital. El MMD® puede ser implementado en cualquier compañía que desee incorporar buenas prácticas y mejorar su productividad.

A través de los proyectos adelantados se ha podido evidenciar que la industria de la comunicación gráfica es una de las más fuertes en el uso de tecnología en sus procesos productivos. No obstante, pese a los esfuerzos que se han realizado en las empresas de este sector, todavía se vislumbran muchas oportunidades y caminos inexplorados para aprovechar más eficientemente las tecnologías de la información y las comunicaciones. Esto se sustenta en las principales brechas detectadas, relacionadas, por ejemplo, con la carencia de sistemas para manejo de su relación con los clientes (CRM); de sistemas de gestión del conocimiento para mantener el

registro de la información de las labores o tareas principales de la organización; de sistemas de gestión documental que les permitan acceder a la información digital de manera rápida y eficiente; y de sistemas de explotación de datos para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Además, un volumen alto de empresas, especialmente las más pequeñas, no disponen de programas de producción y control de inventarios específicos para este sector, de una extranet de clientes para seguimiento de sus pedidos, ni han incursionado en la comercialización de productos digitales, como libros o catálogos.

---

***Muchas empresas gráficas, sobre todo las más pequeñas, no han incorporado sistemas informáticos especializados debido a su costo. Sin embargo, hoy existen diversas aplicaciones gratuitas o de bajos precios y, por eso, más accesibles.***

---

Las principales causas detectadas de la situación anteriormente descrita obedecen principalmente a factores económicos, ya que estas organizaciones aducen que los sistemas informáticos especializados son muy costosos de adquirir. Por otra parte, hay un desconocimiento general y una falta de formación importante en el uso de aplicaciones ofimáticas, en *marketing digital* (posicionamiento web y manejo de redes sociales), en comercio electrónico, en diseño y mantenimiento de páginas web, entre otras tecnologías. Sin embargo, es importante resaltar que actualmente existen múltiples aplicaciones que pueden ser utilizadas bajo licencias de uso libre o incluso a precios muy bajos, a través de modalidades ofrecidas por los proveedores de tecnologías de la información. De la misma forma, el gobierno nacional ha desarrollado varias iniciativas enfocadas en la formación de los empresarios en temas de incorporación y uso de las TIC, a las que se puede tener acceso sin costo o con inversiones muy bajas.

Por lo anterior, resulta interesante y primordial continuar desarrollando programas, que faciliten la incorporación de las TIC, tanto en la industria gráfica como en todos los sectores de nuestra economía. Al asegurar su incorporación en el tejido empresarial, no solo estamos velando por mejorar la productividad y competitividad, sino fortaleciendo al país frente la agresiva competencia que se vive en el mercado global.🌐



# ¿Cuánto dinero podría sumar su empresa haciendo presencia en internet?

Por: David Moreno, magíster en Comunicación Digital, consultor de Sisgecom, empresa especialista en marketing digital

***El avance en el mundo digital está generando cada vez más cambios para múltiples industrias y otros medios; Colombia no es la excepción.***

Si usted es de los que aún se pregunta *¿para qué sirve que mi empresa esté en la red?, ¿quién va a mirar mis productos y encontrar mi marca entre cientos de páginas?, y ¿habrá alguien tan osado como para comprar algo en el mundo digital sin poder palpar el producto?*, este artículo es para usted.

Primero que todo, debemos conocer las diferencias entre hacer negocios en el mercado tradicional y en el mercado digital para poder analizar cuáles son las técnicas de comercialización que más le convienen. Vale la pena aclarar que según el tipo de industria donde usted se encuentre, las técnicas no serán excluyentes entre sí y muchas veces lograrán darle un valor agregado a su empresa, haciéndola ver más innovadora y a la vanguardia.

Para entender un poco mejor lo anterior, quiero que se pregunte, si usted tuviera la oportunidad de contratar un vendedor que trabajara los 365 días del año las 24 horas del día y que este lo pudiera conectar con miles de clientes en un instante, multiplicando sus ventas y la visibilidad de su marca, ¿lo haría?

Si la respuesta fue sí, su próxima pregunta sería *¿y dónde lo consigo?* Pues la noticia es que puede hacer que nazca ese vendedor con los rasgos y características que usted desee. ¿Cómo? Creando y posicionando su propio sitio web. Todo esto se puede lograr con la evolución digital que se dio gracias al Internet, ya que este ha cambiado la manera en que los clientes buscan y compran productos y/o servicios. En este sentido, las empresas que han evolucionado para ofrecer sus productos en canales digitales han logrado no solo cambiar su estilo tradicional de hacer negocios, sino que garantizan una larga vida de sus empresas.

En este sentido, un estudio de la Cámara de Comercio Electrónico de Colombia reveló que en 2015 las ventas en canales digitales crecieron en un 40%, alcanzando una cifra cercana de ventas de los 5.500 millones de dólares.

Esto significa que las páginas web creadas por las empresas colombianas y las estrategias de mercadeo digital están dando resultado. También el estudio destaca que, durante el año anterior, más de 2.500 empresas entraron al mundo digital y ya se están beneficiando de las oportunidades que este ofrece.

Sin embargo, considerar que contar con una página de Internet es más que suficiente para impulsar sus ventas y dar a conocer sus productos o servicios, podría ser un error. Y así como a un vendedor tradicional le costeamos viáticos, telemarketing, publicidad impresa, radial o en televisión, detrás de esta herramienta debe existir una estrategia de ventas que respalde la presencia en la web.





Algunas de las técnicas que utilizan las empresas para vender más en internet son:

1. Promocionar las web y sus servicios en buscadores: ahora las recomendaciones principales de los negocios las hace Google, ya que recibe más de 3 billones de consultas al día y los usuarios compran y buscan información de todo tipo en este buscador. Generando anuncios se lo pondrá más fácil y esas personas tendrán más posibilidades de conectar con su empresa. Será visible para todos quienes realicen búsquedas con palabras relacionadas de su sector, negocio, producto o servicio.

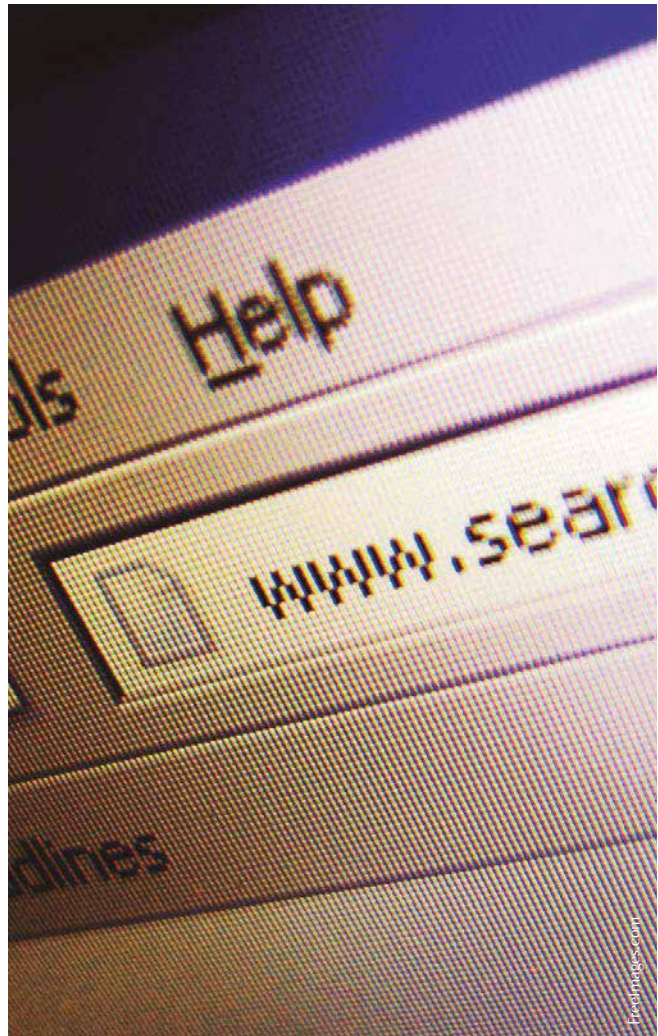
2. Crear canales en redes sociales y conectar a sus seguidores con la página web: hay que tener presencia en las redes sociales porque es uno de los canales que facilitan la llegada de tráfico a nuestra web. En las redes se comparte información, contenidos, con el fin de que nuestros posibles clientes y visitantes tengan un mejor conocimiento de nosotros y se establezca una comunicación bidireccional que favorezca la interacción y nos permita llegar con más rapidez a ellos, así como conocer qué piensan de nosotros y poder mejorar nuestra imagen, estrategia y posicionamiento de marca. En la actualidad hay empresas que ya acumulan más de 20 millones de seguidores en sus redes sociales y todos estos pueden ser potenciales clientes. Se estima que en Colombia se destinan más de 20 horas al mes para navegar en redes sociales.

---

***En nuestro país, durante 2015, las ventas por canales digitales crecieron 40% y estuvieron cercanas a los 5.500 millones de dólares. También ese año más de 15 millones de colombianos tuvieron acceso a internet y dedicaron más de 20 horas al mes a navegar por las redes sociales.***

---

Las anteriores técnicas hacen referencia a un nuevo concepto llamado *marketing digital*, el cual debe ser visto como una herramienta que no compite con el impreso sino que apoya sus objetivos de negocio y los complementa, sin importar que se trate de empresas pequeñas. El desafío consiste en incorporar la tecnología para captar más clientes y ofrecer un portafolio de productos y servicios más amplio. En la evolución del mercado actual, el que triunfa no es el más fuerte o el que tiene las máquinas más grandes, el gran vencedor es el impresor que se adapte a las nuevas tecnologías y sepa explotar sus beneficios.



Por otro lado, debe ser consiente que el mercadeo digital llegó para quedarse y en Colombia se convirtió en una política de gobierno que está bajo la responsabilidad del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones MinTIC, el cual informó que en 2015 más de 15 millones de colombianos ya contaban con acceso a internet y se estima que esa cifra se duplique en los próximos años.

Conforme con lo anterior, no se asuste, esta es una nueva oportunidad que se abre. Nuevos mercados, ahora digitales, le esperan. Empresas que hoy venden en sus canales digitales miles de millones tuvieron que empezar desde cero hace algunos años, buscar asesoría, aprender de sus experiencias y ser pacientes para tener resultados.

Ahora el camino que puede seguir su empresa es más seguro. La pregunta final que se debe hacer es ¿cuánto tiempo más demorará usted para abrir las puertas de su empresa a los cientos de clientes que en este mismo momento están navegando por la red? ●



# La clave puede ser la **diversificación empresarial**

Por: Carlos M. Marciales Páez, Management Consulting

***Hay varias maneras de diversificar. Optar por una u otra dependerá de cómo es cada empresa, sus recursos disponibles y lo que pretende.***

Entenderemos por diversificación empresarial el proceso que sigue una organización para ofrecer nuevos productos a sus clientes actuales o desarrollar nuevos mercados. Esto lo puede hacer mediante compra (adquisiciones corporativas), o invirtiendo directamente desarrollando mercados. La estrategia de diversificación supone el crecimiento de una empresa a través de la entrada en nuevas líneas de actividad y es una de las alternativas más importantes para el desarrollo corporativo, junto a la innovación y la internacionalización.

La diversificación también puede ser ofrecer un nuevo servicio o abarcar otros negocios dentro de la empresa, como también presentar el nuevo servicio al mercado actual o a uno nuevo. A añadir nuevos productos o servicios se le conoce como diversificación concéntrica. El objetivo que tienen estas dos opciones es crear diversas oportunidades de negocio para la empresa y así favorecer su crecimiento, o al menos evitar su estancamiento.

Explicado lo anterior, desarrollemos mejor estas ideas. Normalmente las empresas tienen un mercado que atienden mediante el desarrollo de su negocio. Ese relacionamiento les permite conocer a sus clientes, caracterizarlos y clasificarlos (mercadeo uno a uno), a su vez este conocimiento les posibilita ofrecer nuevos productos o servicios relacionados a sus actuales clientes. A esto lo llamaremos diversificación horizontal, que disminuye riesgos y costos pues existe conocimiento del mercado, e implica que la organización desarrolle una unidad de negocio actual paralela a la que tiene y se estructure por productos o servicios.

Las empresas también pueden diversificar de forma vertical, al invertir en actividades que desarrollan sus proveedores o distribuidores, convirtiéndose ellas mismas en sus clientes.

Por último, se puede diversificar en actividades que no tienen ninguna conexión con los mercados que atienden y en negocios que no se parezcan, pero que se presenten



como una oportunidad. Este escenario es de más riesgo, requerirá de mayor estudio y se justifica cuando se quiere, como dice el adagio popular, “no poner todos los huevos en la misma canasta”. Supongamos que nos encontramos atendiendo empresas del sector petrolero, pese a que tengamos diversidad de productos o servicios, el impacto nos golpeará de forma importante y solo haber invertido en negocios no relacionados nos podría salvar.

Diversificar o no y en qué momento se debe hacer, es una decisión que se debe estudiar, intentando conocer la forma como aporta valor para la empresa. Existen muchas organizaciones que se dedican exclusivamente a focalizar



el negocio y asignarle todos los recursos con el objetivo de conseguir mejor rentabilidad de él, mientras que otras piensan en ampliar su mercado.

Dentro de este estudio de la conveniencia o no de diversificar los negocios, hay que tener experiencia en el área, tanto como los recursos suficientes y necesarios, ya que esta acción demandará inversiones de la empresa antes de ser autosostenible.

Saber cuándo se debe diversificar y cuándo se debe renunciar a ello es una decisión muy importante, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso porque la diversificación bien estudiada puede ser una idea muy rentable, aunque siempre conlleva riesgos.

Constantinos C. Markides, quien ha estudiado muy bien este asunto, plantea seis cuestiones claves que debe hacer una empresa al plantearse diversificar:

- Cuestión 1: ¿qué puede hacer nuestra empresa mejor que cualquiera de sus competidores en el mercado actual?
- Cuestión 2: ¿qué activos estratégicos necesitamos para lograr el éxito en el nuevo mercado?
- Cuestión 3: ¿podemos alcanzar o mejorar a nuestros competidores en su propio juego?
- Cuestión 4: ¿la diversificación desintegrará activos estratégicos que necesitan mantenerse juntos?
- Cuestión 5: ¿seremos unos simples jugadores en el nuevo mercado, o nos convertiremos en ganadores?
- Cuestión 6: ¿qué puede aprender nuestra empresa al diversificarse?, ¿somos lo suficientemente organizados para aprenderlo?

La idea de la diversificación debe ser considerada individualmente, ya que cada organización adopta sus propias posturas al respecto, pero desde luego es una idea que se tiene que meditar a fondo.

¿Cómo diversificar correctamente?

- Estudiar la estrategia.
- Analizar la inversión que se requiere.
- Ver el presupuesto existente para ello.
- Conocer los beneficios y riesgos de la diversificación.
- Elaborar un plan de acción.
- Implicar a todas las partes.
- Valorar los resultados y ver en qué se puede mejorar si no funciona, estudiar si merece la pena volver a lo de antes.

Lo ideal es diversificar cuando el negocio va bien porque se puede estudiar mucho mejor lo que se debe hacer, se toman mejores decisiones, se tiene más dinero para invertir y hay mayores probabilidades de crecimiento de beneficios con la diversificación. Diversificando se siguen obteniendo ingresos si uno de los negocios va mal, mientras que se incrementan los beneficios cuando todos los negocios van bien. ©

---

***Hay que pensar la diversificación, estudiarla, analizarla y planearla. Esa es la diferencia entre el éxito y el fracaso, aunque siempre diversificar supondrá riesgos.***

---

También requiere más trabajo y es menos probable que falle todo. Hacerlo o no es algo que depende de cada cual y del negocio (o negocios) que se quiere iniciar, siendo ideal para nichos específicos del mercado, e inconveniente si se quieren centrar todos los esfuerzos en un negocio principal.





**P**  
**ROPAL**

Papel  
de caña de  
azúcar



Consumo

**REPROGRAF**



Papel para fotocopiado,  
impresión inkjet, tonner,  
fax y escritura



Artes Gráficas

**PROPALCOTE** **PROPALBOND**  
**PROPALOFFSET**

Papel para artes gráficas,  
publicomerciales y productos  
de escritura



Empaques



**PROPALCOTE SBS**

Cartulinas para plegadizas,  
vasos y empaques de bienes  
de consumo en general



**P**  
**ROPAL**

una empresa

**Carvajal**







# Los empaques a base de papel ayudan a disminuir el desperdicio de alimentos

Por: Smurfit Kappa Colombia

***Frente a los plásticos, tienen grandes ventajas que los hacen una opción favorable para la seguridad alimentaria y ambiental del mundo.***

A nivel global, las empresas productoras de alimentos se ven llamadas a asumir desafíos y a encontrar nuevas oportunidades en un mundo con un crecimiento demográfico desbordado, con necesidades y modelos de consumo cambiantes y donde la sostenibilidad y la seguridad alimentaria se convierten en componentes claves de sus estrategias de negocio.

En este entorno, los empaques a base de papel que cumplen funciones como empaque primario o secundario para productos alimenticios, son una alternativa frente a los empaques plásticos, poseen valores diferenciadores y causan impactos positivos en la cadena de suministro mucho más allá del transporte y la protección.

Los alimentos son el recurso más protegido y preservado por el crecimiento de la población. Sin embargo, anualmente cerca de la mitad de todas las frutas y vegetales producidos con fines comerciales en el mundo son desechados.

Para la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), el hambre sigue siendo uno de los desafíos más urgentes del desarrollo, pero el mundo produce alimentos más que suficientes. Recuperar tan solo la mitad de lo que se pierde o desperdicia podría bastar para alimentar al planeta.

Hablamos de pérdida de alimentos cuando estos se dañan o estropean antes de llegar a su producto final o a la venta minorista. Antes de ser consumidos por las personas, hasta un tercio de todos los alimentos se estropea o se pierde. Es un exceso en una época cuando miles de personas pasan hambre y representa pérdidas incalculables de recursos.

Ante este panorama, las soluciones de empaque a base de papel contribuyen significativamente al objetivo de un futuro sostenible en materia de alimentos. Con mejores empaques, es posible reducir el desperdicio de alimentos



Caja sistema P84 (bandejas para frutas y verduras) producida por Smurfit Kappa

hasta en un 42%, pues un empaque adecuado no solo protege los alimentos que contiene, sino también todos los recursos necesarios para procesarlos y entregarlos en mercados locales.

Al contar con materiales y soluciones de empaque inteligentes y producidos de manera sostenible, hay un aporte a la reducción del desperdicio de alimentos y esto conlleva a un ahorro de recursos como mano de obra, agua, energía, tierra, combustible, emisiones de CO<sub>2</sub> y otros insumos utilizados en la producción alimentaria.

## Aportan al medio ambiente

La reducción de emisiones de gases efecto invernadero es otro eje en torno al cual se articulan hoy políticas públicas y objetivos a largo plazo, por parte de la industria y el sector privado. Recientemente la revista PPI (*Pulp & Paper International*), publicación líder a nivel internacional para



los productores de pulpa, papel y cartón) informó que el Instituto de Investigación Ambiental de Suecia (IVL) realizó un estudio comparativo sobre el desempeño ambiental de soluciones de empaque de plástico y sus equivalentes a base de papel. Los resultados objetan una creencia equívoca y comúnmente aceptada según la cual la producción de empaques a base de papel consume más energía y es más perjudicial para el medio ambiente que la producción de empaques a base de plástico: el estudio abarca todo el ciclo de vida de los empaques, desde su fabricación hasta que se desechan o reciclan y no solo el proceso de producción (que es la etapa más intensiva en uso de energía para los dos materiales) y muestra cómo en la industria papelera hay un uso extendido de energías renovables. Así, usado como material para empaques, el papel presenta entre un 50 y un 70% menos emisiones de gases efecto invernadero en comparación al plástico.

---

***El papel es reciclable, biodegradable, más económico, provoca menos emisiones de dióxido de carbono, y permite ahorrar en mano de obra, agua, energía, tierra, transporte, bodegaje y combustible.***

---

Reciclables, biodegradables y provenientes de materias primas renovables, los empaques a base de papel son amigables con el medio ambiente y, al ser reciclados para la fabricación de otros productos, aportan en la disminución de residuos enviados a rellenos sanitarios. Así mismo, al remplazar al plástico como material de empaque, se contribuye en la solución de una de las preocupaciones ambientales más apremiantes en el mundo como son los desechos plásticos en los océanos. De acuerdo a investigaciones científicas se calcula que entre el 70% y el 90% de los residuos encontrados en los mares corresponden a plástico. En este contexto,



Caja sistema P84 (bandejas para frutas y verduras) producida por Smurfit Kappa




Caja lista para la venta producida por Smurfit Kappa

un material de empaque que se gestiona adecuadamente posterior a su uso y es biodegradable, significa mucho en la preservación de los ecosistemas acuáticos.

En conclusión, se puede probar de manera objetiva que los empaques a base de papel son la manera más sostenible para transportar y exhibir los productos alimenticios.

### Abren nuevas oportunidades de crecimiento para los productores de alimentos

Reemplazar canastillas o bandejas plásticas por empaques de cartón corrugado para el transporte, la promoción y la exhibición de productos lácteos, de panadería, cárnicos y agrícolas, es una oportunidad con ventajas competitivas:

- Protección de golpes, ralladuras y marcas durante el transporte, lo que reduce el deterioro del producto por manipulación.
- Trazabilidad desde el origen hasta el consumidor final.
- Higiene e inocuidad para buenas prácticas de fabricación de alimentos.
- Mejor aprovechamiento del espacio en bodegas y camiones.
- Ahorro en costos: reducción del consumo de agua en el lavado y de los costos asociados a la pérdida de canastillas y transporte.
- Armado manual o automatizado, no requiere ganchos, cintas, ni pegantes.
- Mayor resistencia durante el arrume y, por ser más liviano, permite transportar más producto.
- Diseño gráfico e impresión de alta calidad para promover la marca. 



# Desarrollo del talento humano, el reto de las pymes

Por: César Nieto Licht, profesor titular de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN, MBA de la Universidad de Wollongong (Australia), PhD en Ciencias Empresariales de la Universidad de Nebrija (España) y Presidente de la Mesa Sectorial de Recursos Humanos del Sena. cesar.nieto@ean.edu.co

***Debe hacerse de manera estratégica, humanizada y organizada, a la luz de los objetivos de las empresas y siguiendo tres procesos claves.***

Cuando se habla de gestión humana, usualmente lo primero que se viene a la cabeza de cualquier profesional es el pago de nómina, la elaboración de contratos, el régimen disciplinario y la fiesta de fin de año. Es verdad que, en el pasado, las responsabilidades del área se centraron en esos temas y que infortunadamente algunas empresas siguen enfocándose solo en eso. Sin embargo, actualmente el área de gestión humana está trabajando en cómo aportar a la organización de manera *estratégica*. Con esa palabra me refiero a la ayuda en lograr

los objetivos organizacionales y hacerlo mediante una cultura *humanista* de exigencia, respeto y camaradería.

Veamos algunos datos de la investigación presentada en 2014 a 213 empresas en Colombia, los cuales nos ayudarán a entender el nivel de desempeño de los procesos de gestión humana y su aporte al desarrollo del talento de las personas. La valoración de los procesos se hizo teniendo como referente las mejores prácticas empresariales en cada proceso<sup>1</sup>.

Procesos	Tamaño de la empresa por nivel de activos según salarios mínimos legales en Colombia				
	500 a 5.000	5.001 a 30.000	30.001 a 80.000	Más de 80.001	Promedio país
Administración de personal	75,99	74,09	89,40	85,33	<b>81,54</b>
Bienestar	74,22	73,10	84,12	78,62	<b>77,57</b>
Capacitación	64,61	61,10	71,36	69,71	<b>67,04</b>
Compensación	37,72	40,47	49,80	41,67	<b>42,14</b>
Competencias	52,98	51,54	60,58	60,10	<b>56,65</b>
Comunicación	67,37	74,63	83,04	76,23	<b>75,02</b>
Evaluación	57,59	58,75	66,71	59,83	<b>60,51</b>
Gestión integral	66,96	69,97	77,13	72,92	<b>71,66</b>
Responsabilidad social	67,28	67,68	78,70	76,38	<b>72,77</b>
Selección	56,27	62,24	68,12	60,33	<b>61,29</b>
Promedio empresa	<b>61,99</b>	<b>63,22</b>	<b>72,41</b>	<b>67,45</b>	<b>66,94</b>
Tamaño de la muestra	<b>57</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>69</b>	<b>213</b>

Como puede observarse en la tabla anterior, el desempeño de los procesos de gestión humana, en las empresas de menor tamaño, es más bajo comparativamente con el de empresas de tamaños mayores. Pareciera que entre más grande la empresa, mejores son el desempeño y la contribución del área de gestión humana. Esto es

comprensible pensando en que los empresarios, en sus inicios, están más concentrados en la supervivencia que en la prosperidad. Cuando las empresas crecen y se consolidan, el emprendedor involucra mejores prácticas de gestión para hacer más efectivo el desempeño de la organización.

<sup>1</sup>Investigación desarrollada por la Mesa Sectorial de Recursos Humanos del Sena, la Universidad EAN, Acrip y Gestionhumana.com. Investigador: Cesar Nieto Licht.



Así las cosas y pensando en que gestión humana debe ayudar a lograr los objetivos estratégicos, nos encontramos con empresas que han decidido implementar de manera más técnica sus procesos de gestión humana para ayudar significativamente al logro de los objetivos. Veamos tres procesos de gestión humana que ayudan significativamente al desarrollo del talento humano, con algunas acciones concretas que podrían desarrollarse desde las pymes.

Un primer proceso clave en el desarrollo del talento humano es la selección. Verificar que los candidatos tengan capacidades suficientes para ajustarse a los cambios, ver de manera diferente las situaciones y presentar soluciones innovadoras, es parte del proceso de selección donde además de conocer la capacidad de su inteligencia y de interacción (inteligencia emocional), vemos igualmente su capacidad estratégica y el conocimiento técnico y específico para el cargo.

Este proceso es clave ya que he escuchado quejas de que en algunas ocasiones, cuando se asciende a alguien, ese profesional presenta resultados tan negativos en su nuevo cargo que al final toca prescindir de él, lo cual genera malestar entre todos, incluidos en los que pensaron que era un muy buen candidato. Cuando se mira la causa de este problema, el primer aspecto que uno analiza es el proceso de selección, ya que desde ahí se puede mirar el potencial y la capacidad que tiene el candidato para llegar a cargos de mayor responsabilidad.

Esta situación también se da porque muchas veces se confunde el alto desempeño con el alto potencial. Yo puedo ser un gran vendedor, quizás el mejor, pero eso no significa que vaya a ser el mejor gerente de ventas. Elementos técnicos de selección ayudarían significativamente a comprender si los candidatos tienen mayor o menor potencial y así contribuir a que no se equivoquen en este proceso. Dichos instrumentos no son muy costosos y permiten hacer los cuadros de remplazos de manera más segura, para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Otro proceso clave en el desarrollo del talento humano es la evaluación del desempeño. Si bien este ha evolucionado considerablemente, es fundamental verificar el logro de los objetivos, la percepción 360° de las competencias de la persona y la valoración de su trabajo por parte del cliente. Similar al caso de selección, el aporte de herramientas técnicas de gestión humana contribuirá significativamente a retroalimentar el desempeño y alinearlos con los objetivos de la organización. Muchas investigaciones evidencian que la falta de instrumentos de medición en las empresas con respecto al desempeño, hace que las decisiones no se tomen de manera objetiva sino subjetiva, lo cual trae consigo problemas de equivocarse en la valoración de los trabajadores y, por ende, dejar o no retener a los colaboradores que verdaderamente están generando valor.

Este proceso igualmente ayuda a que se reconozcan los buenos trabajadores y se construyan culturas de alto desempeño. Muchas investigaciones muestran que al no tener modelos de medición del desempeño, no se conoce quién es buen trabajador y quién no lo es, lo cual redundaría en que los buenos se aburran de dar lo mejor de sí y sean contagiados por los que no lo son y lleva a la organización a culturas de bajo desempeño y del menor esfuerzo.

---

### ***Selección, evaluación del desempeño y capacitación son los tres procesos claves en la gestión humana de las empresas.***

---

Estructurar la evaluación enfocada en los objetivos estratégicos y la satisfacción del cliente hará que todos los trabajadores se concentren en el alto desempeño y contribuyan así, de manera significativa, al logro de metas de la organización. Por supuesto, de nada sirve tener una evaluación bien estructurada si no se acompaña de unas consecuencias claras que premien a los buenos y ‘castiguen’ a los ‘mediocres’.

Finalmente, valdría la pena referirse a otro proceso de gestión humana clave en el desarrollo del talento humano como es la capacitación. Pero hablo de la capacitación que genere valor y retorno. Siempre recuerdo lo que me dijo un Presidente de la Bolsa de Valores cuando yo le solicitaba autorización para asignar recursos a un curso de negociación. “¿Cuándo veré esa inversión en mi PyG?”, me dijo. Esta pregunta sirve para que se orienten los esfuerzos de capacitación hacia lo estratégico y que verdaderamente genere valor para la organización. Empezar el proceso de capacitación desde los objetivos estratégicos, ver cuáles no se han cumplido y determinar el gap o la brecha, es el insumo necesario para establecer los planes formativos y su respectiva evaluación.

Hacer cursos de capacitación que no aporten a lo estratégico, al igual que hacer curso de capacitación donde no hay brechas que cubrir, es no invertir los recursos inteligentemente.

En conclusión, es claro que las pymes deberían pensar en implementar de manera más técnica sus procesos de gestión humana. No necesariamente deben montar un área de gestión humana, pero sí deberían trabajar en implementar sus procesos de alguna manera. Seguro que al implementarlos se obtendrán beneficios en el corto, mediano y largo plazo, que harán que la organización crezca, sea sostenible y mejore su desempeño en un ambiente sano. ●



# Liderazgo en la era tecnológica

Por: Alejandra Riveros Sáchica, psicóloga especialista y máster en gestión humana, coach certificada y consultora

***Las últimas dos décadas, las de la generación de los millenials, han supuesto un cambio en la manera como se comportan los líderes. Actualmente, ser jefe es más que mandar.***

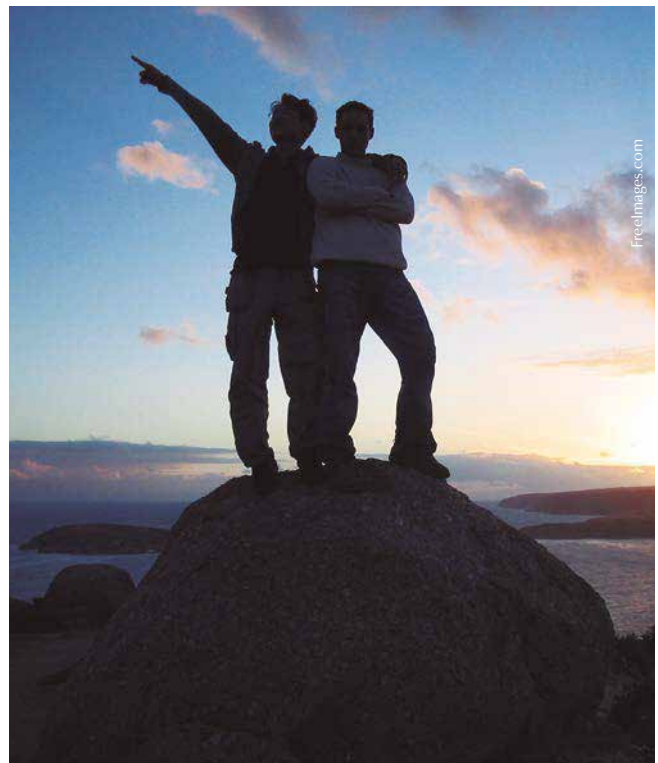
Cada día vemos cómo la tecnología afecta nuestra cotidianidad, la forma de interactuar con los demás y la manera en que algo cobra valor social. Cotidianamente estamos frente a fenómenos comunicativos como Facebook, Twitter, Instagram y otras redes que cambian el modo como nos comunicamos, nos vemos y hacemos negocios.

Por ello, a diario, el intercambio humano se ha vuelto más distante y despersonalizado; cada vez recurrimos menos a las llamadas de voz y las reuniones personales casi pasan a ser un asunto del pasado. Surgió otra manera de comunicarnos y, por qué no, de tratarnos y relacionarnos de manera “virtual”, lejos del viejo contacto humano.

En este escenario tan distante es necesario preguntarnos: ¿qué retos se crean para los nuevos líderes del mundo de hoy? Esta reflexión se la hicieron en Harvard los profesores Barry Libert, Jerry Wind y Megan Beck Fenley, ¿qué pasa con los líderes en la era digital?, ¿quiénes son?

En el estudio de estos profesores, se afirma que los nuevos líderes deben despedirse para siempre de los paradigmas del control, de la comunicación y de la inspiración que caracterizaron la forma de manejar equipos desde los años sesenta hasta 2000. El mundo cambió y a pasos agigantados, ya no somos ni seremos los mismos. Nuestros más entusiastas colaboradores se aburren hasta la muerte con un jefe obsesivo del control, o que solamente hable de los objetivos de un cargo, o que sea frío, distante y poco empático en lo personal.

La generación de los *millenials*, que está apalancando los cambios de manera veloz en las empresas, quiere y reclama otro tipo de líderes; hoy los ejecutivos y el personal en formación están requiriendo unas conductas distintas, pero surgen interrogantes: ¿estamos preparados para esto?, ¿ese nuevo modelo de liderazgo lo están estudiando las escuelas de gerentes o estamos aprendiendo las habilidades mínimas que nos dirigen a estas nuevas actitudes y aptitudes?



Podemos resumir en los siguientes puntos las características de los nuevos líderes:

1. Comunicador: el líder dedica gran parte de su tiempo y energía a comunicar de manera espléndida hacia dónde se quiere llegar, a compartir cómo se degustarán las mieles de la victoria. También su tarea consiste en animar a los que se sienten perdidos en el camino, pues a través de la inyección poderosa de visión logra alinear a las ovejas más descarriadas del rebaño.
2. Colaborador: atrás quedó la vieja usanza de “ustedes hagan mientras yo descanso; soy el jefe, por lo que llego tarde y me voy temprano”. Hoy se espera que el líder más



que lograr que los otros hagan, es de por sí un ejecutor de objetivos, de logros.

3. Cocreador: es aquel que hace que los grupos de interés que rodean la organización consigan sus objetivos al tiempo con los de la empresa. Es así como se hacen los negocios hoy, favoreciendo a una red. Es decir, miembros de dentro de una compañía y de fuera de la misma, logran que esta consiga los resultados que se esperan. Tal como sucede con empresas tan exitosas como Uber –a pesar del problema de la ilegalidad–.

Las nuevas formas de liderar personas y empresas requieren de líderes preparados desde el interior, que hayan vencido muchos temores que les impidan ser mejores dirigentes, más cercanos, más humanos y más al alcance del contacto humano.

---

***Atrás quedaron los líderes que exigían que los demás trabajaran mientras ellos evidentemente no se esforzaban igual. Hoy un líder debe ser buen comunicador, colaborador y cocreador.***

---

Los esfuerzos requeridos para este tipo de guías implican dejar el ego de saberse jefes, dueños, amos y señores de un proceso; significan confiar, soltar y darse a los otros sin esperar reconocimiento. Es más, suponen dejar brillar a los miembros del equipo.

También es dejarse de atribuir glorias por logros ajenos. ¿Cuántos de nosotros no nos sentimos violentados y disminuidos cuando un jefe se atribuyó nuestro logro, pero eso sí, se hizo a un lado para que quedáramos expuestos frente un fracaso?

Por otra parte, ¿las escuelas de negocios se están preocupando verdaderamente frente a estos nuevos retos?, ¿cómo están siendo preparados sus alumnos y gerentes para responder a las exigencias de un mundo globalizado, cambiante, desafiante y etéreo?

Las organizaciones colombianas deben trabajar para asegurar la continuidad de nuestros futuros líderes, dentro de estas, las empresas de familia deben preparar a los sucesores no

solamente desde el conocimiento, sino desde el correcto modelo de liderazgo, desde el hacer, el ser y los valores, desde el respeto por la diversidad y por la verdadera valoración de la diferencia. Todo esto dicho no como un discurso, sino con profundas convicciones que lleven a las organizaciones a ser centros del desarrollo humano y no campos de reclusión, a cambio de los cuales se le dan al trabajador los medios mínimos de subsistencia.

Debemos preguntarnos a nosotros mismos si nuestro ego, nuestros valores y nuestros paradigmas están listos para este cambio que debe hacerse desde el amor al otro, el reconocimiento y la gratitud. Únicamente así construiremos ambientes organizacionales verdaderamente humanos. 🌱



FreeImages.com



# PROECCO

PRODUCTOS ECOLOGICOS INDUSTRIALES LTDA.

## Ofrece para su empresa:

**3** Insumos que cambiaron y mejoraron la experiencia de la impresión offset

 Ecostriper (limpiador de baterías, planchas y mantillas)

 Ecolpropilico (sustituto de alcohol)

 Ecosolution (solución de fuente)

Presentaciones: 1 litro ,1 galón, 5 galones, 15 galones y 55 galones

Productos amigables con el medio ambiente y con la salud de sus trabajadores  
No inflamable /Mayor rendimiento

## ¡Llame ya, reciba asesoría técnica y una muestra comercial gratis!

### Contacto

Tels: (1)4134975 - 548 4745  
Fax: (1) 4152216 Cel: 312 523 66 67  
proecocomercial@hotmail.com  
proecoltda.colombia@hotmail.com  
www.proecoltda.com

Bogotá- Colombia





# Bienestar y educación

## Diplomado en gerencia estratégica y habilidades directivas

Con el propósito de potenciar las capacidades de liderazgo de gerentes, asociados, sucesores, coordinadores y personas involucradas en los procesos administrativos y de toma de decisiones de cada una de las empresas de sus asociados, Coimpresores Bogotá desarrolló del 15 de septiembre al 15 de noviembre de 2015 este exitoso programa de capacitación, con la universidad EAN. El diplomado tuvo una duración de 88 horas presenciales que fueron tomadas en las instalaciones de dicha universidad por 21 participantes. 🌐



Cierre diplomado en gerencia estratégica y habilidades directivas

## Buenas prácticas de fabricación para la industria gráfica

Para apoyar a sus asociados en el cumplimiento de los estándares legales exigibles por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Coimpresores Bogotá a través de su unidad de negocios SIC lideró dos capacitaciones en buenas prácticas de fabricación y posteriormente efectuó el diagnóstico con el apoyo de un experto a 15 de las compañías participantes. Se espera que este año SIC desarrolle un proyecto que facilite la implementación de la norma en las empresas del sector. 🌐



Taller buenas prácticas de fabricación



Entrega de certificación diplomado en gerencia estratégica y habilidades directivas



Clausura taller buenas prácticas de fabricación





## Asociados avanzan en la implementación de la norma de seguridad y salud en el trabajo de sus empresas

Entre el 18 y el 26 de noviembre del año pasado, SIC desarrolló un evento de capacitación en la norma de seguridad y salud en el trabajo que contó con la presencia de personal de 26 empresas de los asociados de Coimpresores Bogotá e incluyó una charla de sensibilización y un taller. Este año, SIC está trabajando en un proyecto de acompañamiento en la implementación de la norma, con las empresas interesadas. 🌱



Taller salud y seguridad en el trabajo



Cierre taller salud y seguridad en el trabajo

## Coimpresores Bogotá 40 años

La Cooperativa celebró su cuadragésimo aniversario en el hotel Casa Dann Carlton, el pasado 20 de noviembre. Para esta ceremonia se contó con la asistencia de aproximadamente 300 personas entre asociados, clientes, proveedores, representantes de entidades aliadas, funcionarios de la Cooperativa e invitados especiales. 🌱



Aniversario Coimpresores Bogotá



Aniversario Coimpresores Bogotá



Aniversario Coimpresores Bogotá

## Taller de cocina, una tradición navideña

El encuentro gastronómico tuvo lugar en la Academia de Gastronomía Verde Oliva, el 11 de noviembre de 2015 y contó con la asistencia de representantes 11 empresas de asociados a la Cooperativa, quienes elaboraron deliciosos platos tradicionales de las fiestas decembrinas. 🌱



Curso de cocina 2015



Curso de cocina 2015



## Torneo de fútbol 5

El Equipo A de la empresa Sideplast fue el campeón del IV torneo de fútbol 5 que se desarrolló el año pasado en las instalaciones de Campín 5. En este certamen participaron 21 equipos pertenecientes a 14 empresas de asociados, con un total de 220 jugadores aproximadamente. 🌱



Equipo Coimpresores Bogotá A, torneo de fútbol 5 2015



Equipo Sideplast, ganador del torneo de fútbol 5 2015

## Torneo relámpago de tejo y minitejo 2015

El equipo masculino de Linotipia Martínez S.A.S. y el femenino de Sideplast S.A.S. fueron los campeones de esta competencia deportiva que se disputó en Club Deportivo El Sanjuanero y que contó con la participación de 19 equipos que sumaron 95 jugadores aproximadamente. 🌱



Torneo de tejo 2015



Torneo de tejo 2015

## CIPB incentiva la participación de nuevas generaciones

Con la participación de 66 personas se desarrolló la actividad de integración para sucesores en el Teatro Casa Ensamble. Durante la jornada, realizada el 1 de diciembre pasado, los asistentes disfrutaron de la Obra *Las analfabetas*. 🌱



Sucesores en actividad de integración



Obra *Las analfabetas*

## Crecimiento del sector con educación

Como proyección para 2016, el Comité de Educación programó algunas actividades que apoyarán el desarrollo de las empresas de asociados a Coimpresores Bogotá. Dentro del plan de trabajo se destacan el diplomado en mercadeo, el seminario en actualización laboral y tributaria, el taller de gestión del talento humano y el curso de cotizadores. 🌱



**CARTONES  
AMÉRICA**

**Somos productores  
de cartulina esmaltada, kraft  
plegable, folder, liners, corrugado  
medio y liners para tubos.**

Cartones América S.A.  
División Molinos  
Calle 70 Norte #2-A-130  
PBX: 681 88 88 / FAX: 664 82 52

---

1<sup>ER</sup> PAPEL  
CERTIFICADO  
CON EL SELLO  
AMBIENTAL  
COLOMBIANO

www.smurfitkappa.com.co



 **Smurfit Kappa**

Primera compañía papelera certificada con el Sello Ambiental Colombiano

- ✓ Papel
- ✓ Cartón Plegable
- ✓ Papel para Sacos
- ✓ Pulpa Blanca