

Dinero



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

GESTIÓN FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE

CRECIMIENTO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

CRECIMIENTO SOSTENIBLE CON GESTION FINANCIERA

» La dinámica de los negocios hoy en día, ha llevado a que la PYME reaccione de manera rápida a los cambios del mercado y se organice de manera estructurada para poder lograr la sostenibilidad del crecimiento empresarial. Las exigencias comerciales y de servicios requieren que el empresario trabaje en una planeación estratégica orientada a cubrir las necesidades del mercado y poder asumir el reto de enfrentarse a una competencia más globalizada, a negociar con sus proveedores y a manejar unas óptimas relaciones con sus acreedores.

En toda empresa existe una estructura administrativa, desde la cual se planean y desarrollan las actividades para cumplir los objetivos y que, adicionalmente, requiere el desarrollo de las competencias del talento humano.

Una de ellas es la Gestión Financiera. Su importancia radica en que la toma de decisiones de inversión o de financiamiento, no se hacen a la ligera. Si las cifras existen, son para utilizarlas en función de una estrategia financiera, que ayude a la PYME a ser más competitiva y a mejorar su productividad. Que mejor radiografía de la empresa, que desarrollar una gestión en este sentido de manera organizada, actualizada y orientada a crecer sosteniblemente.

Ha llegado el momento para que la PYME demuestre su capacidad de acceder a los mercados globales y a los mercados financieros, para posicionarse como empresas estratégicamente rentables ante sus inversionistas, clientes nacionales e internacionales.

Las herramientas están dadas. Lo importante no es caer en la rutina del trabajo fácil. Hay que tener en cuenta no solo las cifras que demuestran la capacidad de gestión, sino aquellas que también abren posibilidades para nuevas oportunidades. Aprovechélas.

Consejo Editorial:

Rosario Cordoba, Darío Montoya

Concepto y Edición General:

Jorge Alberto Hernández.

Revisión Técnica:

Grupo de Emprendimiento,
Dirección General del SENA.
Dirección del Sistema Nacional
de Aprendizaje (Formación).

Coordinación General del Proyecto:

Beatriz Tabora Ocampo - SENA
Mario Restrepo Quintero - Dinero

Jorge Alberto Hernandez Mora

Consultor PYME Gacela



LA GESTION FINANCIERA Y TRIBUTARIA:

Un enfoque funcional en el marco del talento humano por competencias



Alguna vez, en su vida como empresario o empresaria, ¿usted ha tenido que recurrir a sus finanzas personales para apalancar la empresa? ¿Ha utilizado la caja de la compañía para cubrir gastos personales? ¿Los bancos han rechazado sus solicitudes de crédito y usted los ve ahora como sus enemigos?

Estas situaciones son comunes. Hay muchas explicaciones para ellas, pero en el fondo hay una gran causa real: los empresarios PYME no suelen dar al flujo de caja la importancia estratégica que tiene. Suelen creer que lo importante es vender y que la organización de las finanzas es algo muy complicado y poco productivo, una obligación y no un generador de competitividad. Este es un grave error. Una buena gestión financiera, fiscal y tributaria es esencial para lograr un crecimiento sostenible y rentable.

La debilidad en la gestión financiera ha sido señalada repetidamente como una gran debilidad de las PYME en Colombia. Estas empresas no suelen desarrollar sistemas adecuados para llevar su proceso presupuestal y de control, que les permitirían soportar verdaderas estrategias de crecimiento y acceder a recursos financieros.

La gestión financiera está ligada a la estrategia y como tal debe estar conectada a la Gestión del Talento Humano por Competencias y soportada en manuales de Pro-

cesos y Funciones, haciendo uso del Ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Las empresas que se sienten satisfechas cuando el empresario es también el contador, el financiero y el comercial al mismo tiempo, no pueden aspirar a crecer. El ciclo PHVA permite desarrollar el modelo financiero para la PYME Gacela de manera eficaz, apoyándose en las competencias de las personas y ejecutando de manera ordenada las siguientes actividades:

» **La Organización Financiera**, que garantiza el cumplimiento de las funciones con gente competente. Esta actividad incluye asegurar la legalidad de la compañía, mantener la contabilidad empresarial y personal, y hacer de la caja “el Rey” de la gestión.

» **La Planificación Tributaria**, la cual debe apoyarse en un manual de procesos y funciones que permita cumplir con las obligaciones fiscales como un factor estratégico. Los impuestos y los parafiscales deben ser planificados ordenadamente, para que no afecten los recursos financieros de la empresa ni los del empresario.

» **Análisis y gestión financiera**, el factor estratégico para alcanzar la productividad a través de la dinámica del flujo de caja. El empresario debe mantenerse al día en las proyecciones, el análisis y la gestión de los indicadores financieros que muestran la radiografía de la PYME. Una empresa que logra desarrollar su cultura financiera tiene mayores posibilidades de ejecutar con éxito su plan de negocios, lograr financiamiento y crecer.

El modelo financiero básico, implementado por las PYME Gacela, permite al empresario tener una visión práctica del negocio para tomar decisiones estratégicas esenciales y disminuir el riesgo financiero, como lo desarrollaremos a través de esta edición. **IDI**

INTRODUCIR UN ENFOQUE FUNCIONAL EN LA GESTION -QUIEN HACE QUE, DE LO ESPERADO- EN EL MARCO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

EL ENFOQUE FUNCIONAL DE LA PYME GACELA EN LA GESTION FINANCIERA Y TRIBUTARIA



FUENTE: AUTOR JORGE ALBERTO HERNANDEZ MORA

CASO EMPRESARIAL “S-SQUARE S.A.”

De la incertidumbre de emprender a la oportunidad de crecer exitosamente



—“Aprender de nuestros errores y nuestras debilidades nos ha llevado a fortalecer la estrategia de crecimiento”— cuenta con gran humildad, pero con mucho orgullo paisa, el ingeniero Luis Albeiro Muñoz Trejos. El y sus 3 socios, Cesar Augusto Lopera, Oscar Tulio Toro y Naldy Jose Pérez, conforman el grupo de emprendedores de esta joven compañía.

Por su habilidad para introducirse de manera exitosa en un mercado altamente competido, como es el desarrollo de software, hemos seleccionado a S-SQUARE como un proyecto que tiene el potencial de convertirse en una de las PYME Gacela exitosas en Colombia.

El proyecto se inició en 2002 en Medellín, cuando uno de los socios desarrolló modelos de simulación para gestión empresarial. “Estos modelos de simulación eran buenos, pero no se vendían y no encontramos mercados”, dice Muñoz, al recordar aquellos momentos difíciles.

Muñoz buscó acompañamiento a través de la Incubadora CREAME, especializada en empresas de base tecnológica, y el Fondo de Capital de Riesgos Medellín - Confama, quienes actualmente hacen parte de la sociedad como inversionistas. Allí encontraron apoyo identificar las herramientas necesarias para crecer sosteniblemente.

A través de un plan estratégico de observación del mercado, identificaron necesidades no cubiertas en su totalidad por los paquetes genéricos de gestión y suites de oficina existentes en el mercado.

A través de un proceso de Innovación desarrollaron lo que hoy es su producto estrella y “único en el mercado”, como lo reconoce Muñoz, al referirse a XIPE, un sistema en Web que permite mejorar el cumplimiento de todas las personas involucradas en un proyecto a través de la medi-

ción de los compromisos de gestión día a día, un producto consecuente con el desarrollo de competencias en el Talento Humano. Su portafolio esta detallado en su página web www.ssquare-sa.com

Fue tan exitoso, que se convirtieron en el proveedor principal de este servicio para BANCOLOMBIA. El sueño se cumplía, las ventas se multiplicaron cinco veces, crecieron las utilidades y también los gastos. En ese momento feliz, Muñoz recuerda haberse preguntado a sí mismo, “¿Para qué más clientes?”. El esquema parecía perfecto.

Hoy, Muñoz reconoce que fue un error depender de un solo cliente, que representaba el 95% de sus ventas. Cuando ocurrió la fusión del banco y se pararon los contratos, se frenó la facturación y disminuyó el ingreso. El sueño se desvanecía y fue necesario tomar la decisión más importante en la vida de la empresa: continuar, o cerrar.

Con el apoyo de la Incubadora, diseñaron productos y servicios a la medida de los clientes, logrando acceder a nuevos nichos de mercado que les permitieron diversificar su portafolio. El SENA se volvió su aliado en la cofinanciación para desarrollar una plataforma de inteligencia de negocios a través de la ley 344, que permite destinar recursos para el apoyo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo.

Muñoz afirma que el apoyo del SENA fue fundamental para ampliar su portafolio de productos, permitió mejorar las prácticas de desarrollo y aprender nuevos conceptos que en la actualidad se continúan aplicando. S-SQUARE ha sido postulada al Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las MiPYME, INNOVA. Su proyec- »

EL APOYO DEL SENA HA SIDO Y SIGUE SIENDO FUNDAMENTAL PARA AMPLIAR SU PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, PERMITIENDO MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO Y APRENDER NUEVOS CONCEPTOS QUE EN LA ACTUALIDAD SE CONTINÚAN APLICANDO.



ción de crecimiento para el año 2008 es de un 40%, con una excelente rentabilidad y conquistando nuevos mercados como el bogotano.

LA GESTION PARA CONVERTIRSE EN UNA PYME GACELA

» **S-SQUARE-S.A.** ha venido entendiendo que crecer requiere de una gestión empresarial y de equipo, para lograr el desarrollo sostenible y convertirse en una PYME Gacela exitosa. A partir de la experiencia y el aprendizaje ha venido trabajando en el desarrollo del modelo gacela para lograr la competitividad de acuerdo con los siguientes factores:

» TALENTO HUMANO

Su planta de personal está compuesta por 15 empleados directos y siete indirectos. Aunque al inicio fueron contratados sin ningún proceso, hoy la empresa trabaja en un modelo de desarrollo de competencias del Talento Humano que espera implementar en el 2009. Han seleccionado una Junta Directiva compuesta por profesionales que han trabajado en empresas como ÉXITO y POSTOBON, quienes por sus competencias sirven de apoyo en áreas de mayor importancia en la organización

» INNOVACION

Este factor estratégico es su mayor fortaleza. Siguen trabajando de manera exitosa con una alta orientación hacia el consumidor y manteniendo un alto grado de creatividad, para lograr lo que han denominado “Tropicalización de las mejores Prácticas para Gerenciar Proyectos”. La implementación del modelo CMMI – certificación internacional similar a la ISO- se convierte en una fortaleza para abordar un proceso de internacionalización.

» MERCADEO Y VENTAS

Después de identificar falencias, como las demoras en la respuesta al cliente, han diseñado y desarrollado las áreas de Mercadeo y Ventas con profesionales elegidos por competencias, para enfocar la atención al cliente de manera más directa y personalizada. El objetivo principal es ser reconocidos como proveedores de soluciones integrales, antes que por el desarrollo de software.

» EXPANSION GEOGRAFICA

Actualmente están concentrados en Medellín, pero han identificado que las fortalezas del producto y les permitirán acceder a otros mercados. Bogotá se ha convertido en el puntal de la estrategia para expandirse en Colombia, donde han encontrado que aunque es más competido, el tiempo de respuesta en la toma de decisiones de compra es mucho más rápido que en Medellín. Por otra parte, el objetivo es llegar a países como Ecuador, Perú, Venezuela y Panamá y para ello están trabajando en procesos con Proexport, en el Plan Exporte Área Andina.

» GESTION FINANCIERA Y TRIBUTARIA

Muñoz reconoce que la Gestión Financiera se está convirtiendo en un factor importante dentro del negocio y que su atención se ha volcado en implementar las estrategias a través de las competencias de su talento humano y sus necesidades de crecimiento. Atendiendo a este diagnóstico, ha entrado en un proceso de capacitación y actua-

lización para poder implementar las competencias necesarias para fortalecer este factor.

Con la capacidad que tiene de aprender de sus debilidades y errores para convertirlas en fortalezas, S-SQUARE S.A desarrolla hoy una gestión del crecimiento con la aspiración de ser una PYME Gacela Modelo para los nuevos emprendedores colombianos.

Al respecto, se destaca que el SENA, mediante diversas estrategias, apoya a los nuevos empresarios para lograr nuevas inversiones que apalancen el crecimiento y desarrollo de sus procesos de gestión interna y externa.

Actualmente se encuentra en desarrollo el proyecto “Diseño y puesta en marcha de ruedas de inversión a nivel nacional” el cual tiene como objetivos principales:

» Diseñar y desarrollar una Rueda de Inversión, en las ciudades: Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, realizando, la valoración financiera de las empresas participantes, y canalizando tres inversionistas reales para cada una de ellas.

» Realizar un programa de transferencia de conocimiento, con el cual se logra transferir el Modelo de Banca de Inversión en procesos de incubación de empresas.

» Diseñar y poner en operación una plataforma tecnológica como Red de Conexiones financieras Nacional.

En general lo que se pretende con el proyecto es:

» Fomentar la cultura de inversión privada en las pequeñas empresas.

» Formar a los emprendedores en técnicas para enfrentar con éxito proceso de inversión.

Transferencia de conocimiento a diferentes entidades relacionadas con el emprendimiento y la creación de empresas en Colombia. **IDI**

Luis Alberto Muñoz,
e-mail: lmuñoz@ssquare_sa.com
Teléfonos: 2608555 y 3104318916



La legalidad empresarial



La informalidad en el momento de iniciar los negocios es una práctica común en Colombia. El emprendedor se concentra en poner en ejecución su idea y a veces cree que la formalización y legalización del negocio puede ser una distracción, o incluso le puede dar ventajas. Sin embargo, proceder así equivale a condenar a la empresa a no crecer nunca. Sin formalidad no es posible ser reconocido en el universo de los negocios como una persona natural o jurídica responsable, seria y con credibilidad ante sus potenciales clientes y proveedores. Quien se mantiene en la informalidad no puede pertenecer a redes sociales ni compartir contactos con empresarios que saben crecer.

A veces, los emprendedores piensan que la tramitología requerida para la creación de una empresa y el tiempo necesario para este proceso son grandes barreras. Sin embargo, estos trámites se han reducido sustancialmente. A través de las Cámaras de Comercio se ofrece apoyo directo para formalizar las empresas de manera eficiente. Buena parte de los trámites incluso se pueden hacer vía internet.

LA CONCENTRACION DE LA LABOR DEL EMPRENDEDOR EN PONER EN EJECUCION SU IDEA, MUCHAS VECES DEJA DE LADO FASES IMPORTANTES COMO LA FORMALIZACION Y LEGALIZACION DE LA EMPRESA.

Son tres pasos clave que se deben realizar:

1. CONSULTAR

» Antes de registrar su empresa, es muy importante que realice las siguientes consultas:

- Consulta de tipo de empresa que se acomode a sus necesidades.
- Consulta de nombre que no esté registrado y que le permita identificar su empresa comercialmente.
- Consulta de marca. Verificar que no exista para que pueda asegurar la suya.
- Consulta de actividad económica, que determine realmente a lo que se va a dedicar la empresa.

2. DILIGENCIAR

» Una vez definido el nombre proceda a diligenciar los formularios para constituirse legalmente:

- Inscripción del registro único tributario (RUT) de la DIAN, que es la manera como le ayuda a identificarse para cualquier tipo de negocio.
- Documento de Constitución, que para efectos de empresas nacies solo se requiere un documento privado y para empresas con activos mayores a 500 salarios mínimos mensuales vigentes (smmlv) se requiere un documento público en notaría.
- Registro mercantil, que se registra en las Cámaras de Comercio y es su carta de presentación y legalidad ante sus clientes.

3. FORMALIZACION

» Una vez diligenciados los formularios, es importante obtener todas las certificaciones y la inscripción de los libros contables y la autorización de facturación ante la DIAN.

En esta etapa es importante tener en cuenta que a partir de la formalización de la empresa se debe contratar el primer recurso humano para la gestión financiera, que es el contador. La legalidad empresarial ofrece mayor seguridad al empresario para enfrentar los mercados y sus oportunidades. **IDI**

Organice su contabilidad



Con frecuencia, para manejar lo que ven como una actividad complicada y difícil de ejecutar, los empresarios llevan la contabilidad recurriendo a lo que se ha denominado -la contabilidad ligera-, que bien podría llamarse “contabilidad a la ligera”. Llevan unos estados financieros muy simples que a veces no muestran la realidad de la empresa.

La tarea del contador o director financiero, en ese modelo, se ve reducida al mínimo. Generalmente, se limita a trabajar en el balance oficial, realizar las liquidaciones de impuestos correspondientes, liquidar las remuneraciones mensuales y cumplir con disposiciones legales. El empresario PYME no suelen consultar a su equipo financiero como herramienta de decisión, sino que lo ve como una formalidad más que debe cumplir. Un gran número de empresas no saben realmente cuánto ganan o pierden, ni saben sus costos reales, no tienen una estrategia definida para planear su gestión financiera y no manejan información oportuna.

Allí es donde un modelo de gestión del Talento Humano por competencias, aplicado a la gestión financiera, se vuelve relevante. El grupo financiero de una empresa Pyme debe convertirse en la punta de lanza de su transformación, debe ser un verdadero asesor contable y financiero de la gerencia.

El empresario debe apoyarse en las competencias del contador para definir la estrategia, aprender sobre las herramientas contables y, sobre todo, generar y utilizar la información financiera como una verdadera herramienta de gestión. Su función debe llevar a diseñar, mantener y presentar el table-

ro de control de la organización, formar parte del directorio y ayudar a estructurar una forma de gobierno que controle la marcha de los negocios. Lo básico es entender que la contabilidad puede ser una de las mejores herramientas de decisión estratégica.

ESTRUCTURA DE LA CONTABILIDAD PYME

» Una vez organizado el recurso humano contable por competencias, el siguiente paso es organizar la contabilidad orientada al desempeño financiero. Diseñe la estructura que le permita generar valor y obtener reportes con una visión de crecimiento y realice mediciones del mismo desempeño. Sobre esta base mantenga presente los siguientes pasos para organizar su contabilidad:

1. Organice un presupuesto de Gastos esenciales para operar de manera eficiente la compañía.

2. Planifique organizadamente sus impuestos y organice un plan de compromisos.

3. Defina su presupuesto de ventas que le permiten cubrir sus gastos y obviamente generar el margen bruto y la utilidad final esperada.

4. Genere diariamente sus comprobantes de egresos y de ingresos y revise mediante un tablero de control que se está cumpliendo con el presupuesto, o en dado caso reajuste el presupuesto de gastos y ventas con base en lo ejecutado, teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos

5. Mantenga organizada su facturación mensual, es el motor del negocio.

6. Alimente continuamente el balance general y el estado de resultados para obtener los reportes reales de desempeño financiero.

Hoy se cuenta con herramientas ofrecidas por las TIC, que permiten realizar la gestión financiera de manera eficiente y con todas las posibilidades de tomar decisiones y mediciones en el camino que ayuden a alinear la estrategia financiera para el crecimiento. **IDI**

HOY SE CUENTA CON HERRAMIENTAS OFRECIDAS POR LAS TIC, QUE PERMITEN REALIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE MANERA EFICIENTE Y CON TODAS LAS POSIBILIDADES DE TOMAR DECISIONES Y MEDICIONES EN EL CAMINO QUE AYUDEN A ALINEAR LA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO.



La Caja: Una función de Jerarquía en la Gestión Financiera

El flujo de caja es fundamental en el negocio. Una empresa puede tener un buen producto, clientes interesantes, buena reputación y buenas ventas, y de todas formas puede quebrarse si no tiene un buen manejo de flujo de caja. En una empresa pequeña y joven, el balance del flujo de caja es probablemente la más clara indicación de si el negocio va bien encaminado o no.

Es frecuente en las empresas PYME que no reciban dinero suficiente a corto plazo y no dispongan de las reservas de efectivo necesarias para pagar a sus trabajadores, ni sus cuentas, mientras llega el momento de cobrar las facturas emitidas al cliente. En este momento, el empresario PYME debe mirar con mucho detenimiento el estado de efectivo de su caja. Nunca debe olvidarlo: el flujo de caja es “El Rey” del negocio.

Ya hablamos de organizar la contabilidad orientada al desempeño financiero. Ahora se debe analizar cómo esa estructura culmina en un resultado que es la organización estratégica y administración de la Caja. El balance empieza con la última línea de la cuenta de pérdidas y ganancias, la que muestra los beneficios netos.

Así como a todo Jerarca hay que rendirle pleitesía, el empresario debe entregarse a la caja, de la siguiente forma:

» Revise sus activos e identifique que tan productivos son. Muchas veces se tienen activos que generan gastos altos y que están afectando la caja.

» Tenga claras sus obligaciones, como las planifica y como las financia. Defina los tiempos y estructure de tal manera que cumpliéndolas, también se beneficie el flujo de efectivo.

» Los costos de producción deben tener un programa de costeo eficiente. Muchas veces el mal costeo, absorbe gran parte el efectivo para gastos improductivos, castigando la caja fuertemente.

» Los costos de ventas deben ser consecuentes con el precio propuesto y la rentabilidad que genera. No se desgaste en hacer promociones inoficiosas, donde la inversión es irre recuperable.

» Controle y defina su Margen Bruto, pues este es el corazón que mueve la caja. Si el margen se mantiene constante o al alza, probablemente está ajustando correctamente los precios, de modo que reflejen los cambios en lo que paga por lo que vende o produce. De lo contrario, póngase en alerta y actúe.

» La capacidad de endeudamiento debe ser coherente con su capacidad de pago y sus necesidades de inversión en activos. No se emocione endeudándose en lo que no sea productivo. Que sus activos no terminen en un Museo.

» Revise cuánto está costando su cartera y como está la rotación de la misma. Es posible que sus clientes estén solucionando los problemas de caja a costa suya. Mantenga el equilibrio financiero de la cartera y mejore su generación de efectivo.

» Conocer el estado del inventario y el tiempo que tarda en vender

o reciclar, puede indicarle si el negocio está creciendo, o al contrario. El costo de inventario sin rotar puede ser utilizado en otras inversiones más productivas.

Aproveche los beneficios que ofrecen, las TIC para que esta gestión de la caja se vuelva eficiente, y recuerde que un buen equipo financiero y contable competente debe llevarlo a tomar decisiones productivas, para proteger su caja como un verdadero Rey.

COMO CONTRIBUYE EL SENA AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA CONTABLES Y TRIBUTARIA.

Las pymes pueden encontrar en el SENA su aliado a la hora de la gestión financiera y contable, dado que en los Centro de Formación pueden encontrar asesorías y formación: virtual, semipresencial y especializada.

Para atender las necesidades que el SENA detecta en cada uno de los sectores económicos, se han definido aquellas líneas tecnológicas en las cuales se pueden agrupar dichas necesidades; la línea tecnológica denominada CLIENTE tiene la red “Tecnologías de Gestión Administrativa y Servicios Financieros” en la cual las empresas podrán encontrar todos los Centros de Formación relacionados con su gestión financiera y contable. **ID**

EL EMPRESARIO PYME DEBE MIRAR CON MUCHO DETENIMIENTO EL ESTADO DE EFECTIVO DE SU CAJA, Y CONVERTIRLA EN “EL REY” DEL NEGOCIO.

TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS FINANCIEROS

CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

CENTRO DE GESTION Y FORTALECIMIENTO SOCIO-EMPRESARIAL

CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVA

CENTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS





Le invitamos a sumar con nosotros

- + Oportunidades
- + Competitividad
- + Colombia

Hacer parte del Plan Coformador vinculando aprendices del SENA a través del contrato de Aprendizaje, le trae muchas ventajas a su empresa: Talento humano de primera categoría que suma para su balance social, suma para su competitividad y suma para su futuro, porque para usted y su empresa SUMAR es lo primero.

Plan Coformador

Aporta Futuro



Contact Center:
Bogotá: 592 55 55 Resto del país: 01 8000 9 10 270
www.sena.edu.co

SENA: CONOCIMIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

LA PLANEACION TRIBUTARIA:

Una estrategia Financiera para la PYME



» La palabra impuesto es universalmente temida por los empresarios. Sin embargo, un factor de éxito de la PYME Gacela es convertir la planeación tributaria y fiscal en una herramienta estratégica en el desarrollo de su crecimiento sostenible. Mirar a la dirección nacional de impuestos como un socio estratégico, es la mejor forma de romper el paradigma del temor tributario.

La falta de planeación tributaria y la informalidad pueden llevar a la PYME a incurrir en casos de elusión, evasión y posiblemente fraude. Dejar de cumplir las obligaciones en este frente, así sea por omisión o ignorancia, puede significar la imposición de fuertes multas y causar el fracaso de empresas potencialmente viables.

La planeación tributaria y fiscal es un elemento que puede ayudar al cumplimiento del objeto principal de la sociedad y de sus socios. Debe ser una estructura que incluya procesos y funciones que fortalezcan la

LA PLANEACIÓN TRIBUTARIA Y FISCAL NO ES EL RESULTADO DE LA EMPRESA, SINO UN ELEMENTO QUE PUEDE AYUDAR AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETO PRINCIPAL DE LA SOCIEDAD Y DE SUS SOCIOS.

estrategia de la organización. El diseño de esta estructura direcciona a la empresa a esforzarse por realizar su objeto principal en el mercado. Generar mayores o menores impuestos es una consecuencia de ejecutar el objeto social que genera riqueza. Por lo tanto, la carga impositiva debe verse dentro de la planeación, como un método de mostrar crecimiento empresarial.

La planeación fiscal debe tener unas pautas claras para cumplir los objetivos:

» Genere procesos legalmente definidos, que no lo lleven a disminuir la utilidad para buscar ahorros tributarios que afecten el costo operacional de la empresa.

» Garantice que la planeación tributaria y fiscal no sea un obstáculo para el desarrollo comercial, sino lo contrario, una herramienta estratégica en la venta.

» El ahorro logrado en la carga tributaria no es una utilidad para los socios, sino un método para mejorar los resultados e inversiones corporativas.

» Planifique y cumpla con todas sus obligaciones fiscales y parafiscales, sin comprometer a la compañía a riesgos de orden laboral, comercial, civil o administrativo.

» Permanezca atento a los cambios de orden fiscal y comercial, ya que las nuevas normas pueden desvirtuar cualquier beneficio futuro.

» Planifique y desarrolle métodos para que el beneficio fiscal obtenido en el periodo no se convierta en un mayor impuesto en los siguientes periodos.

» No se deje tentar por la elusión, la evasión y el fraude. Lo que hoy consiga de ahorro y disminución tributaria, después le puede costar más caro el no ser legal.

La PYME tiene en su modelo de planeación tributaria y fiscal, una herramienta estratégica para tomar decisiones relevantes. Organice y planifique a largo plazo en función de un exitoso crecimiento empresarial. **IDI**



Herramientas de la planeación tributaria

» Con frecuencia, el desconocimiento de herramientas legales para obtener beneficios tributarios lleva a la PYME a tomar caminos errados, que no le permiten mejorar su productividad.

Algunas de las competencias del contador o director financiero de la empresa deben enfocarse a conocer las herramientas fiscales, verificar su funcionalidad y beneficios e implementarlas dentro de la planeación estratégica como factor de éxito.

Algunas de estas herramientas que se encuentran en el mercado financiero pueden ser parte de los procesos de la planeación tributaria y fiscal:

» El Leasing operativo como un proceso de arrendamiento de equipos productivos u bienes inmuebles, en la medida que el canon de arrendamiento afecta el gasto y disminuye la utilidad contable y fiscal.

» El leasing financiero combinado con el método de depreciación de reducción saldos y no el de línea recta, es beneficioso para sociedades con utilidades comerciales muy superiores al presupuesto. Es método de depreciación por reducción de saldos y no por línea recta, no tiene limitación fiscal.

» Comisiones por ventas o compras en el exterior, que no son consideradas como ingresos nacionales, por lo tanto están exentas de retención en la fuente.

» Descuento por generación de empleo de acuerdo con el número de trabajadores que les otorga el derecho al descuento tributario frente a los servicios temporales de empleo. Obtiene beneficios fiscales y mejores resultados al eliminar la comisión respectiva de dichas empresas.

» Utilizar ofertas mercantiles aceptadas legalmente, que no gene-

ran impuesto de timbre a diferencia de los contratos comunes.

Estas son algunas de las herramientas con las que puede trabajar la planeación financiera y tributaria. El empresario o el director financiero y contable deben buscarlas y ponerlas en práctica dentro del marco de la legalidad.

LAS FINANZAS PERSONALES VS LAS FINANZAS CORPORATIVAS

» Separar las finanzas personales de las operaciones de la PYME es una disciplina dura de mantener. Muchas veces el capital inicial con que se constituye el negocio suele estar compuesto por los ahorros del fundador, el de su familia y/o el de amigos cercanos, razón por la cual es perfectamente entendible que un empresario caiga en enredos de cuentas entre empresa y familia, sin embargo, este es un error que tiene consecuencias graves para el crecimiento de la empresa.

Así cómo desarrolla un plan financiero corporativo, el empresario debe diseñar un plan financiero personal y ejecutarlo con el mismo rigor. Debe determinar cuáles son sus metas financieras a largo plazo y los objetivos a corto plazo que le permitirán alcanzar tus metas más ambiciosas. Debe desarrollar un presupuesto personal, con las metas financieras establecidas anteriormente, y provisionar sus pagos con base en un plan de ahorro e inversión personal.

La empresa debe responder por la remuneración y las obligaciones laborales que tiene con el empresario, de la misma manera que lo hace con los demás empleados. Una sana separación de las cuentas personales y empresariales, desde el momento mismo de creación de la empresa, es un elemento indispensable cuando la aspiración no es simplemente sobrevivir, sino crecer. **IDI**

EL FLUJO DE EFECTIVO:

Análisis estratégico para la proyección financiera



La PYME está compuesta por un mundo de actividades que dinamizan el negocio y que requieren del control y administración del efectivo, representado a través del flujo de caja hacia dentro y hacia fuera de la empresa. Ya se identificó la importancia de la caja en la operación y su necesidad de mantenerse en un estado óptimo para poder cubrir obligaciones y tener flujo para inversiones productivas.

Este estado financiero permite establecer las fuentes de financiación disponibles, así como su costo y el plazo que ofrecen a la empresa. Lo más importantes una vez identifique sus necesidades de fondos, se busquen y utilicen fuentes en cuanto a plazo y costo.

Para lograr una administración eficiente del flujo, presentamos las siguientes recomendaciones:

» Desarrolle las competencias del Equipo Financiero, para que sea el administrador estratégico del flujo de fondos. Su habilidad de gestionarlo, le permitirá al empresario tomar decisiones anticipadas que minimicen riesgos financieros y optimicen la caja.

» Facturar no siempre implica recibir el dinero de manera inmediata, a no ser que sea una venta de contado. Cuando acepte proyectos o clientes a largo plazo, negocie por adelantado la posibilidad de recibir pagos regulares en lugar de dejar que las cantidades a pagar se vayan amontonando hasta el término del contrato.

» Así como se programan los pagos que va a recibir en diferentes plazos, programe con sus proveedores, de la misma forma los pagos diferidos que sean consecuentes con sus ventas.

» A veces el costo financiero que se asume por la demora en el pago de su facturación, la puede solventar con incentivos como descuentos financieros que motiven a adelantar los pagos y obtener el efectivo de manera inmediata.

» Investigue la capacidad de pago de sus clientes, antes de definir su forma de pago. Los clientes morosos son el peor enemigo de un flujo de fondos, porque distorsiona toda su proyección y su presupuesto.

» Reduzca el inventario y adminístrelo de manera eficiente acorde con sus necesidades de producción y comerciales. El dinero que se gasta en inventario improductivo es efectivo que no está generando ningún interés ni tampoco se está ahorrando.

» Consolide sus créditos y planifique sus pagos sus intereses. Acceda a sistemas de financiación de acuerdo con sus necesidades y capacidades de pago. Invierta el dinero en forma producti-

va, que le generen nuevos recursos y permita cumplir con sus obligaciones.

» Acceda a sistemas tecnológicos que ofrecen las TIC, para obtener mayores beneficios en el manejo de la información, para tomar decisiones adecuadas.

» Tenga mucho cuidado en donde se invierten los excedentes de caja. El empresario tiende a realizar gastos innecesarios que lo pueden llevar a perder oportunidades interesantes de inversión, que le ofrezcan retornos interesantes.

Indiferentemente del tamaño de la empresa y de la complejidad de sus operaciones, haga una planeación para analizar métodos de administración del flujo de efectivo. Es decir, compare los costos involucrados eficientemente con los beneficios derivados de la liberación de caja. **IDI**

**INDIFERENTE-
MENTE DEL
TAMANO DE
LA EMPRESA
Y DE LA
COMPLEJIDAD
DE SUS
OPERACIONES,
HAGA UNA
PLANEACIÓN
PARA ANALIZAR
MÉTODOS DE
ADMINISTRA-
CIÓN DEL FLUJO
DE EFECTIVO**



LOS INDICADORES FINANCIEROS:

La radiografía de la PYME

Los Indicadores Financieros muestran la verdadera radiografía de la empresa ante sus clientes, proveedores y el sector financiero, para demostrar su verdadera capacidad financiera como una fortaleza. Existen una infinidad de indicadores que pueden ser analizados a través de programas tecnológicos y que deben ser administrados por el director financiero. De todos estos, debe concentrarse en los siguientes tres principales indicadores, que enmarcan la realidad de su compañía:

INDICADORES DE LIQUIDEZ

La falta de efectivo, no es la mejor presentación de la PYME ante un proveedor o un banco para solicitar financiación. Este indicador muestra la capacidad que tiene la empresa de hacer efectivo su dinero en el corto plazo para responder ante cualquier obligación. Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones para tener un indicador de liquidez eficiente:

» No permita que sus obligaciones a corto plazo estén cubiertas en su totalidad o no se puedan cubrir con el efectivo que tiene en los bancos o en la caja de la compañía. Esto es lo que mide la razón corriente (activo corriente/pasivo corriente) y su índice se recomienda que este siempre por encima de 1.

» Haga que sus inventarios sean realmente productivos logrando una rápida rotación y que generen recursos de efectivo. Un inventario improductivo que no rota afecta su liquidez empresarial. La medición que incluye al inventario es la prueba acida (activo corriente – inventarios / pasivo corriente)

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Un objetivo del área financiera es el de mantener un nivel óptimo de endeudamiento de la PYME. Con este índice se puede evaluar la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa, a la vez que muestra la proporción de los activos que pertenecen a los acreedores. Este índice puede sugerir si la empresa opera con un nivel de riesgo alto o bajo, ya que a mayor endeudamiento mayor riesgo. El nivel de endeudamiento no puede sobrepasar el límite de capacidad de pago de la empresa.

Para mejorar su capacidad de endeudamiento tenga en cuenta lo siguiente:

» Mantenga el equilibrio entre su pasivo total y su activo total. No invierta en activos que no generen ingresos y menos que su deba en su totalidad.

» Utilice herramientas como el leasing operativo que no incrementa innecesariamente su patrimonio, ni el índice de endeudamiento, pero si ofrece un activo para generar renta, y que puede contabilizar el total del canon como un gasto.

» Identifique el impacto de la carga financiera en la situación crediticia de la empresa. Los

**LOS
INDICADORES
FINANCIEROS
MUESTRAN LA
VERDADERA
RADIOGRAFIA
DE LA EMPRESA
ANTE SUS
CLIENTES,
PROVEEDORES
Y EL SECTOR
FINANCIERO,
PARA
DEMOSTRAR
SU VERDADERA
CAPACIDAD
FINANCIERA
COMO UNA
FORTALEZA.**



plazos y las tasas de interés, pueden afectar si nivel de endeudamiento y castigar el índice de manera importante.

INDICADOR DE RENTABILIDAD

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades.

» Cada banco o proveedor que está financiando la empresa, mira su labor como una inversión y por lo tanto existe un interés en la rentabilidad de la empresa que financia a través del Margen Bruto.

» Revise sus costos de ventas vs sus precios de mercado. Identifique si son competitivos y si principalmente son tan rentables que permiten cubrir la operación empresarial y ofrece un retorno a los socios.

Asegúrese que los indicadores financieros (de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, entre otros) estén de acuerdo con los promedios que maneja el sector al que pertenece. **IDI**



LA CULTURA FINANCIERA:

Aprenda a financiarse de manera eficiente



La PYME encuentra muchas barreras en el momento de buscar financiación para llevar a cabo sus proyectos. Muchas veces se cae en el error de buscar terceros que no ofrecen garantías, pero tampoco ponen trabas en el diligenciamiento del crédito, con altos costos financieros perjudiciales para la operación.

Es en estos momentos que debe venir una decisión para enfrentar el cambio y orientar las estrategias para lograrlo. El primer paso a dar, es encontrar el talento humano clave que redefina el camino y sea el soporte para obtener los resultados que se esperan al implementar las estrategias.

Un equipo idóneo y competente en el área financiera, se actualiza permanentemente, estudia e investiga donde están las oportunidades que ofrece el mercado para encontrar el financiamiento adecuado. Generar una cultura financiera empresarial, que ayude a fortalecer las estrategias planteadas y también a evitar involucrarse en operaciones que pudieran resultar nocivas al patrimonio de la PYME.

GENERAR UNA CULTURA FINANCIERA EMPRESARIAL, QUE AYUDE A FORTALECER LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS Y TAMBIEN A EVITAR INVOLUCRARSE EN OPERACIONES QUE PUDIERAN RESULTAR NOCIVAS AL PATRIMONIO DE LA PYME

Para diseñar una cultura financiera eficiente, se pueden dar los siguientes pasos:

» Realizar un análisis juicioso de la empresa, la conclusión es que algunas no requieren crédito, sino una mejor planeación financiera. La solución no siempre es crédito, puede ser gestión.

» Gestión del conocimiento del negocio de manera permanente por parte de los socios y los directivos de la compañía.

» Llevar una gestión financiera organizada por medio de procesos y métodos que permitan tomar decisiones en el día a día, para direccionar los cambios en función de la productividad.

» Mantener un comportamiento e historial crediticio impecable tanto de la empresa como el de los socios.

» Gestión comercial eficiente que demuestre la capacidad de crecer rentable y sosteniblemente.

» Gestión de conocimiento en oferta de productos y/o servicios financieros que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa. Existe una amplia gama de recursos que ofrecen tanto la banca de primer piso como la de segundo piso.

» Evite buscar terceros que ofrezcan soluciones llamativas, pero que no tengan las garantías necesarias para minimizar el riesgo.

» Prepárese para enfrentar las entidades financieras. Recuerde que el objetivo es demostrarles que su empresa es una buena oportunidad de inversión a través del crédito.

» Mantenga su contabilidad al día, organice su información financiera y maneje sus cifras de manera eficiente para poder presentarlas y acceder a un crédito o buscar oportunidades de los inversionistas.

La gestión financiera requiere de un proceso bien estructurado que lleve a lograr la cultura financiera empresarial, en función de resultados óptimos y desarrollo de estrategias efectivas durante el proceso de crecimiento rentable y sostenible. **IDJ**

EL PLAN DE NEGOCIOS:

Una herramienta de acceso a la financiación

» El plan de negocios es un instrumento básico de dirección de la empresa, que establece la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos. Una empresa sin plan de negocios es como “un automóvil sin dirección”.

El plan de negocios permite trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados. Es decir, compromete los cuatro aspectos esenciales de la gestión empresarial a través del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Es un manual de procesos e instrucciones, hacia fuera y hacia adentro de la empresa, que traduce claramente la idea del servicio o producto a colocar en el mercado y los resultados a obtener. El plan de negocios se convierte en sí mismo, en un producto visto como un modelo de negocio, sobre el cual se puede invertir, o se puede acceder a financiamiento.

El plan de negocios muestra cada etapa del ciclo vital de una empresa y varía en cuanto a los objetivos a alcanzar.

» El ciclo de Inicio: Muestra las estrategias de lanzamiento y la forma de entrar al mercado y como se espera esa participación. Define la organización de la nueva empresa, el desarrollo e implementación de las ideas de negocio y cómo será el retorno de la inversión de la PYME. Define los procesos de selección del Talento Humano por competencias.

» El ciclo de Crecimiento: Hace el continuo monitoreo y cumplimiento del plan de negocios. Identifica como incrementar la participación en

el mercado y el logro de la rentabilidad esperada y mide su productividad. Muestra los indicadores de gestión con base en las competencias desarrolladas por el talento humano. Se concentra en valorar la empresa, el valor actual neto y el valor de la marca

» El ciclo de Madurez: actualiza el plan estratégico y el plan de mercado. El aumento de la participación del mercado. Aumento de rentabilidad y la productividad. Se trabaja en los procesos de innovación y actualización de los productos y servicios. el plan de expansión y de nuevos mercados.

Un plan de negocios exitoso, debe concentrarse en los siguientes puntos:

» Un buen resumen ejecutivo capaz de resumir el plan de negocios en unas pocas frases que permita al capitalista de riesgo asumir que se tiene claro el negocio.

» Un elemento diferenciador que haga de la compañía algo especial y atractivo para el mercado. Los inversionistas saben del mercado mucho más que cualquiera.

» Un fortaleza en el equipo gerencial, que incluya no sólo la experiencia, sino habilidades específicas y logros que demuestren las competencias del talento humano.

» Un análisis de mercado realista, que presente proyecciones de mercado conservadoras pero productivas.

» Objetivos realistas que soporte los objetivos financieros y necesidades de capital para los próximos tres o cuatro años. No prometa lo que no puede cumplir.

A continuación ofrecemos un formato de autoevaluación de la pyme en el desarrollo de las GESTION Financiera, donde identifique sus debilidades y pueda corregir el rumbo que debe seguir para logra el crecimiento esperado. **IDI**

EL PLAN DE NEGOCIOS COMPROMETE LOS CUATRO ASPECTOS ESENCIALES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DEL CICLO PHVA: PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.



Auto evaluación de gestión financiera

FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN FINANCIERA Y FISCAL DE LAS PYME					
1. Evalúe como empresario PYME de manera crítica el desarrollo de los siguientes factores estratégicos					
2. Saque las copias necesarias y haga la misma evaluación con sus gerentes clave y pídales sinceridad y calificación					
3. Una vez evaluado identifique cuáles de los factores requieren atención, cuáles están fortalecidos y estrategia					
4. Cruce la evaluación del empresario vs. la de los gerentes e identifique si la organización tiene alineados la misma vía					
5. Defina los lineamientos que debe tomar una vez obtenga los resultados de toda la evaluación.					
Califique los factores de 1 a 5 siendo 1 sin desarrollo y 5 muy desarrollado					
Gestión financiera y fiscal	Calificación				
	Sin desarrollo				Muy desarrollada
	1	2	3	4	5
Tiene un manual de procesos y funciones para desarrollar la gestión financiera fiscal y tributaria					
Las competencias del contador o director financiero orientadas al logro de las estrategias financieras					
Cumple y se actualiza anualmente con todos los procesos de formalización y legalización de la empresa					
La estructura contable y financiera está desarrollando soporte estratégico para la toma de decisiones					
La administración de la caja muestra la capacidad de efectivo					
Tiene definido un plan de gestión tributaria como factor estratégico					
Conoce e implementa herramientas tributarias y financieras del mercado para ahorro de impuestos					
Las finanzas personales del empresario están ??? las finanzas corporativas					
Tiene implementado el flujo de caja proyectado como herramienta de decisión y hace control continuo del ???					
Controla y analiza los indicadores financieros para decisiones estratégicas					
Tiene desarrollada una cultura financiera empresarial función de las competencias del talento humano					
Realiza evaluaciones de desempeño financiero de la empresa					
Existe el plan de negocios por ciclos de vida de la empresa se encuentra actualizado					
Tiene claras sus metas de crecimiento y					
Totales y promedios					
Si desea compartir sus resultados envíelos a través del portal www.pymesgacela.com					