

COLOMBIA

2026 - 2030

VISIÓN ESTRATEGICA PARA UN PAÍS
MÁS PRODUCTIVO, COMPETITIVO
Y SOSTENIBLE.



LOS DESAFÍOS QUE DEFINIRÁN
EL FUTURO DE **COLOMBIA**



@acopi_atlantico



@acopiatlantico



Acopi Atlántico



Sede Acopi Atlántico



acopiatlantico.com



Llega la



23.^a Edición Premio a la Excelencia de la Micro y Pequeña Empresa

Dando la mano a quienes contribuyen al progreso del país

Cada negocio o empresa tiene una historia de esfuerzo, crecimiento y transformación. Desde hace más de 20 años, **el Premio a la Excelencia destaca a las micro y pequeñas empresas colombianas que contribuyen al desarrollo económico y social del país.**

En su 23.^a edición, el Banco Caja Social, empresa de Fundación Grupo Social, y el Centro de Pensamiento Económico ANIF reconocerán a empresarios que se destaquen por su visión, resiliencia y capacidad de adaptación a los retos de un entorno cada vez más dinámico y digital.

Revive las historias inspiradoras de años anteriores y conoce los nuevos testimonios que harán parte de esta edición en

www.bancocajasocial.com





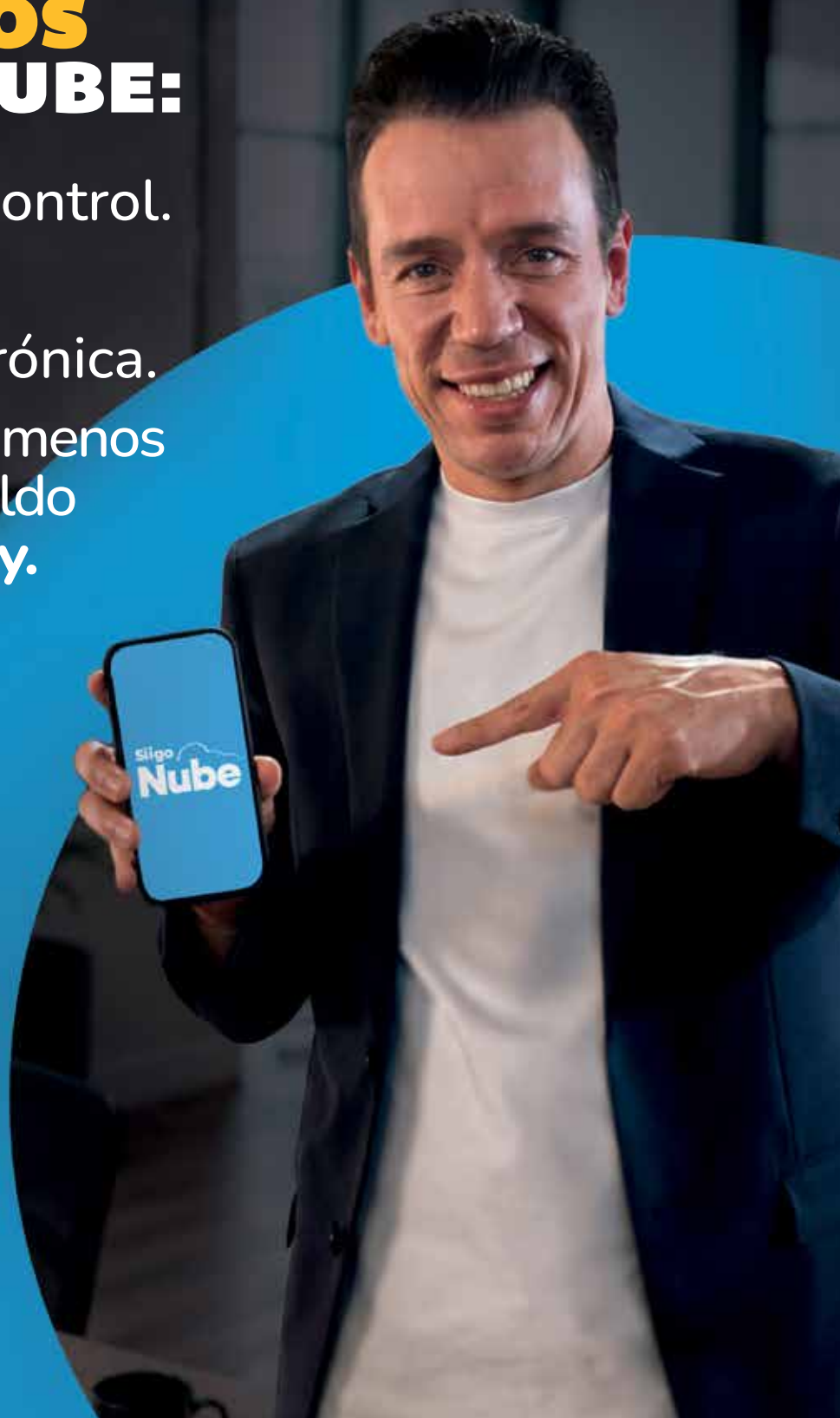
RIGO PEDALEA SUS NEGOCIOS CON SIIGO NUBE:

- ✓ Inventarios bajo control.
- ✓ Nómina al día.
- ✓ Facturación electrónica.
- ✓ Cobros fáciles, con menos comisión y el respaldo del nuevo **Siigo Pay**.

ESCANEE Y EMPIECE



**CON SIIGO
¡PA'LANTE MIJO!**





Revista Mi Pyme + Productiva

Medio oficial de Acopi

Dirección

Rosmery Quintero Castro
Presidente Observatorio Nacional de la MiPyme
Directora Ejecutiva de ACOPI

Editor Jefe

Alfonso Lopez Vasquez

Comité Editorial

Observatorio Nacional de la MiPyme

Departamento de Estudios Económicos

Juan Hoyos Gutiérrez
Natalia Aguilar Rodríguez

Edición y Producción

Ediciones Institucionales

Diseño Portada

Melissa Acosta Quintero

Diseño y diagramación

Magdalena Forero Reinoso

ACOPI

Calle 44 No. 46 - 32 Barranquilla

Fotos: ACOPI / Pixabay / Pexels / Freepik / Unsplash

Las opiniones y comentarios son personales de los autores de cada artículo y no comprometen el sentido de ACOPI, ni representa la posición del Gremio, ni de la revista Mi Pyme+Productiva, por tal motivo no nos hacemos responsables de la comunicación del columnista.

Contenido

Editorial	3
Agenda de propuestas desde las Mipymes para los candidatos presidenciales 2026 – 2030	4
Panorama de las Mipymes en Colombia: indicadores fundamentales en el cuarto trimestre de 2025	8
Un activo silencioso	12
Premio a la Excelencia: un reconocimiento al progreso de las Micro y Pequeñas Empresas colombianas	15
Productividad y formalización: el gran desafío del mercado laboral	16
Competitividad regional: brechas, políticas y apuestas para 2030	18
¿Reindustrialización?	20
Siigo Nube: tecnología que impulsa a las pymes y contadores a ir Pa'lante, mijo	23
Electromovilidad: oportunidades y retos	24
Gas natural y transición justa: la ruta posible para Colombia	27
ColmenaTpaga: una apuesta que integra tecnología, protección y facilidad de pago para los microempresarios	30
Infraestructura y energía: el papel del caribe en la seguridad energética nacional	32
Internacionalización empresarial: más allá de exportar	34
Emprender sin perder el propósito: La conversación que los empresarios necesitan tener	39
Integración del Gran Caribe colombiano: una estrategia económica aún pendiente	42
Política exterior económica y prospectiva energética: retos del próximo cuatrienio para el Atlántico y el Caribe colombiano	45
Davivienda Empresas: el día en que un negocio deja de “resolver” empieza a crecer	48
Reforma fiscal estructural: hacia un sistema tributario competitivo	50
Alianzas de Propósito: Innovación Humana para el Desarrollo Nacional	54
Historia de un desbalance fiscal sin justificación	57
Lo que el liderazgo juvenil le enseña a las empresas: propósito, colaboración e innovación	58
Seguimiento del sector económico del CNP al PND 2022 – 2026: logros y alertas	61
Memorias del 9º Foro Económico y Asamblea de Afiliados	64
Juventud y empleo: el reto de la próxima generación productiva.	68
El desafío del mercado laboral en Colombia: informalidad y desigualdades regionales.	71
El nuevo etiquetado frontal: ¿Salud pública o estocada a 51.200 empresas colombianas?	74
El Decreto 0234 de 2026 viola la constitución, los convenios 87, 98 y 154 de la OIT y la ley.	76
Una segunda oportunidad para pensionarse bien. Artículo 76 de la reforma pensional: Lo que el empresario pyme debe saber	79
Energía y desarrollo territorial: nuevas oportunidades para la inversión	82

EDITORIAL

Colombia 2026–2030: desafíos y perspectivas para el desarrollo productivo



Rosmery Quintero Castro

Presidente Observatorio Nacional de la MiPyme
Directora Ejecutiva de ACOPI

Colombia entra en un ciclo decisivo. Los próximos años no solo marcarán el rumbo económico del país, sino también la capacidad de las empresas para adaptarse, crecer y competir en un entorno global cada vez más exigente. La discusión sobre el futuro ya no puede limitarse a los diagnósticos; el verdadero desafío consiste en construir acuerdos, ejecutar transformaciones y generar confianza para avanzar hacia un modelo de desarrollo más productivo, sostenible e incluyente.

En esta edición 19 de la revista Mi Pyme + Productiva proponemos una reflexión estratégica sobre el país que queremos construir entre 2026 y 2030. Un país que necesita recuperar el dinamismo económico, fortalecer la inversión, cerrar brechas regionales y consolidar un entorno favorable para las MiPymes, que continúan siendo el principal motor de empleo y del tejido empresarial colombiano.

Los temas que reúne esta edición reflejan las discusiones que definirán el próximo cuatrienio. La productividad y la formalización laboral aparecen como retos urgentes en medio de un mercado marcado por la informalidad y las desigualdades. Al mismo tiempo, la estabilidad financiera, la confianza institucional y la necesidad de una reforma fiscal estructural vuelven a ocupar un

lugar central en el debate nacional, especialmente en un contexto en el que las empresas requieren reglas claras y seguridad jurídica para invertir y crecer.

También abordamos uno de los temas más relevantes para la competitividad del país: la reindustrialización. Colombia necesita pasar del discurso a la acción mediante el fortalecimiento de sus capacidades productivas, la promoción de la innovación y la articulación de sectores estratégicos capaces de generar valor agregado. En ese camino, la infraestructura, la energía y el desarrollo territorial desempeñarán un papel determinante, particularmente en regiones como el Caribe colombiano, llamado a convertirse en protagonista de la seguridad energética y de nuevas oportunidades de inversión.

Esta edición también pone la mirada en la internacionalización empresarial y en el papel que Colombia debe asumir dentro de un escenario geopolítico y económico cambiante. Internacionalizarse hoy significa mucho más que exportar: implica conectar empresas con cadenas globales de valor, impulsar la innovación, atraer inversión y fortalecer las capacidades regionales. La integración del Gran Caribe y la política exterior económica serán factores estratégicos para ampliar las oportunidades del país en los próximos años.

Pero hablar del futuro económico también exige hablar de las personas. El reto del empleo juvenil, la formación del talento, la negociación colectiva, la seguridad y la construcción de alianzas de propósito aparecen como elementos esenciales para consolidar un modelo de desarrollo más humano y sostenible. El crecimiento económico solo será verdaderamente transformador si logra traducirse en oportunidades reales para las nuevas generaciones y en mejores condiciones para empresarios y trabajadores.

Desde Mi Pyme + Productiva creemos que Colombia necesita una visión de largo plazo que trascienda los gobiernos y permita construir consensos alrededor de la productividad, la competitividad y el desarrollo regional. Por ello, esta edición reúne voces expertas, empresariales y académicas que aportan análisis, propuestas y perspectivas sobre los desafíos que marcarán la agenda nacional hacia 2030.

Más que una revista, esta edición busca convertirse en un espacio de reflexión y construcción colectiva. El futuro de Colombia no depende únicamente de las decisiones del Estado, sino también de la capacidad del sector empresarial, la academia y la sociedad para trabajar conjuntamente en la construcción de un país más competitivo, innovador y productivo.

Agenda de propuestas desde las Mipymes para los candidatos presidenciales 2026 – 2030



Rosmery Quintero Castro

Presidente Observatorio Nacional de la MiPyme
Directora Ejecutiva de ACOPI

El mundo vive una etapa de transformaciones profundas que están redefiniendo las dinámicas políticas, económicas y sociales. La aceleración tecnológica, las tensiones geopolíticas y la emergencia de nuevas potencias regionales están configurando un orden global más fragmentado, interdependiente y competitivo. En este contexto, las MiPymes no son observadoras pasivas, sino protagonistas esenciales del desarrollo productivo, la generación de empleo y la cohesión social.

Durante años, las micro, pequeñas y medianas empresas han sido mencionadas en los discursos económicos como un actor relevante dentro del aparato productivo nacional. Sin embargo, pocas veces se reconoce con suficiente profundidad que sobre ellas descansa buena parte de la estabilidad económica y social del país. Son las empresas que sostienen el empleo, dinamizan las economías y mantienen vivas amplias cadenas productivas que conectan industria, comercio y servicios.

Hoy, en medio de un escenario marcado por desaceleración económica, incertidumbre política, inseguridad, sobrecostos operativos y debilitamiento de la confianza inversionista, las MiPymes han decidido ir más allá del diagnóstico. La “Agenda de Propuestas Desde las MiPymes para los Candidatos Presidenciales

2026–2030”, elaborada por nuestro Observatorio Nacional de la MiPyme, pone sobre la mesa una discusión urgente sobre el rumbo productivo y empresarial que necesita Colombia.

No se trata de un listado aislado de solicitudes sectoriales. Lo que plantea esta agenda es una visión estructural sobre productividad, empleo, formalización, desarrollo regional y sostenibilidad empresarial.

TRIBUTACIÓN Y FORMALIZACIÓN

Las MiPymes plantean la necesidad de construir una estructura tributaria más proporcional a la capacidad económica empresarial, orientada a incentivar la formalización, aliviar cargas operativas y estimular la inversión productiva. El documento advierte que muchas empresas enfrentan barreras que limitan su crecimiento y sostenibilidad, especialmente durante sus primeros años de operación.

Entre las principales propuestas se encuentra establecer una tarifa diferencial del 30 % en el impuesto de renta para las MiPymes, reconociendo las diferencias existentes frente a empresas de mayor tamaño. Asimismo, se propone fortalecer el Régimen Simple de Tributación mediante una tarifa de formalización del 0 % para nuevos emprendimientos durante sus dos primeros años, modificar el hecho generador del impuesto para que se base en utilidades y no en ingresos, ampliar el rango de acceso hasta 200.000 UVT y crear un régimen sancionatorio diferencial.

La agenda también plantea excluir los conceptos salariales del Gravamen a los Movimientos Financieros (4x1000), permitir la deducibilidad del Impuesto Nacional al Consumo y establecer un IVA descontable hasta por el 100 % en la compra de maquinaria y equipo, con el propósito de incentivar la modernización tecnológica y la productividad empresarial.

Como medida complementaria, se propone permitir el pago cuatrimestral del IVA desde la creación de la empresa, en lugar del esquema bimensual vigente, con el objetivo de aliviar la presión financiera sobre el flujo de caja de las MiPymes durante sus primeros años de funcionamiento.

EMPLEO Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La agenda empresarial también plantea reformas orientadas a equilibrar la protección laboral, la sostenibilidad financiera y la generación de empleo formal. El documento sostiene que muchas obligaciones laborales y administrativas generan costos difíciles de asumir para las micro y pequeñas empresas, afectando los procesos de formalización y contratación.

Entre las iniciativas propuestas se encuentra implementar un esquema de cotización proporcional al tiempo efectivamente trabajado, ajustando los aportes a seguridad social según las horas laboradas. Según el documento, esta medida permitiría ampliar la formalización laboral, especialmente en sectores con jornadas parciales y dinámicas flexibles de contratación.

Asimismo, se propone que las EPS asuman desde el primer día el reconocimiento económico de las incapacidades por enfermedad general y que los reembolsos a las empresas se realicen automáticamente en un plazo máximo de 15 días mediante procesos completamente digitales.

La agenda también contempla fortalecer los incentivos para la contratación formal de jóvenes y mujeres, establecer gratuidad total en servicios sociales para trabajadores de categoría A en las cajas de compensación y revisar algunos criterios asociados a la estabilidad laboral reforzada y los esquemas indemnizatorios.

En materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, se propone implementar un modelo diferenciado para micro y pequeñas empresas. La propuesta plantea que las microempresas puedan cumplir la normativa mediante la gestión del riesgo a través de las ARL, mientras que las pequeñas empresas reciban acompañamiento técnico integral para la implementación del SG-SST.

FINANCIAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

El acceso al crédito continúa siendo uno de los principales desafíos para las MiPymes colombianas. El documento señala que las barreras financieras no dependen únicamente de la disponibilidad de recursos, sino también de limitaciones relacionadas con la educación financiera, el conocimiento técnico y las capacidades empresariales para acceder y utilizar adecuadamente los instrumentos existentes.

En este contexto, la agenda propone fortalecer la Banca Nacional Pública de Desarrollo como banca de primer piso, orientada a financiar proyectos de innovación, generación de empleo y modernización productiva. También plantea subsidiar entre 5 y 10 puntos porcentuales de las tasas de interés de los microcréditos para microempresas formales.

El documento propone, además, desarrollar programas especializados de educación financiera empresarial y promover mecanismos de financiación digital, como factoring electrónico, crowdfunding y digital lending, con el propósito de ampliar las opciones de acceso a capital de trabajo e inversión.

Como medida adicional para fortalecer el acceso a financiamiento externo, se plantea establecer la exención de retención en la fuente para préstamos provenientes del exterior dirigidos a MiPymes formales, buscando facilitar procesos de expansión productiva y modernización tecnológica.

La agenda también insiste en la necesidad de realizar evaluaciones de impacto a los programas implementados por el Estado para determinar su efectividad real sobre crecimiento empresarial, formalización y sostenibilidad productiva.

INTERNACIONALIZACIÓN Y DESARROLLO PRODUCTIVO

Las propuestas planteadas por las MiPymes también buscan fortalecer los encadenamientos productivos y la integración empresarial con mercados internacionales. El documento sostiene que Colombia requiere una estrategia más articulada entre inversión, innovación y fortalecimiento de proveedores nacionales.

En este sentido, se propone incorporar la inversión extranjera directa dentro de las políticas de desarrollo productivo e innovación, promoviendo procesos de transferencia tecnológica y generación de valor agregado local. También se plantean incentivos para empresas extranjeras que integren proveedores nacionales dentro de sus cadenas de abastecimiento.

La agenda plantea igualmente fortalecer programas de desarrollo de proveedores e internacionalización de MiPymes mediante procesos de certificación, asistencia técnica y acompañamiento continuo para mejorar capacidades productivas y acceso a mercados internacionales.

En materia comercial, se propone realizar una revisión integral de los Tratados de Libre Comercio con el objetivo de identificar oportunidades de ajuste que permitan mejorar las condiciones de acceso para los productos colombianos y corregir distorsiones que afectan la competitividad nacional.

Asimismo, se plantea fortalecer el seguimiento al capítulo de compras públicas de la Ley 2069 de 2020 y garantizar una participación de hasta el 20 % para las MiPymes manufactureras dentro del mercado de contratación estatal, buscando impulsar la producción nacional y fortalecer el tejido industrial colombiano.

En paralelo, se propone fomentar la agroindustria mediante la creación de bancos de maquinaria agrícola, centros de acopio y líneas de crédito con tasas cercanas a cero para la modernización productiva y el fortalecimiento de los encadenamientos entre el campo y la industria.

COMPETITIVIDAD Y ENTORNO EMPRESARIAL

La simplificación regulatoria y la reducción de cargas administrativas aparecen como factores fundamentales para mejorar el entorno empresarial y promover la competitividad. El documento sostiene que las empresas formales continúan enfrentando altos costos asociados a trámites, dispersión normativa y duplicidades institucionales.

Por ello, se propone fortalecer la estrategia “Estado Simple, Colombia Ágil”, orientada a racionalizar normas y procedimientos administrativos. Además, se plantea reactivar espacios institucionales del Sistema Nacional de Competitividad y fortalecer el rol del Consejo Superior de la MiPyme como mecanismo de seguimiento y articulación de políticas empresariales.

La agenda también propone expedir un Estatuto Tributario Territorial que unifique reglas sustantivas y procedimentales para tributos municipales y departamentales, reformar el impuesto predial para garantizar actualizaciones graduales y racionalizar progresivamente las estampillas territoriales.

Asimismo, se plantea eliminar el Registro Único de Proveedores (RUP) debido a las duplicidades existentes con SECOP II y crear un Sistema de Seguridad Empresarial articulado con autoridades de seguridad y justicia para prevenir delitos que afectan la actividad productiva.

SEGURIDAD ENERGÉTICA Y DESARROLLO REGIONAL

La agenda empresarial también incorpora propuestas relacionadas con energía, infraestructura y desarrollo territorial. El documento advierte que la competitividad empresarial depende cada vez más de la estabilidad energética, la confiabilidad del suministro y la capacidad del país para garantizar condiciones adecuadas para la inversión productiva.

Entre las propuestas principales se encuentra formular e implementar una Política Integral de Seguridad Energética que articule abastecimiento, confiabilidad, transición energética y precios competitivos. También se plantea institucionalizar un Consejo Permanente de Seguridad Energética encargado de monitorear riesgos y activar mecanismos de contingencia cuando sea necesario.

El documento propone asegurar la autosuficiencia gasífera mediante el fortalecimiento de la exploración, la estabilidad regulatoria y el desarrollo de infraestructura estratégica de transporte y almacenamiento.

Igualmente, plantea impulsar mecanismos de contratación de largo plazo para proyectos de generación, almacenamiento y transmisión energética, permitiendo brindar mayor estabilidad a los inversionistas y garantizar la incorporación oportuna de nueva capacidad al sistema eléctrico nacional.

La agenda también propone incorporar la energía nuclear dentro de la matriz energética nacional, especialmente mediante reactores nucleares pequeños, buscando fortalecer la generación firme y reducir progresivamente la dependencia de combustibles fósiles.

Como complemento, se plantea implementar mecanismos diferenciados de financiación y acompañamiento técnico para proyectos

de energías renovables en MiPymes, incluyendo créditos con tasas preferenciales y períodos de gracia.

En materia regional, el documento propone impulsar un CONPES para la modernización integral del Caribe colombiano, con inversiones estimadas en 20 billones de pesos a diez años, priorizando infraestructura de transporte, energía, puertos y redes logísticas estratégicas.

INCERTIDUMBRE REGULATORIA Y SEGURIDAD JURÍDICA

Uno de los temas transversales de la agenda empresarial es la preocupación por la incertidumbre regulatoria y los efectos derivados de distintos decretos expedidos en el marco de la emergencia económica. El documento señala que diversas disposiciones han generado impactos sobre la estabilidad jurídica, la confianza inversionista y la capacidad de planeación empresarial.

Dentro de las preocupaciones identificadas se encuentran medidas tributarias, laborales, presupuestales, energéticas y financieras que, según el documento, han incrementado la percepción de inseguridad jurídica y afectado especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

UNA VISIÓN DE PAÍS DESDE LAS MIPYMES

Más allá de cada propuesta puntual, la agenda presentada por las MiPymes refleja una visión empresarial orientada a transformar estructuralmente el entorno productivo colombiano. El documento plantea que la competitividad no depende exclusivamente de incentivos tributarios, sino también de seguridad, estabilidad institucional, acceso al financiamiento, infraestructura, simplificación regulatoria, desarrollo regional y políticas públicas articuladas con la realidad empresarial del país.

En un escenario en el que Colombia comienza a definir las prioridades del próximo ciclo presidencial, las MiPymes buscan consolidarse como un actor central dentro de la discusión sobre crecimiento económico, formalización, productividad y generación de empleo. Más que una lista de solicitudes sectoriales, la agenda propone una discusión amplia sobre el modelo de desarrollo productivo que requiere el país para fortalecer su tejido empresarial y construir condiciones sostenibles para el crecimiento económico.

Para conocer en detalle estas propuestas y el análisis completo elaborado el Observatorio Nacional de la MiPyme, **escanee el siguiente código QR y descargue el documento completo.**



Conoce nuestra Agenda de Propuestas desde las MiPymes para los candidatos presidenciales 2026 - 2030

¡Escanea!



Para efectos de esta citación académica, este documento debe ser citado de la siguiente manera:

Observatorio Nacional de la MiPyme. (2026, marzo). Agenda de propuestas desde las MiPymes para los candidatos presidenciales 2026 - 2030.

Agradecemos utilizar esta referencia en caso de reproducir, citar o referenciar el contenido del documento.



CÓMO FUE EL CUARTO TRIMESTRE 2025 PARA LAS MIPYMES

Observatorio Nacional de la MiPyme de ACOPI Seccional Atlántico

Panorama de las Mipymes en Colombia: indicadores fundamentales en el cuarto trimestre de 2025

Indicadores Fundamentales

En el cuarto trimestre de 2025, las MiPymes enfrentaron un deterioro generalizado en sus principales indicadores. La producción de bienes y servicios presentó una caída significativa: el 47,3% de las empresas reportó disminuciones, mientras que solo el 15,9% logró aumentarla. Este comportamiento estuvo acompañado por señales de bajo dinamismo económico, con contracciones en sectores como la industria, la construcción y las actividades primarias, además de un crecimiento moderado del PIB.

El volumen de ventas también mostró un retroceso. El 50,4% de las empresas indicó una disminución en sus ventas y únicamente el 19,5% reportó incrementos, reflejando una menor demanda y un debilitamiento de la actividad comercial. Parte del consumo de los hogares estuvo impulsado por el crédito, especialmente el de consumo, lo que evidencia una mayor dependencia del endeudamiento.

En materia de inversión, el panorama fue aún más complejo. El 53,3% de las empresas redujo sus inversiones y solo

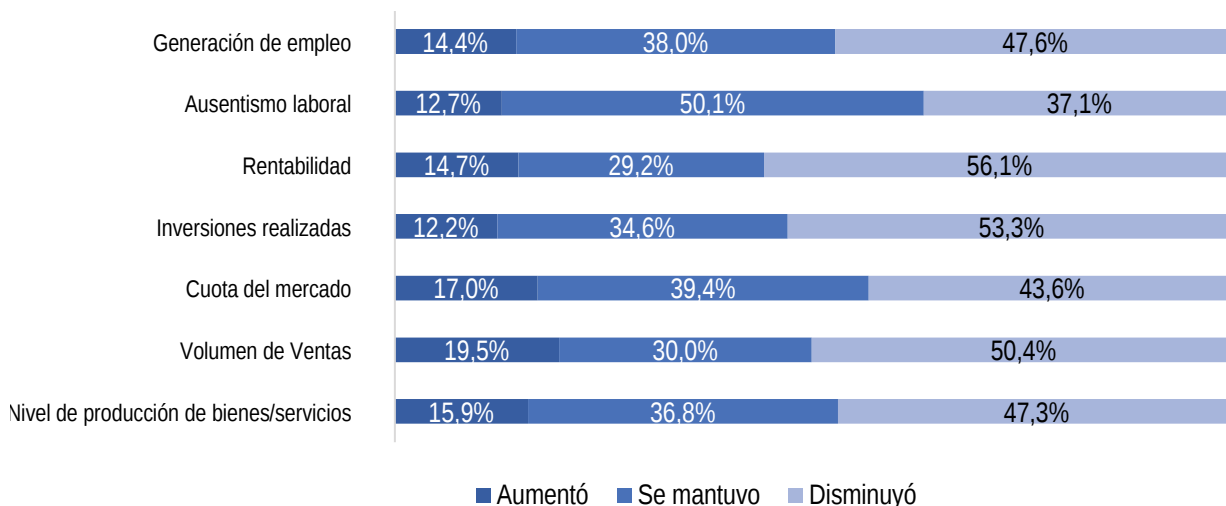
el 12,2% las incrementó. La caída de la formación bruta de capital en la economía (-9,3%), sumada a factores como la incertidumbre política y las altas tasas de interés, afectó las decisiones de inversión empresarial.

La rentabilidad también se vio impactada: el 56,1% de las empresas reportó disminuciones, mientras que apenas el 14,7% logró aumentarla. De igual manera, la cuota de mercado se redujo para el 43,6% de las empresas, evidenciando mayores presiones competitivas.

En contraste, el ausentismo laboral mostró un comportamiento más estable. El 50,1% de las empresas indicó que se mantuvo sin cambios, el 37,1% reportó una disminución y el 12,7% señaló un aumento.

Finalmente, la generación de empleo reflejó un deterioro significativo. El 47,6% de las empresas manifestó una reducción en la creación de puestos de trabajo, mientras que solo el 14,4% reportó aumentos, lo que evidencia que las condiciones económicas continúan limitando la capacidad de contratación de las MiPymes.

Gráfico 1.



Exportaciones

De acuerdo con los resultados, solo el 9,3% de las MiPymes reportó haber realizado exportaciones durante el cuarto trimestre de 2025, lo que evidencia que la internacionalización continúa siendo un desafío para una gran parte de este segmento empresarial. Estos resultados reflejan las dificultades que enfrentan muchas empresas para acceder y mantenerse en mercados internacionales.

En cuanto a los destinos de exportación, las ventas externas de las MiPymes se concentraron principalmente en mercados del continente americano. Centroamérica y el Caribe, así como Suramérica, representaron cada uno el 30,8% de las exportaciones, consolidándose como los principales destinos comerciales del segmento. Norteamérica ocupó el tercer lugar con el 23,1%, evidenciando la relevancia de este mercado para los productos colombianos.

Por otro lado, la participación en otros mercados fue menor: Europa representó el 7,7% de los destinos de exportación, mientras que Asia y África concentraron cada uno el 3,8%. Esto evidencia una limitada diversificación geográfica y una baja presencia de las MiPymes en mercados más lejanos o con mayores exigencias comerciales.

Para conocer en detalle los resultados, análisis y cifras del estudio, puede descargar el informe completo a través del siguiente código QR.

¡Te invitamos a conocer
nuestros estudios y
encuestas!

<https://acopiatlantico.com>

*visita el Observatorio de la
MiPyme y visualiza estos
resultados.*

Escanea este
código QR para
descargar la
información





CRECER TAMBIÉN ES DEJAR DE HACER MALABARES

Por eso, **Davivienda acompaña a miles de negocios** con soluciones para que sigan moviéndose.



Diferentes formas de recibir pagos en un mismo lugar.



Dinero disponible más rápido.



Un súper datáfono para recibir todos los medios de pago.



Cobros más ágiles.



Administrar el negocio es más fácil, con el portal transaccional.



CONOZCA MÁS

Para los negocios, **Davivienda.**

Recuerde que por su seguridad el Banco Davivienda nunca solicita a través de este medio información confidencial o financiera como usuarios y claves de acceso a nuestros canales ni el número de productos como cuentas, número de tarjeta de crédito o similares.

Consulte tasas y tarifas en www.davivienda.com

Un activo silencioso



Alejandro Vera S. Vicepresidente Técnico - Asobancaria

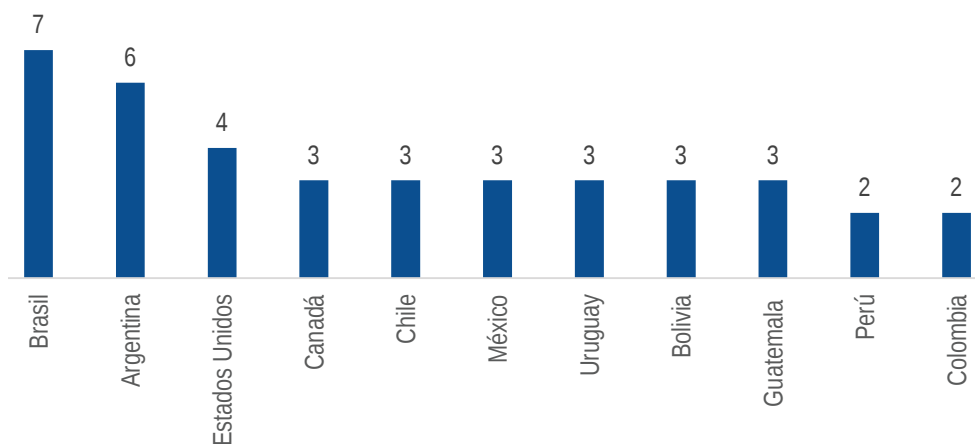
En las discusiones económicas de Colombia suele haber poco espacio para reconocer aquello que ha funcionado. La atención pública se concentra, con razón, en los problemas de crecimiento, empleo, pobreza, informalidad o deterioro fiscal. Pero hay logros institucionales que, por su propia naturaleza, pasan inadvertidos. Uno de ellos es la estabilidad del sistema financiero.

Esa estabilidad no es un asunto menor ni un resultado espontáneo. Es la condición que permite que millones de personas reciban su salario en una cuenta, hagan transferencias, paguen con tarjeta, ahorren en una entidad vigilada o accedan a crédito para financiar una vivienda, un negocio o una inversión. Detrás de cada una de esas operaciones hay un activo esencial para cualquier economía: la confianza.

Confiar en el sistema financiero significa creer que los depósitos estarán disponibles, que los pagos llegarán a su destino, que las entidades administran adecuadamente los riesgos y que existen reglas, supervisión y mecanismos de protección para evitar que una dificultad particular se convierta en una crisis generalizada. Esa confianza no aparece por decreto ni se construye de un día para otro. Es el resultado de décadas de arquitectura institucional, regulación prudencial, supervisión y aprendizaje.

Por eso, en medio de una conversación pública que casi siempre subraya lo que falta, vale la pena reconocer un hecho concreto, y es que Colombia cuenta con uno de los sistemas financieros más estables de América Latina. Desde 1923 hasta hoy, el país ha registrado apenas dos crisis bancarias, una cifra inferior a la observada en Brasil, Argentina, Estados Unidos, Canadá, Chile, México, Uruguay, Bolivia o Guatemala. Esto no significa que Colombia no haya enfrentado episodios difíciles.

**Crisis bancarias en la región
(1923 - 2026)**



Tomado de: Reinhart y Rogoff (2009) y FMI.

Los ha tenido. Pero sí muestra que, en materia de estabilidad financiera, hemos sido una excepción positiva a nivel regional.

Ese resultado no fue producto de la suerte. Fue la consecuencia de una arquitectura institucional que Colombia ha construido durante más de un siglo. La creación del Banco de la República y de la Superintendencia Bancaria en 1923 sentó una primera base de orden, vigilancia y estabilidad. Más adelante, las crisis de los años ochenta y de finales de los noventa dejaron aprendizajes decisivos sobre la importancia de proteger el ahorro del público, fortalecer la supervisión de los riesgos y evitar que los problemas de una entidad particular se transformaran en una crisis de todo el sistema.

Uno de esos aprendizajes fue la creación del seguro de depósito bajo la tutela de Fogafín. Después de la crisis bancaria de comienzos de los años ochenta, el país entendió que no podía enfrentar los problemas financieros únicamente de manera reactiva o caso por caso. El seguro de depósito se convirtió en una garantía fundamental para millones de ciudadanos, al ofrecer una protección concreta sobre sus ahorros en caso de que una entidad enfrente dificultades.

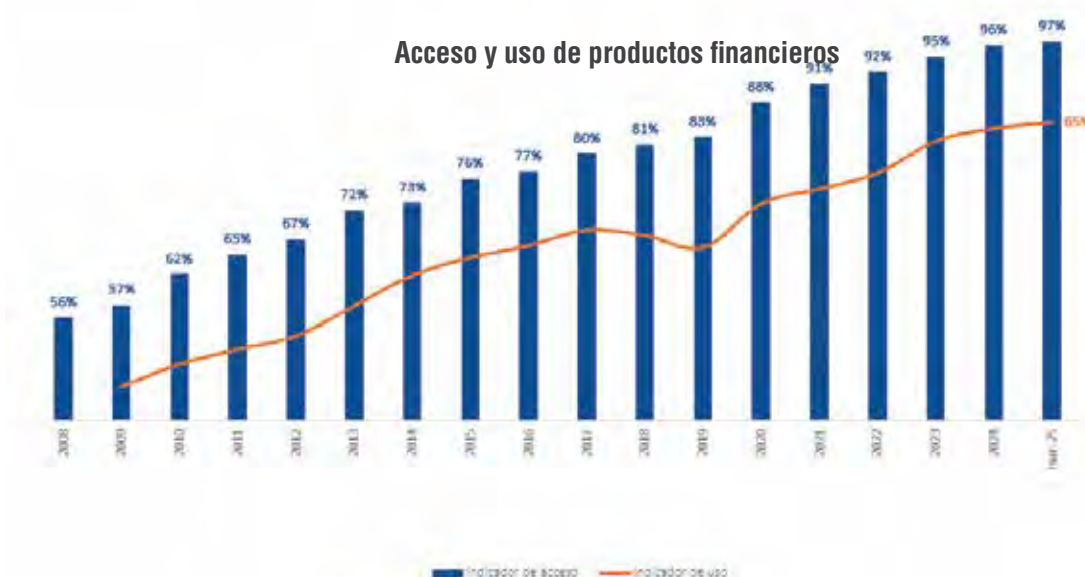
La estabilidad también se ha construido mediante reglas prudenciales cada vez más exigentes. La adopción progresiva de los estándares de Basilea, desde comienzos de los años noventa, ha sido clave para que las entidades operen con mayores colchones de capital, liquidez y fondeo. Estas reglas no son

simples requisitos técnicos. Son mecanismos de prevención que han fortalecido la capacidad del sistema financiero colombiano para resistir choques, proteger los depósitos y mantener el flujo de crédito incluso en momentos de alta incertidumbre.

El sistema financiero colombiano ha entendido que la adopción de estándares prudenciales no debe verse únicamente como el cumplimiento de una obligación normativa. Hoy reconocemos que su verdadero valor está, precisamente, en reducir la probabilidad de que una dificultad individual o colectiva termine afectando a los hogares, las empresas o el ahorro nacional. Por eso, la regulación financiera bien diseñada no es una carga inútil, sino una forma de prevención. Ha sido una herramienta para darles mayor certeza a los ciudadanos sobre la seguridad y el adecuado manejo de sus recursos.

Este avance institucional también ha permitido desvirtuar una falsa dicotomía que durante años ha estado presente en la discusión pública, y es la idea de que un sistema financiero seguro es necesariamente un sistema cerrado y excluyente. La experiencia colombiana muestra lo contrario. La inclusión financiera ha podido avanzar porque existe una base de confianza, regulación y estabilidad sobre la cual se pueden ofrecer más productos, más canales y más servicios a millones de personas.

Los resultados son elocuentes. En 2008, cuando comenzó a medirse la inclusión financiera en Colombia, cerca de 16 millones de adultos, equivalentes a alrededor del 56% de la



Tomado de: Banca de las Oportunidades.

población adulta, tenían algún producto financiero. Hoy esa cifra ronda los 38 millones y el indicador de acceso se ubica cerca del 97%, un nivel superior al de muchos servicios públicos. Además, el avance no se limita a la tenencia de productos. El uso efectivo se acerca al 85%, lo que muestra que cada vez más personas utilizan el sistema para pagar, ahorrar, recibir ingresos, hacer transferencias o construir una historia financiera.

Ese cambio ha transformado la vida cotidiana de millones de ciudadanos. Una billetera digital puede ser la primera puerta de entrada de un joven al sistema financiero. Una cuenta de bajo monto puede reducir la dependencia del efectivo y ofrecer mayor seguridad. Un pequeño negocio que recibe pagos digitales puede vender más, organizar mejor sus ingresos y construir información útil para acceder a crédito. Una familia que antes dependía del crédito informal puede encontrar una alternativa más segura, transparente y menos costosa.

Sin embargo, la tarea está lejos de estar concluida. Persisten brechas importantes en acceso al crédito formal, especialmente en zonas rurales, micronegocios, mujeres, y hogares de menores ingresos. También hay desafíos relevantes en educación financiera, uso efectivo de los productos, protección al consumidor y reducción del crédito informal. Por eso, la siguiente etapa de la inclusión no puede limitarse a ampliar la tenencia de productos. El verdadero reto es que esos productos se usen bien, respondan a las necesidades de las personas y contribuyan de manera concreta a mejorar su bienestar.

En esa nueva etapa aparece una frontera decisiva, el Open Finance. Su principio central es sencillo, pero poderoso. Los datos financieros pertenecen al consumidor y, con su autorización previa, expresa e informada, pueden ser compartidos de forma segura para recibir mejores servicios. Esto abre la posibilidad de comparar ofertas, acceder a productos más adecuados o demostrar capacidad de pago incluso cuando no existe una historia crediticia tradicional. Pero, como ha ocurrido a lo largo de la historia financiera colombiana, la innovación solo será sostenible si se construye sobre reglas claras, seguridad, interoperabilidad y confianza.

Algo similar ocurre con la inteligencia artificial. La IA puede mejorar los modelos de riesgo, detectar fraudes con mayor rapidez, personalizar servicios, hacer más eficientes los procesos y ampliar las posibilidades de inclusión financiera. Pero tampoco puede entenderse como una solución automática. Su adopción debe avanzar con criterios de ética, gobernanza, calidad de datos y protección al consumidor, de manera que la innovación fortalezca la confianza en lugar de ponerla en riesgo.

La discusión de fondo, entonces, no consiste en escoger entre estabilidad e innovación. Colombia debe innovar, pero también debe preservar los principios que han protegido el ahorro, el crédito y la confianza durante décadas. El verdadero desafío es combinar ambos objetivos, aprovechar el Open Finance, la inteligencia artificial, los pagos digitales y los nuevos modelos de negocio para incluir a más personas, sin desmontar la arquitectura institucional que ha permitido que el sistema financiero colombiano sea una excepción regional positiva en materia de estabilidad.

La estabilidad financiera no hace ruido cuando funciona. No se celebra cada vez que una transferencia llega, que un depósito está seguro o que una entidad cuenta con el capital suficiente para enfrentar un choque. Pero cuando esa estabilidad falta, todo lo demás se vuelve más difícil, se afecta el ahorro, se encarece el crédito, se frena la inversión y se pierde confianza.

Por eso, en un país con tantos desafíos económicos y sociales por resolver, preservar lo que ha funcionado también debe ser una prioridad. Colombia ha construido, con décadas de aprendizaje institucional, un sistema financiero estable, regulado, vigilado y cada vez más incluyente. El futuro exige modernizarlo sin debilitarlo, ampliar la inclusión sin improvisar y adoptar nuevas tecnologías sin poner en riesgo la confianza que sostiene el ahorro, el crédito y el progreso de millones de colombianos. Cuidar esa confianza es cuidar uno de los mayores patrimonios institucionales del país, ese activo silencioso que ha permitido construir estabilidad y que será indispensable para seguir construyendo futuro.



Premio a la Excelencia: un reconocimiento al progreso de las Micro y Pequeñas Empresas colombianas



José Ignacio López, presidente ANIF; **Diego Fernando Prieto Rivera**, presidente Banco Caja Social

- Se entregará un reconocimiento económico de hasta \$45 millones para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas ganadoras.
- El Premio reconoce a empresarios que, con disciplina y perseverancia, contribuyen al desarrollo económico y social del país.

El Banco Caja Social, una empresa de Fundación Grupo Social, y el Centro de Pensamiento Económico ANIF celebran la 23.^a edición del Premio a la Excelencia, un reconocimiento que destaca la labor de las Micro y Pequeñas Empresas colombianas que, a través de sus iniciativas, generan empleo, bienestar y progreso en sus comunidades.

Durante más de dos décadas, este galardón ha exaltado a empresarios que transforman los desafíos en oportunidades y que, con esfuerzo, resiliencia y visión, fortalecen el tejido empresarial del país.

En la categoría de microempresas participan negocios con máximo 10 empleados, mínimo tres años de antigüedad y ventas anuales de hasta 852 SMMLV. Por su parte, la categoría de pequeñas empresas reconoce a aquellas entre 11 y 50 empleados, con al menos tres años de operación y ventas anuales entre 852 SMMLV y 20.000 SMMLV.

Para el Banco Caja Social, exaltar la labor de las micro y pequeñas empresas que convierten oportunidades en bienestar es motivo de orgullo. Su capacidad para generar progreso y aportar al desarrollo de sus comunidades refleja el compromiso y la perseverancia de quienes construyen una mejor sociedad. Este premio también representa la consolidación de una trayectoria de 115 años de historia del Banco Amigo que viene acompañando a los empresarios colombianos.

La ceremonia de premiación se llevará a cabo el 4 de noviembre, fecha en la que se darán a conocer los ganadores de esta edición. Tanto en la categoría de Microempresas como en la de Pequeñas Empresas, el primer lugar recibirá \$45.000.000 y el segundo lugar \$25.000.000. Así mismo, se entregará un reconocimiento de \$5.000.000 a cada uno de los tres finalistas restantes por categoría.

La información general del Premio puede consultarse en www.bancocajasocial.com

Productividad y formalización: el gran desafío del mercado laboral



José Ignacio López, Presidente del Centro de Pensamiento Económico ANIF

El mercado laboral colombiano atraviesa una coyuntura que, a primera vista, podría interpretarse como alentadora: la tasa de desempleo ha venido descendiendo y el número de ocupados ha mostrado una recuperación sostenida. Sin embargo, una mirada más detallada revela tensiones estructurales que obligan a matizar ese optimismo. Detrás de la mejora en los indicadores agregados persisten problemas de calidad del empleo, informalidad y, sobre todo, un rezago significativo en productividad. Es en esta interacción —entre productividad y formalización— donde se configura uno de los principales desafíos de política económica del país.

La productividad laboral, entendida como la producción por trabajador o por hora trabajada, constituye el pilar fundamental del crecimiento económico sostenido. No solo determina la capacidad de una economía para aumentar ingresos reales sin generar presiones inflacionarias, sino que también explica buena parte de las diferencias de ingreso entre países. En economías emergentes como la colombiana, cerrar las brechas de productividad es condición necesaria para avanzar en convergencia, reducir la pobreza y consolidar una estructura productiva más sofisticada.

No obstante, la evidencia reciente muestra que Colombia enfrenta un panorama poco favorable en este frente. La pro-

ductividad laboral ha exhibido una trayectoria volátil y, en los últimos años, una tendencia descendente. Más preocupante aún, en todo 2025 se observó una contracción cercana al 0,6%, en comparación con el crecimiento promedio del 0,9% de los últimos 20 años. Este comportamiento sugiere que el crecimiento del empleo no está siendo acompañado por mejoras en eficiencia, lo que plantea interrogantes sobre la sostenibilidad del dinamismo laboral observado.

En efecto, el aumento en el número de ocupados ha estado impulsado en buena medida por formas de vinculación menos estructuradas. En particular, algo más de 2 de cada 5 empleos creados en 2025 correspondieron a trabajo por cuenta propia. El crecimiento de esta categoría junto con modalidades sin remuneración o con baja protección social indica que una parte importante de la absorción de mano de obra se está dando en segmentos de baja productividad. Esta configuración del mercado laboral, si bien contribuye a reducir el desempleo en términos estadísticos, no necesariamente se traduce en mejoras en el bienestar ni en un fortalecimiento de la base productiva del país.

Aquí radica una de las paradojas centrales del mercado laboral colombiano: se puede crear empleo sin generar desarrollo. En 2025, los sectores que generaron más del 70% del empleo apenas contribuyeron con cerca del 20% del crecimiento económico. En este contexto, cuando la expansión del empleo se concentra en actividades de baja productividad, el resultado es un aumento del ingreso agregado limitado, una persistencia de la informalidad y una menor capacidad de financiar sistemas de protección social. En otras palabras, la calidad del empleo importa tanto como su cantidad.

Esta problemática adquiere especial relevancia en el contexto de la discusión sobre el salario mínimo. En principio, los incrementos salariales deben reflejar aumentos en productividad. Cuando esta relación se rompe, surgen distorsiones que afectan tanto a trabajadores como a empresas. Si los salarios crecen por encima de la productividad, las firmas enfrentan un incremento en sus costos laborales unitarios, lo que puede traducirse en menor contratación formal, sustitución de trabajo por capital o, en el extremo, cierre de unidades productivas.

En Colombia, esta desconexión se ha hecho particularmente evidente en los últimos años. A los incrementos del salario mínimo se suma ahora un factor adicional: la reducción pro-

gresiva de la jornada laboral establecida por la Ley 2101 de 2021. Esta combinación tiene un efecto directo sobre el costo por hora trabajada. En poco más de un año, el salario por hora pasará de \$7.736 a \$10.422, lo que representa un aumento de 34,7%. Cerca del 80% de este incremento se explica por el ajuste del salario mínimo, mientras que el resto responde a la reducción de las horas trabajadas sin disminución del ingreso mensual.

El resultado es un aumento significativo del costo unitario del trabajo en el sector formal. Este fenómeno no es menor, pues modifica de manera estructural la relación entre remuneración y productividad. En ausencia de mejoras equivalentes en la eficiencia del trabajo, las empresas enfrentan una presión creciente sobre sus márgenes, especialmente en sectores con baja productividad o limitada capacidad de trasladar estos mayores costos a precios finales.

El impacto, además, es altamente heterogéneo. Las micro y pequeñas empresas son particularmente vulnerables, dado que una proporción significativa de su nómina devenga alrededor de un salario mínimo. En firmas de entre uno y cinco trabajadores, cerca del 63% de los asalariados se ubica en ese rango, mientras que en aquellas de seis a diez empleados la cifra supera el 58%. En este contexto, el aumento del costo por hora no es simplemente un ajuste contable, sino un cambio que puede incidir directamente en decisiones de contratación, inversión y formalización.

Así, el debate sobre el salario mínimo no puede abordarse de manera aislada. Debe insertarse en una discusión más amplia sobre productividad y estructura del mercado laboral. Incrementos salariales que no estén respaldados por mejoras en productividad corren el riesgo de profundizar la informalidad, al elevar las barreras de entrada al empleo formal. En un país donde cerca del 60% de los trabajadores se desempeña en condiciones informales, este riesgo no es trivial.

Adicionalmente, el comportamiento reciente del mercado laboral sugiere que parte del dinamismo observado ha sido impulsado por el sector público. La expansión del empleo en la administración pública, en algunos casos como respuesta contracíclica a la desaceleración económica, ha contribuido a absorber mano de obra. Si bien esta estrategia puede ser efectiva en el corto plazo, plantea interrogantes sobre su sostenibilidad fiscal y sobre la capacidad del sector privado para generar empleo de manera autónoma.

A nivel regional, las divergencias también son evidentes. Mientras departamentos como Cundinamarca muestran una relación más estrecha entre crecimiento económico y ge-

neración de empleo, otros como Valle del Cauca presentan una desconexión significativa. El panorama se complejiza al considerar que estas dos regiones —junto con Antioquia— concentran más de la mitad del empleo generado, dejando a los demás departamentos con mayores retos para dinamizar sus mercados laborales. Esto sugiere que el problema no es únicamente de nivel agregado, sino estructural y asociado a los tejidos productivos regionales. En algunos casos, el crecimiento económico se concentra en sectores de alta productividad, pero baja intensidad laboral, lo que limita su impacto sobre el empleo.

Frente a este panorama, la agenda de política pública debe centrarse en cerrar las brechas de productividad como condición para avanzar en formalización. Esto implica, en primer lugar, fortalecer la educación y la formación para el trabajo, de manera que se reduzcan los desajustes de habilidades que limitan la empleabilidad en sectores de mayor valor agregado. Asimismo, es necesario promover la adopción tecnológica y la innovación empresarial, especialmente en pequeñas y medianas empresas, que enfrentan mayores restricciones de acceso a financiamiento y capacidades gerenciales.

En segundo lugar, se requiere una revisión integral de los costos no salariales y de la regulación laboral, con el objetivo de reducir las rigideces que desincentivan la formalización. Si bien la protección de los trabajadores es un objetivo legítimo, esta debe diseñarse de manera que no genere efectos contra-productivos sobre la creación de empleo formal. Un equilibrio adecuado entre flexibilidad y protección es esencial para construir un mercado laboral más inclusivo.

Finalmente, es fundamental reconocer que la formalización no es un fin en sí mismo, sino el resultado de un entorno económico que permita a las empresas crecer, innovar y competir. Sin productividad, no hay formalización sostenible. Y sin formalización, la productividad misma encuentra un techo, al limitar la inversión en capital humano y físico.

En suma, el gran desafío del mercado laboral colombiano no es únicamente crear más empleo, sino crear mejor empleo. Esto exige alinear la evolución de los salarios con la productividad, diseñar políticas que incentiven la formalización y fortalecer las capacidades productivas del país. De lo contrario, el riesgo es perpetuar un modelo en el que el crecimiento del empleo no se traduce en desarrollo, y en el que las mejoras en los indicadores laborales esconden fragilidades estructurales que terminan limitando el bienestar de los trabajadores y el potencial de crecimiento de la economía.

Competitividad regional: brechas, políticas y apuestas para 2030



Faustina Barroso Herrera, Directora de Competitividad y Conexión Empresarial Cámara de Comercio de Montería.

Cuando hablo de competitividad regional en Colombia, no lo hago desde un escritorio lejano ni desde un informe técnico más. Lo hago desde Córdoba, desde el territorio, desde las conversaciones con empresarios que luchan con el crédito, que intentan vender más lejos y que, muchas veces, sienten que las políticas públicas los nombran pero no los ven.

Los rankings y los indicadores son necesarios, pero sin datos no hay rumbo, no hay prioridades, no hay conversaciones honestas entre instituciones. Pero la competitividad no se transforma solamente desde el diagnóstico. Se transforma cuando el territorio logra convertir sus brechas en agendas de trabajo, sus capacidades productivas en oportunidades de mercado y sus instituciones en plataformas reales de articulación. Y en eso, Córdoba tiene mucho por decir y mucho por hacer.

El Índice Departamental de Competitividad 2025 nos ubica en la posición 22 entre 33 territorios evaluados. Ese número no es una condena, pero tampoco es un dato para celebrar. Es una alerta técnica, el departamento muestra desempeños relativamente mejores en salud, tamaño del mercado y en las dimensiones de sofisticación e innovación, pero mantiene

rezagos importantes en mercado laboral, sistema financiero, instituciones, infraestructura y adopción TIC. Precisamente las dimensiones que el propio índice señala como las de mayores disparidades entre departamentos, y las más asociadas a la productividad futura de las empresas (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2025).

Esto confirma algo que desde la Cámara de Comercio de Montería hemos repetido en foros, mesas de trabajo, en conversaciones con empresarios: la competitividad no depende de una sola variable. No basta con tener recursos naturales, vocación agropecuaria o ubicación estratégica. Tampoco basta con promover emprendimientos si estos no logran crecer, formalizarse, financiarse, tecnificarse y acceder a nuevos mercados. Córdoba tiene potencial en agroindustria, turismo, salud, comercio, economía popular, servicios, cultura y biodiversidad. El reto al 2030 es convertir esas vocaciones en cadenas de valor más sofisticadas, pasar de vender productos primarios a desarrollar marcas, empaques, certificaciones, canales digitales, logística, calidad, trazabilidad y modelos comerciales sostenibles.

Una empresa que se prepara para mercados más exigentes mejora sus procesos, formaliza costos, eleva estándares y fortalece su propuesta de valor. Esa es la lección que hemos aprendido acompañando a mipymes en su camino hacia la internacionalización, exportar no es solo una aspiración; es una escuela de productividad. Pero para llegar ahí, hace falta articular asistencia técnica, financiamiento, formación, infraestructura, innovación y acceso a mercados en una misma ruta: No programas aislados, No capacitaciones sin seguimiento, No diagnósticos sin intervención. Hemos visto, demasiadas veces, cómo esfuerzos bien intencionados se diluyen por falta de continuidad o coordinación.

Hay una tarea urgente que no podemos seguir posponiendo y es fortalecer los sistemas de información territorial, caracterizar el tejido empresarial de Córdoba, medir sus afectaciones, identificar necesidades productivas por municipio y sector, mapear capacidades. No para hacer un informe más, sino para diseñar intervenciones pertinentes. La evidencia no puede ser solo un requisito de los documentos técnicos; debe ser el punto de partida de las decisiones. Lo señalan también los análisis recientes de la CEPAL, la región necesita movilizar recursos sostenidos para la transformación productiva, y eso requiere instrumentos concretos de crédito productivo,

garantías, capital semilla, compras locales, alianzas público-privadas (CEPAL, 2025).

La emergencia climática reciente en Córdoba nos dejó una lección muy sentida y es que la competitividad también depende de la resiliencia. Una empresa que pierde inventario, activos productivos o vías de acceso no solo enfrenta una dificultad coyuntural; enfrenta una interrupción de su capacidad de generar ingresos. Por eso, las políticas de competitividad deben incorporar la gestión del riesgo, la adaptación climática y la recuperación económica como componentes permanentes. No podemos hablar de productividad sin hablar de sostenibilidad.

El Informe Nacional de Competitividad 2025-2026 nos recuerda que Colombia necesita transformar diagnósticos en acuerdos prácticos “a veces incómodos” con políticas evaluables y sostenibles (Consejo Privado de Competitividad, 2025). Ese llamado resuena con fuerza en territorios como el nuestro. El entorno macroeconómico nacional también importa, el seguimiento económico del DNP señala que el contexto de 2025 estuvo marcado por tensiones comerciales internacionales, necesidad de confianza, diversificación productiva y previsibilidad, además de registrar crecimiento económico y expansión en sectores como comercio, manufactura y agropecuario (Departamento Nacional de Planeación, 2025), sectores que tienen presencia directa en Córdoba y en los que podemos capitalizar mejor.

La formalización, en este panorama, no puede seguir siendo solo un indicador de cumplimiento. Para muchas micro y pequeñas empresas, formalizarse solo tendrá sentido si perciben beneficios concretos como acceso a programas, a financiación, a mercados, a acompañamiento real, para eso, las instituciones debemos responder con simplificación, pedagogía y confianza. También el capital humano es central, muchas unidades productivas no fracasan por falta de ganas, sino por falta de herramientas para costear, vender, acceder a crédito o usar tecnología, la formación debe responder a necesidades reales del mercado, no a agendas genéricas.

Las brechas de competitividad en Córdoba no son nuevas ni son exclusivas nuestras. La investigación de Solano-Benavides y Alandete-Brochero (2020) sobre competitividad regional en Colombia ya mostraba que departamentos como el nuestro acusan rezagos estructurales en infraestructura, ciencia, tecnología e innovación, y que esos rezagos están directamente relacionados con menores niveles de productividad per cápita. Conocemos el diagnóstico, el desafío es la ejecución.

Propongo cinco apuestas estratégicas para Córdoba al 2030: Primero, productividad con enfoque sectorial, priorizando cadenas con potencial de valor agregado en agroalimentos, turismo, salud, comercio especializado y servicios empresariales. Segundo, transformación digital para mipymes, no como discurso tecnológico sino como adopción práctica de herramientas para vender, gestionar clientes y tomar decisiones. Tercero, financiamiento productivo con instrumentos adecuados al tamaño y realidad de nuestras empresas. Cuarto, internacionalización gradual, preparando empresas desde el diagnóstico hasta la conexión comercial. Quinto, resiliencia empresarial, incorporando adaptación climática y recuperación económica como parte permanente de la agenda.

Córdoba es un departamento con gran potencial, tiene empresarios resilientes, instituciones con capacidad de articulación, sectores con potencial y una ubicación estratégica en el Caribe colombiano. Pero el camino hacia 2030 exige decisiones audaces, mayor disciplina institucional y una visión compartida de largo plazo. La verdadera apuesta no es subir posiciones, es que la competitividad se refleje en empresas más productivas, jóvenes con más oportunidades, municipios más conectados y comunidades con mayor bienestar. Ese debe ser el sentido de la agenda regional, convertir el potencial de Córdoba en resultados medibles, sostenibles y compartidos.

Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2025: Movilización de recursos para el financiamiento del desarrollo. Naciones Unidas.
- Consejo Privado de Competitividad. (2025). Informe Nacional de Competitividad 2025-2026: Distintos, no distantes: acuerdos incómodos para avanzar. Consejo Privado de Competitividad.
- Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario. (2025). Índice Departamental de Competitividad 2025. Consejo Privado de Competitividad.
- Departamento Nacional de Planeación. (2025). Informe de seguimiento económico, edición No. 29, diciembre 2025. Dirección de Estudios Económicos. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/seguimiento-economico-diciembre-2025.aspx>
- Solano-Benavides, E., & Alandete-Brochero, N. de J. (2020). Estimación y comparación de la competitividad regional en Colombia. *Sociedad y Economía*, (39), 80–112. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i39.8634>

¿Reindustrialización?



Luis Felipe Sáenz, University of South Carolina

La Revolución Industrial en Inglaterra, a mediados del siglo XVIII, marcó un hito sin precedentes en la historia de la humanidad. Por primera vez, la producción por habitante experimentó incrementos sostenidos generación tras generación, rompiendo la trampa malthusiana que había mantenido los niveles de vida cerca de la subsistencia durante milenios. Definir la Revolución Industrial, su origen y sus causas fundamentales no es fácil, pero está claro que este proceso se centró en la producción industrial en los centros urbanos. En otras palabras, más que una revolución, la industrialización es una transición en la que el peso de la actividad económica pasa de la agricultura al sector industrial.

Esto plantea, en principio, una hoja de ruta para el desarrollo. Para llegar al club de las economías avanzadas, una economía debería pasar por una etapa industrial. Sin embargo, Rodrik (2016) documenta una realidad diferente para las economías que emergieron en el siglo XX. Numerosas economías en desarrollo no lograron una actividad industrial notable antes de convertirse en economías de servicios. Mientras las economías avanzadas alcanzaron pesos importantes de actividad en su etapa industrial, muchas economías en desarrollo, en especial en América Latina, han entrado en un proceso de desindustrialización prematura.

Colombia es un caso paradigmático de este patrón. El país ingresó al crecimiento económico moderno décadas más tarde que los pioneros anglófonos de la revolución industrial y nunca generó niveles de empleo industrial comparables a los de las economías avanzadas que documenta Rodrik (2016). En 1906, el ingreso por habitante colombiano era prácticamente igual al de 1870: alrededor de 1.000 dólares de 2011, menos de tres dólares diarios (Maddison Project Database, 2023). El país lo hizo, como señaló Alberto Lleras Camargo (1957, p. 12), de una manera diferente a la de los pioneros: “No es, desde luego, nuestro producto, el resultado de nuestro desarrollo, sino una importación.” Colombia no inventó la revolución industrial; la importó. Esta distinción no es un detalle histórico menor: tiene consecuencias estructurales que persisten hasta hoy.

Ese despegue tardío, sin embargo, trae sus propias ventajas. Gerschenkron (1962) demostró que los países rezagados pueden importar tecnologías ya probadas, sin tener que recorrer el costoso proceso de invención que caracterizó a los pioneros. La evidencia comparada lo confirma: mientras el Reino Unido tardó más de siete décadas en duplicar su ingreso per cápita de 4.000 a 8.000 dólares (en USD de 2011), Colombia lo hizo en 33 años, entre 1960 y 1993. Corea del Sur, China y Vietnam tardaron aún menos.

Modernización tardía y cambio estructural

Sin embargo, la modernización tardía ha traído consigo patrones alternativos en la transformación productiva de la economía colombiana. Desde Kuznets (1971) sabemos que las economías en su proceso de modernización transitan de la agricultura hacia la industria y, en etapas posteriores, hacia los servicios: la producción por habitante avanza a la par con una caída marcada de la participación agrícola en el empleo y en el valor agregado, lo que se refleja en un ascenso de la actividad industrial y, más adelante, en el predominio de los servicios. Los mecanismos que explican esta reasignación operan tanto por el lado de la demanda como por el de los precios relativos.

Por el lado de la demanda, a medida que aumentan los ingresos, las familias modifican la composición de su gasto: destinan proporcionalmente menos a alimentos y más a manufacturas y, luego, a servicios. Por el lado de los precios relativos, el mecanismo central es la enfermedad de costos de Baumol (1967): si el crecimiento de la productividad es desigual entre sectores —mayor en agricultura y manufactura



que en servicios—, el empleo migra de manera inexorable hacia las actividades menos productivas. Los sectores de bienes tienen amplio margen para incorporar tecnologías ahorradoras de trabajo; los servicios, donde producción y consumo ocurren simultáneamente, tienen menor espacio para ganancias sostenidas de productividad.

Colombia siguió parcialmente este guion. La agricultura pasó de representar más del 50% del empleo en 1950 a menos del 20% en 2018, mientras los servicios se convirtieron en el gran empleador de la economía. El sector industrial, sin embargo, no cumplió el rol esperado. Como documentan Alfaro, Eslava, Mestieri y Sáenz (2025), Colombia experimentó lo que puede describirse como industria sin empleo: aunque el país alcanzó picos de valor agregado industrial comparables a los de Estados Unidos —cerca del 24% del PIB en ambos casos—, esa industrialización no fue intensiva en mano de obra. La manufactura generó valor, pero no empleos masivos. Este patrón es producto del acceso a tecnologías ahorradoras de trabajo y de numerosas regulaciones cargadas al empleo moderno, que para 1970 era predominantemente empleo industrial.

Reindustrialización: confundir descripción con prescripción

Documentar la desindustrialización prematura es un ejercicio legítimo para entender por qué algunos llegadores tardíos

generaron más empleo industrial, y qué consecuencias trae este fenómeno sobre el patrón de desarrollo. Pero argumentar que la solución es “reindustrializar” desvirtúa la naturaleza del proceso de industrialización en economías de mercado. El cambio estructural no es una política: es el resultado de millones de decisiones descentralizadas de hogares, empresas y trabajadores respondiendo a precios relativos, dotaciones de factores y tecnologías disponibles. Las industrias que se contrajeron en Colombia durante los años noventa no lo hicieron por decreto, sino porque no eran competitivas a precios mundiales. Reconstruirlas artificialmente mediante subsidios o protección arancelaria reproduciría el mismo problema que las hizo frágiles: producción sin productividad real.

Ante la evidencia de desindustrialización prematura, la reacción intuitiva es proponer la reindustrialización como solución: si el problema es que no tuvimos suficiente industria, la respuesta es tener más. Esta conjetura, muy común en círculos académicos con influencia en la política pública, confunde la descripción de un fenómeno con la prescripción de su reverso y, en el proceso, malinterpreta los mecanismos fundamentales del cambio estructural. Toda economía avanzada está en proceso de desindustrialización, precisamente porque sus ingresos son altos —lo que impulsa la demanda de servicios— y porque su productividad manufacturera es elevada —lo que libera mano de obra hacia otras actividades. La desindustrialización no es una patología que se corrige; es el resultado esperable de la modernización.

Lo que Colombia realmente necesita

Para Colombia, el diagnóstico apunta en una dirección clara. El país ya tiene una economía de servicios: ese sector concentra más del 45% del empleo y la mayor parte del PIB. La prioridad no es revertir esa realidad, sino transformarla por dentro. Si Colombia lograra retomar la senda de crecimiento de la productividad en servicios observada entre 1950 y 1980, el efecto compuesto sobre el crecimiento de largo plazo sería sustancial. El corazón de ese reto es microeconómico: reducir barreras regulatorias, fortalecer los derechos de propiedad y crear mercados con reglas claras y competencia efectiva (Echeverry y Sáenz, 2025).

Como argumenta Lewis (2004), las diferencias de productividad entre países no se originan en la tecnología disponible —que es global—, sino en el grado en que la regulación permite o bloquea la competencia. Sin competencia efectiva, las empresas no tienen presión para adoptar nuevas tecnologías ni mejorar procesos. Colombia modernizó sus instituciones macroeconómicas con notable éxito —ha sido un gestor solvente de sus cuentas fiscales y su política monetaria—, pero no logró modernizar su entramado microeconómico: los derechos, regulaciones y reglas competitivas que determinan cómo operan las empresas, qué tan fácil es entrar a un mercado y qué tan costoso es crecer (Echeverry y Sáenz, 2025). La sobrerregulación encarece la formalidad, desincentiva la inversión y reduce la escala eficiente de operación, perpetuando un equilibrio en el que la economía crece sin transformarse.

En síntesis, el debate sobre la desindustrialización prematura plantea un reto analítico legítimo: entender por qué los llegadores tardíos no replicaron la secuencia industrial de los pioneros y qué consecuencias tiene ello para sus posibilidades de convergencia. Pero este reto académico no puede traducirse mecánicamente en una agenda de reindustrialización. La meta no es tener más industria, sino más productividad, más capital humano y más capacidad de generar valor. El objetivo de política en materia de empleo es noble, pero pensar que ese objetivo implica fomentar el empleo industrial es confundir el canal histórico con el destino.

Referencias

- Acemoglu, D., y Guerrieri, V. (2008). Capital deepening and nonbalanced economic growth. *Journal of Political Economy*, 116(3), 467–498.
- Alfaro, L., Eslava, M., Mestieri, M., y Sáenz, L. F. (2025). Jobless industrialization. Manuscrito no publicado.
- Baumol, W. J. (1967). Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis. *American Economic Review*, 57(3), 415–426.
- Caprettini, B., y Sáenz, L. F. (2025). Some stylized facts on early and late development. Manuscrito no publicado, University of St. Gallen y University of South Carolina.
- Echeverry, J. C., y Sáenz, L. F. (2025). La llegada de Colombia a la modernidad económica. Manuscrito no publicado.
- Fan, T., Peters, M., y Zilibotti, F. (2023). Growing like India: The unequal effects of service-led growth. *Econometrica*, 91(4), 1457–1494.
- Gerschenkron, A. (1962). *Economic backwardness in historical perspective: A book of essays*. Harvard University Press.
- Gollin, D., Lagakos, D., y Waugh, M. E. (2014). The agricultural productivity gap. *Quarterly Journal of Economics*, 129(2), 939–993.
- Kongsamut, P., Rebelo, S., y Xie, D. (2001). Beyond balanced growth. *Review of Economic Studies*, 68(4), 869–882.
- Kuznets, S. (1971). *Economic growth of nations: Total output and production structure*. Harvard University Press.
- Lewis, W. W. (2004). *The power of productivity: Wealth, poverty, and the threat to global stability*. University of Chicago Press.
- Lleras Camargo, A. (1957). *Nuestra revolución industrial*. Aedita Editores.
- Lucas, R. E. Jr., y Sáenz, L. F. (2026). The global industrial revolution. Manuscrito no publicado, University of Chicago y University of South Carolina.
- Maddison Project Database. (2023). Maddison-style estimates of the evolution of the world economy: A new 2023 update [Base de datos]. <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/>
- Matsuyama, K. (1992). Agricultural productivity, comparative advantage, and economic growth. *Journal of Economic Theory*, 58(2), 317–334.
- Murphy, K. M., Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1989). Income distribution, market size, and industrialization. *Quarterly Journal of Economics*, 104(3), 537–564.
- Ngai, L. R., y Pissarides, C. A. (2007). Structural change in a multisector model of growth. *American Economic Review*, 97(1), 429–443.
- Parente, S. L., y Prescott, E. C. (2002). *Barriers to riches*. MIT Press.
- Parente, S. L., Sáenz, L. F., y Seim, D. (2025). Industrialization, class conflict, and the closing window of democratic opportunity. Manuscrito no publicado.
- Rodrik, D. (2016). Premature deindustrialization. *Journal of Economic Growth*, 21(1), 1–33.
- Sáenz, L. F. (2022). Time-varying capital intensities and the hump-shaped evolution of economic activity in manufacturing. *Journal of Macroeconomics*, 73, 103429.

Siigo Nube: tecnología que impulsa a las pymes y contadores a ir Pa'lante, mijo



En un entorno empresarial donde cada minuto y cada dato cuentan, la administración tradicional —basada en hojas de cálculo, papeles dispersos y procesos manuales— ya no es suficiente para competir y crecer. Ahí es donde soluciones como **Siigo Nube** están marcando una diferencia tangible para los empresarios y los contadores.

Siigo Nube es un software administrativo y contable 100% en la nube que centraliza en una sola plataforma todas las funciones que una pyme necesita: facturación electrónica, control de inventarios, administración de clientes y proveedores, actualización automática de la contabilidad y reportes en tiempo real. Al operar completamente online, los usuarios pueden gestionar su negocio desde cualquier lugar, con información siempre disponible y sincronizada.

Más allá de digitalizar procesos, Siigo Nube libera a empresarios y contadores de la carga operativa para que puedan enfocarse en lo que realmente importa: crecer, tomar decisiones informadas y construir negocios sostenibles. Cada factura, venta o movimiento se integra automáticamente a la contabilidad, reduciendo errores y aumentando la eficiencia.

Ese impulso es el mismo que inspira a miles de emprendedores colombianos que, como **Rigoberto Urán**, no solo pedalean en la vida deportiva, sino también en la empresarial. Su experiencia demuestra que sacar adelante un negocio requiere disciplina, velocidad para adaptarse y herramientas que permitan ir siempre hacia adelante. Con tecnología que simplifica la operación, cualquier empresa —desde una tienda local hasta un negocio en expansión— puede mantener su ritmo y avanzar con decisión.

Y ahora, esa propuesta de valor se fortalece con **Siigo Pay, una funcionalidad integrada dentro de Siigo Nube** que se activa de manera gratuita. Con Siigo Pay, las pymes pueden recibir pagos electrónicos directamente desde la plataforma, sin recurrir a herramientas externas ni asumir procesos de conciliación complejos. Todo queda sincronizado automáticamente con la contabilidad, lo que mejora el flujo de caja y reduce tiempos de operación. Tenemos una de las comisiones más bajas del mercado.

Este ecosistema tecnológico les permite a los empresarios mantener sus negocios en movimiento constante. **Porque, como diría Rigo: Con Siigo, Pa'lante mijo.**

Electromovilidad: oportunidades y retos



Jairo Villaveces, Empresario, Ing Electricista.

Más allá de una tendencia tecnológica, la movilidad eléctrica representa un factor clave para que el país avance en sus compromisos internacionales de reducción de emisiones de carbono y sostenibilidad ambiental.

El transporte continúa siendo uno de los principales responsables de las emisiones contaminantes en las ciudades, y la adopción de vehículos eléctricos aparece como una solución eficiente para disminuir la huella de carbono, mejorar la calidad del aire y avanzar hacia una economía más limpia y competitiva.

Sin embargo, la electromovilidad no solo debe analizarse desde la óptica ambiental, también debe entenderse como una enorme oportunidad de negocio para empresarios, inversionistas, constructores, operadores logísticos, hoteles, centros comerciales y empresas de servicios que quieran prepararse para el nuevo mercado energético que ya está en marcha.

Durante los últimos tres años, Colombia ha mostrado un crecimiento histórico en la venta de vehículos eléctricos e híbridos. De acuerdo con cifras de ANDI y Fenalco, el año 2024 cerró con más de 9.100 vehículos 100% eléctricos vendidos, lo que representó un crecimiento cercano al 150% frente al año anterior. (Xataka Colombia)

El comportamiento del mercado en 2025 mantuvo una aceleración importante. En el primer semestre, las ventas de ve-

hículos eléctricos crecieron más del 200%, consolidando a Colombia como uno de los mercados de mayor crecimiento en movilidad sostenible en América Latina. (ANDI)

Las proyecciones para 2026 muestran que esta tendencia continuará impulsada por varios factores: reducción en costos de fabricación, mayor oferta de marcas, incentivos tributarios y una creciente conciencia ambiental tanto en consumidores como en empresas.

Uno de los fenómenos más importantes en esta transformación ha sido el denominado “efecto Tesla”. La compañía liderada por Tesla revolucionó la industria automotriz mundial al demostrar que los vehículos eléctricos podían ser tecnológicos, eficientes, atractivos y comercialmente viables. Esto obligó a los fabricantes tradicionales a acelerar su transición hacia tecnologías limpias para no perder participación de mercado. Gracias a esa presión competitiva, hoy existen más marcas, más modelos y mejores precios.

Fabricantes asiáticos, europeos y americanos han entrado agresivamente al mercado colombiano, generando una reducción progresiva en los costos de adquisición y una democratización de la movilidad eléctrica. Lo que hace pocos años era una tecnología exclusiva para segmentos premium, hoy comienza a ser una alternativa viable para familias, empresas, taxis, plataformas de transporte y flotas corporativas.

Desde el punto de vista económico, las ventajas para quienes adquieren vehículos eléctricos son cada vez más evidentes.

En primer lugar, existen importantes beneficios tributarios y regulatorios. En diferentes ciudades del país, los vehículos eléctricos cuentan con exenciones o beneficios frente a restricciones de movilidad como el pico y placa. Adicionalmente, muchos municipios ofrecen descuentos en impuestos vehiculares y beneficios asociados a movilidad sostenible.

A esto se suma el ahorro operativo. Un vehículo eléctrico puede reducir significativamente los costos de energía frente al consumo de gasolina o diésel. Además, el mantenimiento es considerablemente menor debido a que estos vehículos tienen menos partes móviles, no requieren cambios de aceite y presentan menor desgaste mecánico.

Para empresas con flotas comerciales, vehículos de servicio, distribución urbana o transporte corporativo, esta diferencia puede representar millones de pesos en ahorro anual.



No obstante, el crecimiento acelerado de la electromovilidad también trae importantes retos para el país.

El principal desafío continúa siendo la infraestructura de carga pública y privada. Aunque el número de vehículos eléctricos aumenta rápidamente, la cantidad de estaciones de carga aún es insuficiente para atender la demanda futura. Expertos estiman que Colombia necesitará multiplicar varias veces su infraestructura actual para responder al crecimiento proyectado hacia 2030.

Aquí surge una de las mayores oportunidades para el sector empresarial.

Hoteles, centros comerciales, restaurantes, clínicas, edificios corporativos, conjuntos residenciales y estaciones de servicio pueden convertir la infraestructura de carga en un nuevo modelo de valor agregado para sus usuarios y clientes.

Hoy un punto de carga rápida no solamente presta un servicio; también mejora la imagen corporativa, fortalece la percepción de sostenibilidad, incrementa el tráfico de visitantes y aumenta la valorización de los inmuebles.

Un centro comercial con estaciones de carga puede atraer nuevos consumidores que permanecen más tiempo en sus instalaciones mientras cargan sus vehículos.



SOLUCIONES DE CARGA PARA TU VEHÍCULO ELÉCTRICO

CARGADOR TESLA



- Hasta 11.5 kW Monofásico / Trifásico
- Conectividad Wi-Fi y actualizaciones
- Diseño premium y alta durabilidad

ELECTROLINERA



- Carga rápida y eficiente AC y DC
- Ideal para uso público y comercial
- Gestión inteligente de energía y usuarios

CARGADOR 7kW (AC)



- Hasta 7 kW Monofásico
- Fácil instalación y uso diario
- Opción confiable y económica

 ENERGÍA QUE TE MUEVE HACIA EL FUTURO |  SOSTENIBLE • EFICIENTE • INTELIGENTE

Un hotel con infraestructura de carga se vuelve más atractivo para turistas y viajeros corporativos que utilizan movilidad eléctrica.

Un edificio empresarial preparado para el futuro energético incrementa su competitividad y valorización en el mercado inmobiliario.

Además, en los próximos años, la disponibilidad de infraestructura de carga dejará de ser un diferencial para convertirse en una necesidad básica, similar a contar hoy con internet, parqueaderos o aire acondicionado.

La Costa Atlántica tiene condiciones especialmente favorables para liderar este proceso. Su crecimiento urbano, turístico, logístico y portuario abre grandes oportunidades para proyectos de infraestructura energética y movilidad sostenible.

En este escenario, empresas especializadas como Inversiones T2C (Tecnologías para el Cambio Climático) vienen desempeñando un papel estratégico en la transición energética

empresarial. La compañía asesora a empresas, inversionistas, edificios y organizaciones en la estructuración, implementación y operación de proyectos de infraestructura de carga para vehículos eléctricos.

El acompañamiento técnico y financiero es fundamental, especialmente en un mercado que evoluciona rápidamente y que requiere conocimiento especializado en redes eléctricas, regulación, modelos de negocio, integración energética y operación inteligente de estaciones de carga.

La electromovilidad ya no es una posibilidad lejana. Es una realidad que avanza con rapidez y que transformará la manera en que nos movilizamos, consumimos energía y hacemos negocios.

Para las pequeñas y medianas empresas de la región Caribe, este proceso representa una oportunidad histórica para innovar, diferenciarse y participar activamente en uno de los sectores con mayor crecimiento en el mundo.

Gas natural y transición justa: la ruta posible para Colombia



Ernesto Guzmán Arana¹, Asociado en Holland & Knight

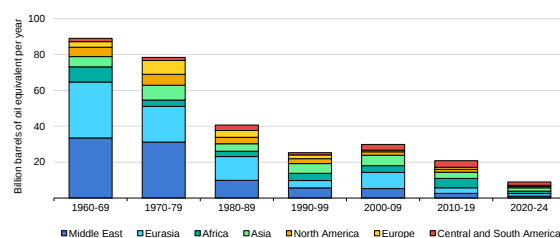
El sector del gas natural en Colombia, bajo el panorama energético mundial actual, debe centrarse en abordar la necesidad constante de garantizar la seguridad energética del país. Lo anterior, bajo el marco de contar con diferentes fuentes de abastecimiento, en ese sentido, el gas natural como hidrocarburo continúa jugando un papel fundamental, toda vez que es una fuente energética que contribuye a la estabilidad macroeconómica, genera recursos para financiar la transición energética, fomenta el crecimiento económico y propicia el desarrollo local en los territorios donde está presente este tipo de industria (ACP, 2025).

En efecto, la Agencia Internacional de Energía (IEA) a través de su reciente informe titulado *The Implications of Oil and Gas Field Decline Rates* advierte que el declive de la producción de petróleo y gas natural amenazan la seguridad energética global. Esto se debe principalmente a que los yacimientos de petróleo

y gas natural, rápidamente, se agotan. Este declive, natural pero implacable, se basa sobre la seguridad energética global, amenazando la estabilidad de los mercados y exige una inversión constante para evitar que el suministro se desvanezca antes de que la transición esté completa.

Bajo ese contexto, es importante tener en consideración que, la mayoría de los recursos convencionales de petróleo y gas del mundo se descubrieron hace años. El período más prolífico fue entre 1960 y 1980, se descubrieron prácticamente el 60 % del total de los recursos técnicamente recuperables. La mayoría de los grandes yacimientos convencionales, de fácil acceso, han sido mapeados y explotados, quedando principalmente yacimientos más pequeños, más profundos y técnicamente más complejos (IEA, 2025. P.19). En la década actual (desde 2020), los descubrimientos anuales de petróleo y gas son aproximadamente un 90 % menos que en la década de 1960, como se puede ver a continuación:

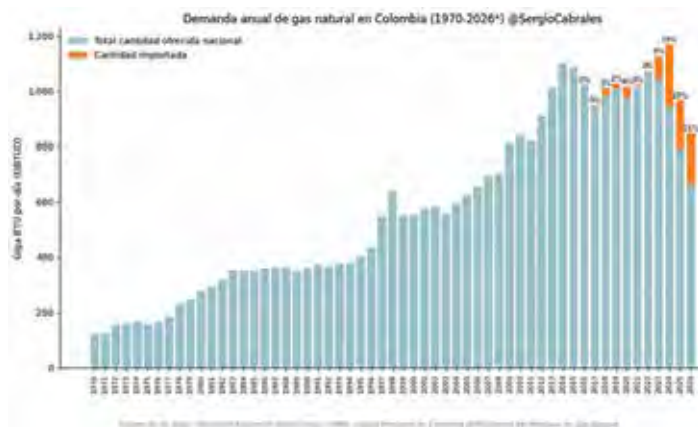
Figure 12 Average annual conventional oil and gas discoveries, 1960-2024



Fuente: IEA, *The Implications of Oil and Gas Field Decline Rates*

Panorama que no está alejado de la realidad colombiana. La demanda de gas natural en Colombia ha venido cayendo a niveles del año 2011, es decir, tenemos un retroceso de casi 15 años en materia de autosuficiencia. Lo anterior se traduce en la caída sostenida de las reservas probadas (-64 % en los últimos 13 años) y la menor producción doméstica, lo que ha reducido la oferta de gas local, ha afectado la disponibilidad y ha elevado los precios (@SergioCabrerales, 2026).

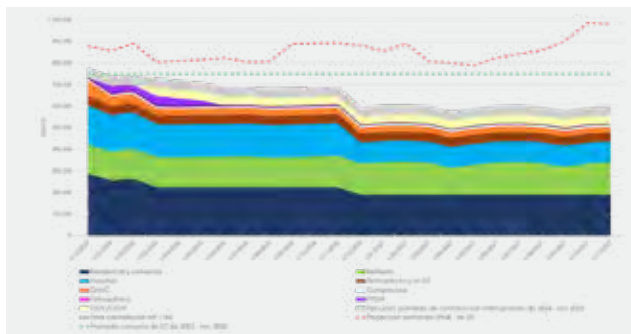
1. Abogado de la Universidad Externado de Colombia. Abogado Asociado de la firma Holland & Knight. Especialista en Regulación de Energía Eléctrica y Gas de la Universidad Externado de Colombia. Se ha desempeñado como abogado en las áreas de derecho minero energético. Miembro de la Red Latinoamericana de Derecho Minero (REDMIN), del Centro de Pensamiento en Regulación (COREGULACIÓN) y de la Red Juvenil de Arbitraje de la Cámara De Comercio de Bogotá (RJA - CCB). Contacto: ernesto.guzman@est.uxternado.edu.co



Fuente: tomado de @SergioCabreres

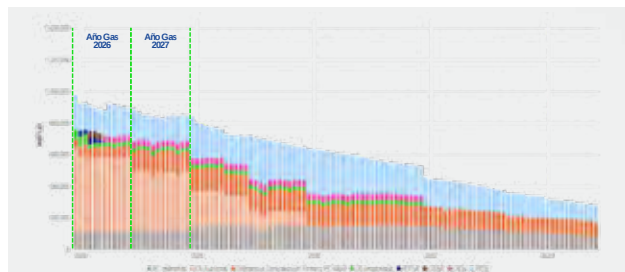
Tan crítica es la situación actual que la participación del gas importado superó el 20 % en 2026, lo que encarece el suministro y restringe el consumo industrial debido a los mayores costos energéticos. El retroceso en la demanda, particularmente en el sector industrial, se debe a sustituciones hacia combustibles de menor precio o mayor disponibilidad (GLP, carbón, fuel oil o bagazo), aunque con mayores externalidades ambientales (La República, 2025).

En palabras de la Bolsa Mercantil de Colombia (BMC), como gestor del mercado de gas natural en Colombia, a través del análisis disponibilidad de gas 2026 – 2027, para el año gas 2026 se identifica un faltante promedio que podría oscilar entre 40.411 (6 %) y 134.804 MBTUD (16 %), si se utiliza como referencia la proyección de la UPME o si se usan como referencia los consumos históricos promedio de los últimos dos años, respectivamente. En igual sentido, para el primer semestre de 2026, la demanda de gas natural podría estar cubierta, en promedio, entre el 88 % y el 98 %, lo que implica un faltante estimado entre el 2 % y el 12 % de la demanda, según el escenario de referencia considerado. Los faltantes estimados para el segundo semestre de 2026, pueden cambiar en la medida en que se realicen las declaraciones de gas en firme en los siguientes Trimestres Estándar de Negociación (BMC, Gestor del Mercado de Gas Natural, 2025).



Fuente: Análisis Disponibilidad de Gas 2026 – 2027. Gestor de mercado de gas natural

De lo anterior se tiene que, con la contratación y la oferta firme hoy declarada, la demanda nacional en 2026 no está totalmente cubierta y se anticipan déficits moderados pero persistentes, que tienden a aumentar en la segunda mitad del año si no se cierran más contratos en firme.



Fuente: Análisis Disponibilidad de Gas 2026 – 2027. Gestor de mercado de gas natural

Para los años venideros, de persistir esta tendencia, se observa cuánta producción/importación total se ha declarado, qué parte de ella está respaldada en firme y qué porción ya está comprometida por contratos (nacionales, importados y refinerías), de modo que se puede inferir cuánto margen de oferta quedaría potencialmente disponible para nuevos contratos o para cerrar los faltantes.

El panorama resulta poco alentador si se tiene en consideración aspectos como la actual pérdida de autosuficiencia para la atención de la demanda, el incremento exponencial de las tarifas, la necesidad de nuevos proyectos de importación y la urgente necesidad de encontrar nuevas reservas de gas natural. Frente a este último aspecto y bajo el marco de la autosuficiencia energética del país, se suma el hecho de la política del gobierno actual al señalar que durante el periodo 2022-2026 no se firmarán nuevos contratos de exploración y producción de hidrocarburos (Cambio, 2023).

Lo anterior, sin dejar de lado que el último año el aumento de la participación del gas importado creció en tres puntos porcentuales, pues pasó de 18 % en enero de 2025 a 21 % en enero de 2026, lo que evidencia un riesgo para la seguridad energética. No en vano, en el primer mes del año, más del 21 % del gas consumido en el país fue importado (La República, 2025).

Para enfrentar este tipo de decisiones y retomar la autosuficiencia se han planeado alternativas como, por ejemplo, la importación de gas desde Venezuela previa obtención de la licencia OFAC (Caracol Radio, 2026), la expedición de la Resolución CREG 102 015 de 2025 para garantizar el suministro del mercado mayorista de gas natural, el impulso a los proyectos de regasificación, en donde se contabilizan más de 14 proyectos ubicados principalmente en el caribe (on-shore y off-shore) y

el Pacífico colombiano que, sumados, podrían alcanzar una capacidad de 2,520 millones de pies cúbicos (Valora Analitik, 2026). Sin duda, esta proliferación de proyectos, como ya se había indicado en líneas anteriores, es consecuencia del escenario en el que el gobierno Petro limitó nuevas exploraciones en hidrocarburos.

El problema de este tipo de políticas es que hoy no hay una planificación del sistema totalmente clara y la única respuesta es ampliar la infraestructura para importar el gas natural, en ese sentido, se debe evaluar si lo que se está haciendo con los puntos de regasificación es un respaldo transitorio o si es la política energética de Colombia a largo plazo que está avanzando estructuralmente hacia una mayor dependencia del mercado internacional, lo que a su vez ocasionaría un retroceso en la estabilidad energética del país.

De igual manera, se debe evaluar la posibilidad de retomar la reactivación de los recursos existentes en yacimientos no convencionales. Según Naturgas, en los departamentos de Magdalena y Cesar se había identificado un potencial de aproximadamente 10 TPC de gas natural (Naturgas, 2025). En este orden de ideas, teniendo en cuenta que al 2023 las reservas de gas natural de Colombia eran de 2,37 TPC y alcanzaban para 6,1 años, este potencial abría la oportunidad de multiplicar por cuatro las reservas de gas en Colombia (Naturgas, 2025).

Lo anterior resulta prioritario, ya que, en la eventualidad de una reactivación de proyectos en Colombia, estaríamos recuperando el autoabastecimiento entre ocho y 10 años, cuando la oferta mundial de gas licuado posiblemente se haya incrementado, según estimaciones, entre 40 % y 60 % (Valora Analitik, 2026).

Con todo lo anterior, es claro que este es un sector estratégico para el país, pero está en un estado crítico. En ese sentido, es clave que se le dé la importancia energética al gas para el crecimiento y desarrollo de las economías colombianas, sobre todo porque el gas ha llevado a que la agenda global privilegie la confiabilidad y seguridad energética, pasando a replantearse incluso el modelo de la transición hacia uno de la adición energética, en el cual, los renovables se adicionan a los convencionales de forma que converjan todos los energéticos para garantizar una oferta capaz de cubrir la demanda internacional.

Referencias

- IEA (2025), The Implications of Oil and Gas Field Decline Rates, IEA, Paris <https://www.iea.org/reports/the-implications-of-oil-and-gas-field-decline-rates>, Licence: CC BY 4.0
- Bolsa Mercantil de Colombia, Gestor del Mercado de Gas Natural. (2025). Análisis Disponibilidad de Gas 2026 2027. Bolsa Mercantil de Colombia. <https://www.bolsamercantil.com.co>
- Asociación Colombiana de Petróleo y Gas (2025). La agenda 2030 y el rol del sector energético en el desarrollo sostenible. <https://acp.com.co/portal/revista-acp-edicion-30/>
- Valora Analitik. (20 de febrero de 2026). Colombia se llena de regasificadoras mientras la industria del gas busca recuperar el autoabastecimiento. <https://www.valoraanalitik.com/colombia-se-llena-de-regasificadoras-mientras-la-industria-del-gas-busca-recuperar-el-autoabastecimiento/>
- La República. (19 de febrero 2026). En el primer mes del año, más de 21 % del gas consumido en el país fue importado. <https://www.larepublica.co/economia/en-el-primer-mes-del-ano-mas-de-21-del-gas-consumido-en-el-pais-fue-importado-4331165>
- Caracol Radio. (22 de febrero de 2026). Pese a acercamientos entre Colombia y Venezuela ecopetrol no podrá traer gas del vecino país. <https://caracol.com.co/2026/02/22/pese-a-acercamientos-entre-colombia-y-venezuela-ecopetrol-no-podra-traer-gas-del-vecino-pais/>
- Naturgas. (21 de febrero de 2025). El potencial de gas que el Gobierno dejaría enterrado con nuevo intento de prohibir el fracking. <https://naturgas.com.co/el-potencial-de-gas-que-el-gobierno-dejaría-enterrado-con-nuevo-intento-de-prohibir-el-fracking/>
- Asociación Colombiana de Geólogos y Geofísicos del Petróleo (ACGGP). (25 de julio de 2025). Fracking: oportunidad que no se puede seguir ignorando. <https://www.acgcp.org/fracking-colombia-oportunidad-no-se-puede-seguir-ignorando/>
- Naturgas. (21 de febrero de 2025). El potencial de gas que el Gobierno dejaría enterrado con nuevo intento de prohibir el fracking. <https://naturgas.com.co/el-potencial-de-gas-que-el-gobierno-dejaría-enterrado-con-nuevo-intento-de-prohibir-el-fracking/>
- Cambio Colombia. (2 de diciembre de 2023). Colombia ha decidido no firmar más contratos de exploración: Gustavo Petro en Dubái. <https://cambio colombia.com/poder/articulo/2023/12/colombia-ha-decidido-no-firmar-mas-contratos-de-exploracion-gustavo-petro-en-dubai/>
- @SergioCabrerales. (2026). Perfil de X. <https://x.com/SergioCabrerales>

ColmenaTpaga: una apuesta que integra tecnología, protección y facilidad de pago para los microempresarios



Según el DANE, en Colombia 4 de cada 10 pequeñas empresas aún no tienen seguros que protejan su negocio, poniendo en riesgo su estabilidad y crecimiento.

ColmenaTpaga es un seguro que tiene como propósito integrarse al día a día de los comercios, aprovechando que más del 83% de las pymes ya usan smartphones y pagos digitales para operar, de acuerdo con cifras del Observatorio de Digitalización de GoDaddy para Colombia.

El laboratorio NovaSeg, iniciativa orientada a promover el desarrollo de seguros inclusivos y sostenibles en Colombia, otorgó el premio del Reto de Innovación 2026 a Colmena Seguros y Tpaga por el desarrollo de una solución que busca transformar el acceso a la protección financiera para los microempresarios del país. La iniciativa responde a una realidad del ecosistema empre-

sarial colombiano evidenciada por Confecámaras, según la cual el 40% de las pequeñas empresas en el país aún no cuenta con una póliza de seguros que respalde la inversión y sostenibilidad de sus negocios.

La propuesta denominada “ColmenaTpaga”, busca promover el acceso a soluciones de aseguramiento, a la vez que fortalece la



digitalización y sostenibilidad de los pequeños negocios, dos factores clave para el crecimiento económico del país.

Actualmente, más del 83% de las pymes en Colombia utilizan smartphones para gestionar sus operaciones diarias, de acuerdo con cifras del Observatorio de Digitalización de GoDaddy para Colombia. A esto se suma que el 92% de las empresas exitosas ya aceptan pagos digitales, mientras que los negocios que aún no incorporan estas herramientas pueden perder hasta un 26% de sus ingresos o más como lo muestra el estudio “Pymes: La adopción de pagos digitales en América Latina y el Caribe” de Mastercard. Según análisis publicados por el Portal Pagos Digitales Latam este impacto económico puede representar pérdidas anuales de entre US\$1.410 y US\$8.550 para pequeños negocios en América Latina.

El desarrollo tecnológico de “ColmenaTpaga” se soporta en la solución SoftPOS de Tpaga, que transforma los dispositivos móviles en datáfonos, permitiéndoles a los comerciantes recibir pagos con tarjetas directamente desde su celular. Bajo este esquema, durante el proceso de adquisición de su aplicación para “datáfono” los tenderos y pequeños negocios pueden incorporar el seguro de su elección, de forma automática, que se activa al recibir los pagos, en su esquema de transacciones diarias, facilitando el acceso a coberturas que protegen tanto a los mismos comerciantes como a la sostenibilidad de sus negocios. Además, la iniciativa incorpora un agente de inteligencia artificial que acompaña al usuario durante todo el ciclo de uso del producto y facilita su experiencia.

La iniciativa responde, además, a una necesidad estructural del ecosistema empresarial colombiano. En un país donde más del 40 % de los trabajadores son independientes, según cifras del DANE, y donde una gran parte de los microempresarios aún no cuenta con mecanismos de protección que respalden la sostenibilidad de sus negocios, este proyecto busca fortalecer la cultura del aseguramiento y promover condiciones que les permitan crecer con mayor respaldo, estabilidad y confianza.

“Este reconocimiento refleja nuestro compromiso con el desarrollo de soluciones accesibles y alineadas con las necesidades reales de los microempresarios, especialmente de aquellos segmentos desatendidos, autoexcluidos o que no encuentran fácilmente soluciones tecnológicas para impulsar sus negocios. Iniciativas como ‘ColmenaTpaga’ cobran relevancia en un contexto en el que, como ha señalado Fasecolda, ninguna empresa se ha quebrado por invertir en un seguro, pero sí muchas por no contar con uno que respalde la sostenibilidad de su negocio”, señaló **Daniel Reyes Nieto – Vicepresidente de Afinidad, Colmena Seguros.**

Con iniciativas como “ColmenaTpaga”, Colmena Seguros, empresa de la Fundación Grupo Social, continúa promoviendo modelos de aseguramiento más simples, cercanos e integrados a la dinámica diaria de los pequeños negocios, facilitando el acceso a herramientas de protección y contribuyendo al crecimiento de miles de microempresarios en el país.

Infraestructura y energía: el papel del caribe en la seguridad energética nacional



Amylkar D. Acosta M., Miembro de Número de la ACCE

A mediados de los años 70 del siglo XX, justo cuando Colombia perdió la autosuficiencia y paso de ser exportador de petróleo a importador (1975), situación esta que se prolongó por 10 años, se declaró la comercialidad del mayor yacimiento de gas y de carbón en La Guajira y en el Cesar, convirtiéndose la región Caribe en *la despensa minero-energética del país*. De no haber sido por ello la crisis fiscal y de la balanza de comercio exterior habría sido crítica. La historia se repite, ahora cuando la Transición energética demanda el desarrollo de las fuentes no convencionales de energías renovables (FNCER), el Caribe le vuelve a tender la mano a Colombia para aprovechar de la mejor manera esta ventana de oportunidad para su desarrollo económico y social, ambientalmente sostenible e incluyente.

El Caribe colombiano se consolida como el eje estratégico de la Transición energética. Gracias a su ubicación geográfica privilegiada, al decir del gran pensador antioqueño Luis López de Mesa, la esquina oceánica de América, su infraestructura por-

tuaria y su enorme potencial en recursos naturales, la región no solo ha sido históricamente protagonista en el sector minero-energético, sino que hoy se perfila como el epicentro de las energías limpias del país.

Departamentos como La Guajira, el Cesar, Magdalena y Atlántico concentran una parte sustancial de la producción de carbón, gas natural y energía térmica de Colombia. En particular, La Guajira posee uno de los mayores potenciales eólicos de América Latina, con velocidades de viento constantes, lo que ha atraído inversiones nacionales e internacionales para el desarrollo de parques eólicos y proyectos de granjas solares - fotovoltaicas a gran escala, que se han esparcido en todo el Caribe hasta alcanzar los 1.6 GW de capacidad instalada. Desafortunadamente la parálisis y el abandono de los 16 parques eólicos en La Guajira, con un potencial de 2.4 GW ha privado a Colombia de disponer de dicha capacidad instalada, que contribuiría además de diversificar y robustecer la matriz eléctrica la tornaría más resiliente frente al fenómeno del Niño por su carácter contracíclico. Esta es una de las asignaturas pendientes que le deja como legado este gobierno al entrante.

Y ello, en momentos en los que Colombia enfrenta un panorama complejo: reservas probadas y de producción de gas natural en franca declinación, al punto de tener que importarlo desde diciembre del año anterior para poder satisfacer la demanda esencial. Por lo demás, la única planta regasificadora con la que cuenta el país para posibilitar dichas importaciones es la Sociedad Portuaria El Cayao (SPEC LNG), ubicada en Barú (Cartagena). Además, acusa una estrechez en la Oferta de energía firme (OEF), que este año se estima por parte de ACOLGEN entre 2.2% y 2.9%!

La región también que ha sido y sigue siendo clave en la producción y transporte de gas natural, considerado el energético de la Transición, con una infraestructura estratégica que conecta los campos del Caribe con el interior del país, los cuales operan las empresas PROMIGAS y TGI. Hoy por hoy la mayor apuesta del país para recuperar la seguridad y la soberanía energética está en el yacimiento de SIRIUS ubicado entre los departamentos de La Guajira y el Magdalena, con reservas estimadas de 6 TPC, el triple de las reservas probadas remanentes. He venido insistiendo que el país ha desestimado la importancia del aprovechamiento del gas metano asociado a los mantos de carbón (CBM, por sus siglas en inglés), cuyas reservas en-



tre los departamentos del Cesar y La Guajira se calculan en 7 TPC, *¡mayores que el mismo SIRIUS!*

Pero, como su declaratoria de comercialidad se proyecta hacia el año 2030 y ante el déficit de gas que se proyecta en 20% en 2026, escalando hasta el 50% en 2029, se requiere ampliar la capacidad de importación, para lo cual se requiere la instalación de nuevas unidades de plantas regasificadoras. Y dos de los proyectos más maduros y que se encuentran más avanzados es la de La Guajira liderada por TGI y otra en Cartagena promovida por Ecopetrol, asociada con Frontera Energy. Asimismo, sus puertos sobre el mar Caribe facilitan la exportación de carbón, a los que todavía, a pesar de los malos augurios del Presidente de la República Gustavo Petro, les queda futuro por delante, razón por la cual Colombia no puede renunciar a él prematuramente y otros recursos energéticos, consolidando de esta manera su rol en el fortalecimiento de su balanza comercial.

Más allá de los hidrocarburos y el carbón, el Caribe colombiano emerge como plataforma de la transición energética, hasta convertirse en Hub regional. Los proyectos de energías renovables no convencionales —solar y eólica, especialmente—, junto con iniciativas de hidrógeno verde, posicionan a la región como un polo de innovación y sostenibilidad. Tanto más en cuanto que, como lo dejamos consignado en el Plan estratégico regional (PER), que dirigí en su formulación como Director de la RAP del Caribe, el cluster del hidrogeno verde, para, además de utilizarlo para almacenar energías limpias y servir de combustible, producir fertilizantes, amoníaco y metanol verdes, entre otros. *Este proyecto va en línea con la necesidad que tiene el país de acompañar la Transición energética con una estrategia de Transformación productiva* diversificando la economía

mediante el impulso de otros sectores como lo son la industria, el turismo y la agricultura.

Y, a propósito de la agricultura, bueno es advertir que, aunque el Gobierno se ha encargado de instalar en el imaginario colectivo la idea de que la Transición energética y las FNCER se reduce a la energía eólica y solar, el espectro de ellas es mucho más amplio. Se requiere integrar a la matriz energética otras fuentes, tales como la energía geotérmica, el potencial de generación de energía hídrica a filo de agua y cómo no, los biocombustibles, considerado por la Agencia Internacional de Energía (AIE), como “una pieza clave dentro de la estrategia global para descarbonizar la economía”. Pues bien, entre los departamentos de La Guajira, el Magdalena y el Cesar se cuenta con 127.350 de hectáreas sembradas de palma africana, cuyo fruto es la materia prima para producir el biodiesel para las mezclas que son obligatorias en el país del 10%, susceptible de incrementarlas, *tal como lo he venido planteando para que de esta manera se amplíe la frontera agrícola en Colombia.*

En este contexto, la articulación entre Estado, sector privado y comunidades locales resulta fundamental *para garantizar que el desarrollo energético se traduzca en bienestar social, empleo y cierre de brechas históricas.* El mayor desafío consiste en transformar la riqueza energética en desarrollo integral, asegurando sostenibilidad ambiental, respeto por los territorios y estabilidad regulatoria. Si se gestionan adecuadamente sus recursos y se fortalecen las capacidades institucionales, el Caribe colombiano no solo será un motor energético nacional, sino también un referente regional y un nodo estratégico de la transición hacia una matriz más limpia y diversificada.

Internacionalización empresarial: más allá de exportar



Daniel Bonilla Calle¹, Director Observatorio de Internacionalización – OIER.

Hoy, mientras usted lee este artículo, un competidor que nunca imaginó está entrando a su mercado. No viene del municipio vecino ni de otra ciudad del país. Viene de Portugal, de Venezuela, de China, de cualquier lugar del mundo donde alguien identificó que su cliente, ese que usted siente que conoce tan bien, puede ser atendido mejor, más barato o de forma diferente. Eso es exactamente lo que hizo Jerónimo Martins cuando llegó a Colombia con Ara, transformando silenciosamente los hábitos de compra de millones de hogares colombianos. Lo mismo hizo Farmatodo, redefiniendo qué significa una droguería de conveniencia en nuestras ciudades. Ellos no llegaron improvisando: llegaron internacionalizados, con

tecnología, procesos, talento y estrategia afinados durante años en otros mercados.

¿Y nosotros? Muchos de nuestros empresarios aún siguen pensando en el mismo mercado que han tenido siempre. Ese es el problema de fondo, y es el que debemos nombrar sin rodeos.

El gran malentendido: creer que internacionalización es sinónimo de exportar

En el OIER llevamos años diciéndolo y lo seguiremos diciendo hasta que cambie el paradigma: exportar es el resultado de un proceso de internacionalización, no la internacionalización en sí misma. Sin embargo, gran parte del ecosistema institucional, con toda la buena voluntad del mundo, ha construido durante décadas una narrativa que pone el carruaje delante del caballo. Se diseñan rutas exportadoras, planes exportadores, misiones comerciales, y se lleva a empresas a ferias internacionales antes de que esas empresas hayan desarrollado las capacidades internas para sostenerse solas en un mercado global.

El resultado es conocido: la empresa participa, exporta una o dos veces, recibe el aplauso institucional y, cuando el acompañamiento termina, no es capaz de continuar. No porque la empresa sea mala, sino porque nunca desarrolló lo que realmente necesita para competir globalmente. Lo que construyó fue una dependencia, no una capacidad.

Colombia tiene hoy aproximadamente las mismas diez mil empresas exportadoras relevantes que tenía hace diez años. En algunos sectores, incluso menos. Ese es el dato que debe incomodarnos profundamente, especialmente a quienes trabajamos para fortalecer las MiPymes.

1. Daniel Bonilla-Calle, Ph.D. Es Director Académico de la Escuela de Futuros Globales en CEIPA y dirige el Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional (OIER), espacio dedicado al desarrollo de capacidades para la internacionalización de las empresas y los territorios. Puede suscribirse a sus boletines y consultar su Data Center en: <https://ceipa.edu.co/observatorio/>



Foto: Magnific

Internacionalización es una transformación de capacidades

La internacionalización como un proceso de desarrollo de capacidades tiene cuatro dimensiones fundamentales: **lo tecnológico, lo humano, los procesos y los productos**, todo articulado por una estrategia que, si apunta verdaderamente a mercados globales, debe producir ofertas altamente competitivas tanto en el mercado local como en el internacional.

Esto no es teoría. Una empresa que no ha actualizado su tecnología productiva difícilmente podrá competir en costos o en calidad con competidores que operan en mercados más exigentes. Una empresa cuyos líderes nunca han tenido exposición internacional, que no hablan otros idiomas, que no leen lo que pasa afuera, que no conectan con tendencias globales, difícilmente tomará decisiones estratégicas con visión de largo plazo. Una empresa con procesos diseñados para el mercado local, sin estándares de calidad internacionales, sin trazabilidad, sin capacidad de documentación, encontrará una pared al primer intento de entrar a una cadena de valor global. Y una empresa que fabrica productos pensados solo para el consumidor colombiano, sin atender

normas técnicas internacionales, sin investigación de mercados externos, sin adaptación, llegará tarde a cualquier conversación de exportación.

La pregunta que debería hacerse todo empresario no es *¿cómo exporto?* sino *¿está mi empresa realmente preparada para competir con quien ya exporta al mundo?*

Todos los negocios son internacionales. Algunos simplemente no lo saben.

Ara no le preguntó a sus competidores colombianos si podía entrar. Entró, aprendió rápido y creció. Farmatodo tampoco esperó una invitación. Los mercados locales ya no son locales: son escenarios donde compiten actores globales con músculo financiero, tecnología de vanguardia, eficiencia operativa y aprendizajes acumulados en docenas de mercados.

Es lo que debe comprender y aprender el mercado local con sus múltiples actores, seguir compitiendo con las mismas herramientas de hace quince años, no puede llevarnos a otro lugar que la reducción de nuestro mercado local. Cada

año que pasa sin desarrollar capacidades de internacionalización es un año que el competidor global lleva de ventaja.

Aquí entra un concepto más o menos conocido: actuar localmente, pero pensar globalmente, lo GLOBAL. No se trata de abandonar el mercado doméstico; se trata de entender que la estrategia con la que se compite localmente debe estar calibrada contra los mejores del mundo. La empresa que compite bien contra Ara, contra Amazon, contra un proveedor chino que llega a sus clientes a través de un marketplace digital, esa empresa ya tiene algo fundamental para internacionalizarse: sabe competir.

La lección que menos escuchamos

Hay empresas que nunca se enredaron con planes exportadores estandarizados porque nacieron pensando en el mundo. Se les conoce como Born Globals, y en Colombia hay más de las que creemos: empresas de tecnología, de servicios creativos, de agroindustria especializada, que desde su primer día identificaron que su mercado natural no era Medellín, Bogotá o Barranquilla, sino el mundo.

Estas empresas nos enseñan algo poderoso: que un plan exportador genérico, aplicado como receta de cocina igual para todas las empresas, es una trampa. Cada empresa es única. Tiene fortalezas distintas, sectores distintos, modelos de negocio distintos. La ruta de internacionalización de una empresa de software no puede ser la misma que la de una empresa manufacturera del sector plástico. El acompañamiento institucional que no reconoce esa unicidad no está acompañando; está homogeneizando, y en ese proceso, desperdiciando el potencial diferenciador de cada empresa.

El llamado a las instituciones, a gremios como ACOPI, a cámaras de comercio, a entidades de fomento, es a construir programas de internacionalización que desarrollen capacidades reales y sostenibles, no indicadores de exportaciones esporádicas. El éxito no se mide en cuántas empresas exportaron una vez; se mide en cuántas empresas pueden exportar de forma sostenida y creciente durante cinco, diez, veinte años.

La capacidad de una Mentalidad Global Empresarial

Si hay un punto de partida en el proceso de internacionalización, es este: la mentalidad. En el OIER lo llamamos *Global Business Mindset*, y es quizá la capacidad más subestimada y menos desarrollada en el empresario colombiano promedio.

Algunos nacen con ella. Piense en esos comerciantes que nunca estudiaron comercio exterior pero que, con un pragmatismo extraordinario, entendieron tempranamente que el mundo era su territorio. Viajaban, se proveían en otros países, encontraban productos que aquí no existían, los traían, los adaptaban, los comercializaban con una visión que sus competidores locales simplemente no tenían. Ese instinto existe, y hay que celebrarlo y potenciarlo.

Pero también se puede entrenar. Se entrena leyendo prensa internacional, no solo la local. Se entrena conectándose con empresarios de otros países, escuchando podcasts en otros idiomas, entendiendo qué pasa en los mercados donde sus competidores o sus clientes potenciales viven. Se entrena eliminando barreras mentales que hacen que el mundo parezca más lejano y más complicado de lo que es. Se entrena, en últimas, tomando la decisión de que el tamaño de su empresa no define el tamaño de su visión.

Colombia no puede seguir siendo un país donde algo menos de diez mil empresas sostienen la canasta exportadora mientras miles de MiPymes con enorme potencial permanecen mirando el partido desde la tribuna. El crecimiento exportador que necesitamos no vendrá de más ferias o más misiones comerciales: vendrá de empresas con tecnología renovada, con talento humano con visión global, con procesos eficientes y certificados, y con productos que respondan a lo que el mundo necesita.

El momento de actuar es ahora. Haga el diagnóstico honesto de su empresa en estas cuatro dimensiones. Identifique la brecha entre donde está y donde necesita estar para competir globalmente. Busque aliados que entiendan que su proceso de internacionalización es único. Y sobre todo, empiece a pensar en grande, mucho más grande que el mercado que ha tenido siempre.



Banco de Occidente

Del lado de los que hacen.

MILES DE EMPRESAS PARA EL MISMO LADO.

www.tucomunidadempresarialbdeo.com



El espacio para conectar
con aliados clave, acceder
a diplomados y multiplicar
el impacto de tu negocio.



**¿Te unes?
ESCANEA AQUÍ
y haz parte.**



Banco de Occidente

Del lado de los que hacen.

www.tucomunidadempresarialbdeo.com 

Sé parte de esta red de respaldo que te da herramientas para asegurar **el crecimiento de tu empresa:**

Diplomados empresariales con certificación.

Charlas y entrevistas con expertos.

Informes sectoriales y artículos especializados.

Módulos de alianzas y Networking empresarial.

Más de 15 mil empresas y 100 mil usuarios.

Emprender sin perder el propósito:

La conversación que los empresarios necesitan tener



Milena Díaz Tayo, Directora General ALITIC
IG: Milenadiaz42

Durante años nos enseñaron que emprender era resistir. Resistir el cansancio, la presión, las crisis y, muchas veces, incluso nuestras propias emociones. Sin embargo, con el tiempo he entendido que existe una conversación mucho más profunda que casi nadie nos enseñó a tener: cómo crecer sin perdernos en el camino.

Hace poco, en una conversación de mi podcast Influencia sin Protagonismo, alguien me dijo una frase que se quedó conmigo durante varios días: “Milena, siento que mi empresa está creciendo, pero yo me estoy perdiendo”.

Esa frase me hizo pensar en la realidad silenciosa de muchos emprendedores y empresarios. Personas que comenzaron soñando con transformar vidas, generar oportunidades o construir proyectos con propósito, pero que poco a poco terminaron atrapadas únicamente en la presión de producir.

Porque casi todos los emprendimientos nacen desde un lugar profundamente humano. Nacen de una necesidad, de

una pasión, de una experiencia difícil o de un deseo genuino de impactar positivamente a otros. Nadie inicia un proyecto pensando solamente en indicadores financieros o metas comerciales. Al principio existe algo mucho más poderoso: el sentido.

No obstante, en algún momento del camino las prioridades comienzan a cambiar. Las metas aumentan, las responsabilidades crecen y la velocidad empieza a imponerse sobre la calma. Sin darnos cuenta, aquello que nació desde el propósito comienza a convertirse únicamente en supervivencia.

Lo digo porque también lo he vivido.

He vivido momentos donde el crecimiento exigía más resultados, más productividad y más velocidad. Momentos donde externamente todo parecía avanzar, pero internamente aparecía una pregunta incómoda: ¿todavía estoy conectada con el propósito con el que empecé?

Esa pregunta puede parecer sencilla, pero en realidad es profundamente poderosa. Muchas veces el éxito externo logra esconder el desgaste interno. Vivimos en una cultura que romantiza el hacer. Nos enseñan que descansar es perder tiempo, que detenerse es retroceder y que el valor de una persona depende de cuánto produce.

En medio de esa lógica, muchos emprendedores comienzan a medir su vida únicamente por resultados. Sin embargo, pocas veces hablamos de lo que ocurre emocionalmente cuando una empresa empieza a consumir completamente a quien la construyó.

Existen empresarios que alcanzan estabilidad económica, pero pierden tranquilidad. Otros logran reconocimiento, pero sacrifican su salud o el tiempo con sus familias. Algunos incluso consiguen aquello que soñaron y aun así terminan sintiéndose vacíos.

Tal vez porque el problema nunca fue crecer. El problema es crecer desconectados de nosotros mismos.

Por eso considero que hoy la conversación empresarial no puede limitarse únicamente a la productividad. La verdade-



Foto: Tima-miroshnichenko - Pexels

ra conversación consiste en cómo articular la productividad con el propósito.

La productividad es importante. Las ideas necesitan acción, los sueños necesitan estructura y las empresas necesitan resultados para sostenerse y generar impacto. Como plantea Simon Sinek (2018), las organizaciones más inspiradoras son aquellas capaces de conectar sus acciones con un propósito claro y significativo.

Pero también es cierto que la productividad sin propósito puede convertirse en agotamiento.

Ahí aparece uno de los mayores desafíos del emprendimiento moderno: encontrar equilibrio entre el resultado y la esencia. Durante mucho tiempo se nos hizo creer que debíamos escoger entre ser humanos o ser productivos, entre bienestar o crecimiento. Hoy estoy convencida de que las empresas más sostenibles serán precisamente aquellas que entiendan que ambas cosas pueden coexistir.

Una organización puede crecer y seguir siendo humana. Puede ser rentable y al mismo tiempo conservar sensibi-

lidad. Puede exigir resultados sin perder empatía. Porque al final las empresas no están hechas solamente de estrategias, presupuestos o indicadores; están hechas de seres humanos.

Y quizás ahí se encuentra una de las reflexiones más importantes que necesitamos recuperar en el mundo empresarial: detrás de cada meta existen personas que sienten, sueñan, se cansan y necesitan propósito para mantenerse conectadas con lo que hacen.

Con el tiempo entendí algo que transformó mi manera de ver el liderazgo y el emprendimiento: las marcas también pueden perder el alma.

Sucede cuando las métricas comienzan a importar más que las personas, cuando el cliente se convierte únicamente en una cifra y cuando la velocidad reemplaza la empatía. Aunque muchas veces esos modelos generan crecimiento rápido, también producen culturas vacías y relaciones frágiles.

Por eso creo profundamente que las empresas del futuro no serán solamente las más grandes; serán las más humanas.

Aquellas que logren generar resultados sin deshumanizarse, que entiendan que el bienestar no es un lujo empresarial, sino una necesidad sostenible.

Covey afirmaba que el liderazgo efectivo nace de la coherencia entre valores, propósito y acciones. Esa coherencia es precisamente la que hoy necesitan recuperar muchos emprendedores. Porque las personas pueden olvidar una estrategia, pero nunca olvidan cómo una empresa las hizo sentir.

En el fondo, los seres humanos no buscamos únicamente trabajar; buscamos sentir que lo que hacemos tiene sentido. Y eso aplica tanto para un colaborador como para quien lidera una organización.

Muchas veces creemos que el propósito debe ser algo extraordinario, cuando en realidad también aparece en cosas simples: generar oportunidades, transformar comunidades, inspirar desde el ejemplo o construir ambientes más humanos.

Cuando el propósito existe, el trabajo deja de sentirse únicamente como una obligación. Las personas trabajan con mayor sentido, las decisiones adquieren coherencia y el compromiso se vuelve más genuino.

El propósito no reemplaza la productividad; la direcciona.

La productividad produce movimiento, pero el propósito produce significado.

Y cuando ambas cosas logran encontrarse, las empresas dejan de crecer solamente en números y comienzan a crecer también en impacto.

Tal vez por eso necesitamos redefinir lo que entendemos por éxito. Durante años nos hicieron creer que el éxito era producir más, llegar rápido y alcanzar reconocimiento. Pero pocas veces nos preguntamos qué ocurre con la vida que vamos construyendo mientras intentamos llegar allí.

¿De qué sirve crecer si perdemos nuestra tranquilidad? ¿De qué sirve facturar más si dejamos de disfrutar la vida que estamos construyendo? ¿De qué sirve alcanzar metas si en

el camino nos desconectamos completamente de nosotros mismos?

Hoy creo que el verdadero éxito no debería medirse únicamente por resultados económicos. El verdadero éxito debería entenderse como un ecosistema donde el ser humano, la productividad y el propósito logren coexistir de manera saludable.

Un ecosistema donde crecer no implique destruirnos emocionalmente. Donde el bienestar no sea enemigo de la excelencia. Donde las empresas generen utilidad, pero también impacto. Donde los líderes comprendan que las personas no son máquinas de rendimiento.

Porque cuando una empresa pierde humanidad, tarde o temprano también pierde conexión.

Y quizás ahí está la gran conversación que los empresarios necesitamos tener en esta época. No se trata de renunciar a la ambición ni de dejar de crecer. Se trata de entender que el éxito sostenible necesita equilibrio.

Necesita productividad, sí. Pero también necesita sentido. Necesita resultados, pero también bienestar. Necesita visión empresarial, pero también sensibilidad humana.

Tal vez el futuro del emprendimiento no dependa únicamente de quién produce más rápido, sino de quién logra construir organizaciones capaces de crecer sin perder su esencia. Porque al final, emprender nunca debió significar perder el alma para demostrar éxito.

Y quizá el verdadero legado de una empresa no está solamente en cuánto logró crecer, sino en la manera en que impactó la vida de las personas mientras crecía.

Referencias

- Covey, S. R. (2005). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
- Díaz Tayo, M. (2026). Influencia sin protagonismo [Podcast]. Spotify.
- Sinek, S. (2018). Empieza con el porqué.

Integración del Gran Caribe colombiano: una estrategia económica aún pendiente



Oriana Alvarez Vos, Directora Ejecutiva de Fundesarrollo

Una región estratégica que Colombia aún no termina de comprender

Colombia ha sido históricamente presentada como un país de vocación marítima. Sin embargo, la realidad económica muestra una paradoja difícil de ignorar: aunque el país posee una posición privilegiada sobre el mar Caribe y una conexión natural con América Central y las Antillas, la integración efectiva con el Gran Caribe sigue siendo limitada, fragmentada y, en muchos sentidos, subutilizada. Más que una realidad consolidada, la integración caribeña colombiana continúa siendo una estrategia económica pendiente.

El concepto de Gran Caribe trasciende la idea tradicional del Caribe insular. Incluye a los países centroamericanos, las naciones antillanas y las costas continentales bañadas por el mar Caribe, conformando un espacio geoeconómico de enorme relevancia para el comercio internacional. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), esta región concentra rutas marítimas estratégicas, economías abiertas al comercio exterior y un alto potencial de articulación logística y productiva. Aun así, la región permanece escasamente integrada en términos económicos.

En el caso colombiano, esta situación resulta particularmente significativa porque la región Caribe posee ventajas comparativas evidentes. Departamentos como Atlántico, Bolívar y Magdalena concentran algunos de los puertos más importantes del país y funcionan como principales puntos de conexión con los mercados internacionales. Cartagena, por ejemplo, se ha consolidado como uno de los puertos con mayor movimiento de contenedores en América Latina, mientras Barranquilla continúa fortaleciendo su perfil industrial y logístico.

No obstante, estas fortalezas no han sido suficientes para convertir al Caribe colombiano en un verdadero eje articulador del comercio regional.

El Caribe colombiano: entre el potencial y la desconexión regional

Durante décadas, el desarrollo económico del Caribe colombiano ha estado condicionado por profundas desigualdades estructurales, baja diversificación productiva y una relación históricamente periférica frente al centro político y económico del país. Aunque ciudades como Barranquilla y Cartagena han mostrado importantes avances industriales y logísticos, gran parte de la región continúa dependiendo de actividades extractivas, comercio básico y servicios de baja sofisticación.

En consecuencia, el Caribe colombiano opera principalmente como plataforma de exportación hacia mercados extrarregionales —especialmente Estados Unidos, Europa y Asia— y no como un nodo de integración económica intracaribeña. Dicho de otra manera, Colombia mira más hacia el Atlántico global que hacia sus vecinos naturales del Caribe.

Esta desconexión resulta particularmente contradictoria si se considera que muchos países del Caribe insular dependen fuertemente de las importaciones para abastecer sus mercados internos. Según estudios de la CEPAL (2022), las pequeñas economías caribeñas presentan altos niveles de dependencia alimentaria, energética e industrial, lo que en teoría debería representar una oportunidad estratégica para las exportaciones colombianas.

Sin embargo, esa complementariedad potencial no se ha traducido en una integración económica sólida.



Foto: Quang Nguyen Vinh - Pexels

Una región fragmentada y con altos costos logísticos

Uno de los principales obstáculos para la integración del Gran Caribe es la fragmentación regional. Aunque existe proximidad geográfica, las conexiones económicas entre los países siguen siendo débiles. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) ha advertido que América Latina y el Caribe poseen uno de los niveles más bajos de comercio intrarregional en comparación con otras regiones del mundo, como la Unión Europea o el Sudeste Asiático.

Las razones son múltiples. Entre ellas sobresalen la insuficiencia de infraestructura logística, los altos costos de transporte marítimo, la baja coordinación institucional y la escasa armonización normativa entre países vecinos.

En el Caribe, estas dificultades se intensifican debido a la naturaleza insular de muchas economías. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2021) sostiene que las pequeñas economías caribeñas enfrentan vulnerabilidades estructurales derivadas de su dependencia del transporte marítimo y de su limitada escala productiva. Como resultado, los costos logísticos

regionales suelen ser considerablemente más altos que en otras regiones integradas.

Paradójicamente, transportar mercancías entre países cercanos del Caribe puede resultar más costoso y lento que enviarlas hacia Estados Unidos o Europa. En muchos casos, las rutas marítimas obligan a triangulaciones innecesarias que reducen la competitividad regional y dificultan la consolidación de cadenas productivas compartidas.

La CEPAL (2021) estima que los costos logísticos en América Latina representan entre el 15 % y el 25 % del valor final de los bienes comercializados, porcentaje significativamente superior al observado en economías industrializadas. Esto afecta especialmente a las economías pequeñas y medianas del Caribe, donde los volúmenes comerciales no siempre justifican rutas directas y frecuentes.

Colombia y la ausencia de una estrategia regional sostenida

Aunque Colombia ha firmado múltiples acuerdos comerciales con países de América Latina y el Caribe, la integración efectiva

continúa siendo limitada. La existencia de tratados no garantiza por sí misma mayores niveles de comercio, especialmente cuando persisten obstáculos estructurales relacionados con infraestructura, conectividad y diversificación productiva.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024) reconoce que la inserción comercial colombiana en el Caribe aún presenta importantes desafíos, particularmente en términos de facilitación del comercio y fortalecimiento de exportaciones con mayor valor agregado.

A ello se suma un problema de enfoque estratégico. Históricamente, la política exterior y económica colombiana ha priorizado su relación con Estados Unidos, la Alianza del Pacífico y los mercados globales, mientras el Caribe ha ocupado un lugar secundario en la agenda nacional. En consecuencia, no existe una política integral de integración del Gran Caribe que articule infraestructura, diplomacia económica, logística y desarrollo regional.

Esta ausencia de visión estratégica ha impedido aprovechar plenamente las ventajas geográficas del Caribe colombiano.

El potencial de una integración regional más profunda

A pesar de las limitaciones, el potencial de integración sigue siendo considerable. El CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (2022) ha señalado que la región posee oportunidades importantes para desarrollar cadenas regionales de valor en sectores como agroindustria, turismo, energías renovables, transporte marítimo y servicios logísticos.

La región Caribe colombiana podría desempeñar un papel central en este proceso debido a su infraestructura portuaria, su capacidad industrial relativa y su ubicación estratégica entre Suramérica, Centroamérica y el Caribe insular.

Barranquilla, por ejemplo, cuenta con condiciones favorables para consolidarse como centro logístico e industrial

regional, mientras Cartagena posee capacidades portuarias competitivas a escala internacional. Santa Marta, por su parte, mantiene ventajas importantes en exportación agroindustrial y conectividad marítima.

No obstante, para que estas ventajas se traduzcan en integración real se requiere una estrategia de largo plazo orientada a fortalecer la conectividad regional, modernizar la infraestructura logística y promover la diversificación productiva.

La experiencia internacional demuestra que las regiones exitosamente integradas no dependen únicamente de la cercanía geográfica. La integración requiere voluntad política, coordinación institucional y políticas sostenidas en el tiempo. El Sudeste Asiático constituye un ejemplo claro de cómo la cooperación regional puede transformar economías fragmentadas en sistemas productivos articulados.

Referencias

- Banco de la República. (2019). Economía regional del Caribe colombiano: estructura y transformación productiva. Ensayos sobre Economía Regional.
- BID. (2020). Integración regional en América Latina y el Caribe: desafíos de infraestructura y comercio. Banco Interamericano de Desarrollo.
- CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2022). Infraestructura e integración regional en América Latina y el Caribe.
- CEPAL. (2021). Panorama de la logística en América Latina y el Caribe: costos y competitividad. Naciones Unidas.
- CEPAL. (2022). América Latina y el Caribe en la economía mundial: comercio regional y desafíos estructurales. Naciones Unidas.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Informe de integración comercial de Colombia con América Latina y el Caribe. Gobierno de Colombia.
- UNCTAD. (2021). Economic Development in the Caribbean: Trade, Logistics and Structural Vulnerability. United Nations Conference on Trade and Development.

Política exterior económica y prospectiva energética: retos del próximo cuatrienio para el Atlántico y el Caribe colombiano



Gabriel Orozco Restrepo¹

Una reconfiguración que no podemos ignorar

El sistema internacional vive una transformación profunda que combina la crisis del orden liberal, el ascenso del Sur Global y la emergencia de la transición energética y la revolución digital como nuevos ejes de competencia geoeconómica (Ikenberry, 2018; Blackwill & Harris, 2016). En este contexto, la política exterior económica de Colombia para el próximo cuatrienio no puede pensarse y ejecutarse al margen de estas dinámicas, particularmente cuando se trata de un departamento como el Atlántico, cuya geografía, infraestructura y vocación exportadora lo posicionan en el epicentro de lo que viene.

La rivalidad entre China y Estados Unidos por el control de las tecnologías impulsadas por nuevos vectores ener-

géticos, los minerales críticos y las cadenas de suministro redefine las reglas del juego. América Latina —y el Caribe colombiano en particular— no es un espectador pasivo de este proceso: es un territorio con reservas estratégicas, potencial renovable y una posición geográfica que puede convertirse en ventaja competitiva si existe la voluntad política y empresarial para aprovecharlo (Goldthau, 2022).

El Atlántico en la nueva geografía energética global

El departamento del Atlántico no es solo un nodo logístico: es una plataforma energética en potencia. Con más de 300 días de sol al año, vientos de entre 6 y 9 m/s en sus zonas costeras e industriales, y una infraestructura portuaria que moviliza un volumen creciente del comercio exterior colombiano, el Atlántico reúne las condiciones para protagonizar la transición energética del país.

La geopolítica, entendida como el análisis de cómo la geografía —posición territorial, recursos naturales, rutas de comercio y condiciones climáticas— influye en el poder y las estrategias de los Estados (Mackinder, 1919), cobra aquí una dimensión muy concreta: el Caribe colombiano no solo tiene potencial solar y eólico; tiene puertos que pueden transformarse en hubs energéticos, tiene industria con demanda energética intensiva y tiene una clase empresarial —particularmente las MiPymes— que puede liderar la descarbonización de su cadena productiva si recibe las señales correctas de política pública.

La Zona Franca de Barranquilla, el Puerto de Santa Marta y el Complejo Industrial de Mamonal en Cartagena forman un corredor con potencial para albergar proyectos de hidrógeno verde, generación solar distribuida y clústeres de electromovilidad que podrían posicionar a la región como exportadora neta de energía limpia hacia el mercado norteamericano y europeo. Esto no es prospectiva voluntarista:

1. Doctor en Economía y Relaciones Internacionales. Secretario Técnico, Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Atlántico. Profesor Universidad Simón Bolívar. Integrante del Centro Colombiano de Políticas Públicas y Gobierno CPP.



Foto: Magnific

es la lógica de una geoeconomía que define el control de la energía, los datos y los materiales estratégicos como el nuevo terreno de disputa entre potencias (Blackwill & Harris, 2016).

Política exterior económica: del extractivismo al valor agregado

La historia económica de América Latina está marcada por lo que Prebisch (1984) denominó la condición de periferia exportadora: territorios que proveen materias primas al mercado global sin capturar el valor de su transformación. El próximo cuatrienio representa una ventana crítica para romper con esta lógica en el Atlántico.

La política exterior económica debe operar simultáneamente en tres frentes. Primero, la diplomacia energética: Colombia debe posicionarse en los foros internacionales no solo como proveedor de minerales estratégicos, sino como destino de inversión en manufactura de tecnología limpia. Las negociaciones con la Unión Europea en el marco del Acuerdo de Asociación, con Estados Unidos en el contexto del Partnership for Global Infrastructure and Investment (PGII),

y con los mecanismos de cooperación Sur-Sur ofrecen oportunidades reales para capturar recursos de financiación verde que dinamicen proyectos regionales.

Segundo, la política industrial tecnológica: el desarrollo de una agenda de hidrógeno verde y energías renovables para el Caribe colombiano requiere articular al sector empresarial —especialmente a las MiPymes que forman parte de las cadenas de valor industriales— en los procesos de transición. Empresas de manufactura, logística, construcción y servicios pueden incorporar energías renovables como estrategia de reducción de costos y de mejora de competitividad, accediendo a esquemas de financiación verde que ya operan a través de IFC, CAF y BID Invest.

Tercero, la gobernanza territorial de la energía: la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Atlántico ha identificado la transición energética como uno de los ejes de la Agenda de Competitividad Departamental 2024-2032. Esta hoja de ruta contempla la articulación entre universidades, empresas, gremios y gobierno para construir ecosistemas productivos alrededor de la economía verde (Comisión Regional de Competitividad del Atlántico, 2024).

Las MiPymes como actores del cambio

Las micro, pequeñas y medianas empresas no son observadoras del cambio tecnológico: pueden ser sus protagonistas. En el Atlántico, donde las MiPymes representan más del 90% del tejido empresarial y generan cerca del 70% del empleo formal, la transición energética no es solo una oportunidad ambiental, sino una estrategia de competitividad con efectos directos sobre la productividad y la inserción en cadenas de valor globales.

La reducción de la factura energética mediante instalación de sistemas solares fotovoltaicos, la incorporación a cadenas de valor de energías renovables como proveedores de servicios técnicos especializados, y el acceso a mercados de exportación con menor huella de carbono son tres rutas concretas que las MiPymes del Atlántico pueden recorrer en el próximo cuatrienio. A esto se suma la figura emergente de las comunidades energéticas y los prosumidores, mecanismos que permiten a pequeñas empresas producir, consumir y comercializar energía limpia con base en esquemas cooperativos.

Para ello, la política exterior económica debe crear las condiciones institucionales: esquemas de garantías para acceso a crédito verde adaptado a la escala de las MiPymes, programas de formación de talento técnico en instalación y mantenimiento de sistemas renovables, marcos regulatorios ágiles para las energías distribuidas y acuerdos internacionales que reconozcan las condiciones diferenciales del Caribe colombiano dentro de la agenda climática global.

El reto del próximo cuatrienio

Colombia tiene ante sí una oportunidad histórica que no puede desperdiciarse. La transición energética global está creando una ventana de tiempo limitada para que los territorios con potencial renovable —como el Atlántico y el Caribe colombiano— establezcan su posición en la nueva

geografía del poder energético. Pero, como señalan Keohane y Nye (1977) en su marco de interdependencia compleja, la posición geográfica y los recursos naturales son condición necesaria mas no suficiente: se requieren instituciones robustas, estrategias coordinadas y liderazgos que articulen los intereses del Estado, la academia y el sector privado.

El próximo cuatrienio debe sentar las bases de esa transformación: convertir el potencial solar y eólico del Caribe en proyectos concretos de generación; articular a las MiPymes en cadenas de valor verde; negociar con inteligencia la posición de Colombia en los mercados internacionales de energía limpia; y construir una gobernanza energética territorial que ponga al Atlántico en el mapa de la transición global. La tríada energía-tecnología-territorio, que organiza hoy la competencia entre potencias, puede ser también el eje articulador de una estrategia de desarrollo regional que supere definitivamente la lógica centro-periferia.

Referencias

- Blackwill, R. D., & Harris, J. M. (2016). *War by other means: Geoeconomics and statecraft*. Harvard University Press.
- Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Atlántico. (2024). *Agenda de Competitividad Departamental 2024-2032*. Gobernación del Atlántico.
- Goldthau, A. (2022). The geopolitics of the energy transition. *Global Policy Journal*, 13(S1), 18-26.
- Ikenberry, G. J. (2018). The end of liberal international order? *International Affairs*, 94(1), 7-23.
- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1977). *Power and interdependence: World politics in transition*. Little, Brown.
- Mackinder, H. J. (1919). *Democratic ideals and reality: A study in the politics of reconstruction*. Constable & Company.
- Prebisch, R. (1984). *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas*. Fondo de Cultura Económica.

Davivienda Empresas: el día en que un negocio deja de “resolver” empieza a crecer



Hay una escena que se repite en miles de negocios colombianos. Alguien abre la reja, prende las luces, revisa el celular y arranca el día resolviendo: un pago que no entró, un proveedor esperando, un cliente que quiere pagar con QR, una venta online que todavía no se refleja, una caja que hay que cuadrar antes del mediodía. Y así, entre una cosa y otra, el negocio se mueve.

Y es curioso, porque muchas veces el crecimiento no empieza cuando llega “el gran momento”, sino cuando el día a día deja de sentirse tan pesado.

Porque crecer se parece más a poder vender sin tanto enredo, a que la plata llegue más rápido, a tener menos vueltas y más tiempo para dedicarle al negocio. Y ahí es donde realmente importa tener un aliado que entienda cómo funciona el día a día de una pyme, un comercio o una empresa en Colombia.

Hoy, una red en constante crecimiento de pymes, grandes empresas y comercios camina de la mano con Davivienda. Impulsamos negocios de todos los tamaños que buscan soluciones diseñadas para la vida real, donde los retos no son teóricos, sino cotidianos

Lo difícil no siempre es vender

En La Casita Roja llevamos tiempo viendo algo y es que muchas veces el problema no es vender, es todo lo que pasa alrededor de eso: cobrar, conciliar, esperar, organizar y resolver, porque cuando un comercio tiene cinco cosas distintas para recibir pagos, otra plataforma para revisar movimientos, una más para administrar la operación y además tiene que esperar días para ver reflejada su plata, lo último que siente es tranquilidad.

Entonces empezamos a hacernos preguntas más simples: ¿Y si todo pudiera estar conectado? ¿Y si recibir pagos fuera más fácil? ¿Y si la plata llegara cuando el negocio la necesita y no días después?

De ahí nace una solución para los Comercios de Davivienda, un nuevo combo que reúne medios de pago, herramientas de administración y gestión en un solo lugar. Una forma de hacer que el día a día sea menos fragmentado y más simple para quienes tienen que encargarse de todo al mismo tiempo, porque en muchos negocios colombianos la misma persona vende, responde mensajes, revisa pagos, habla con proveedores y



además intenta acordarse de dónde dejó la factura que necesita para el cierre del día. Y en medio de todo eso, cualquier minuto que se ahorre vale.

Por eso también la interoperabilidad del QR en datáfonos se volvió tan importante. Ahora con La Casita Roja los comercios pueden recibir pagos desde diferentes billeteras digitales en un mismo dispositivo, sin llenar el mostrador de aparatos ni convertir el momento de pago en una explicación técnica y es que al final, cuando alguien quiere comprar, lo importante es que todo fluya.

La plata también necesita moverse

Y hablando de fluir, una de las cosas que más les quita el sueño a muchos negocios es el tiempo que se demora la plata en aparecer. Vender hoy y ver el dinero días después puede cambiar completamente la operación de una empresa, sobre todo en negocios donde el flujo de caja se mueve rápido y cada decisión depende de la liquidez disponible.

Por eso Davivienda lanzó PSE en minutos: una solución que permite que empresas y comercios reciban el dinero de sus ventas digitales casi al instante. Algo que parece pequeño hasta que uno entiende todo lo que cambia detrás, como pagar proveedores el mismo día, mover inventario más rápido, cubrir obligaciones sin esperar al siguiente ciclo o simplemente tener un flujo de caja menos apretado.

Y quizás una de las cosas más interesantes es que las empresas también pueden elegir cómo quieren recibir esos recursos: en minutos, consolidados al final del día o bajo los ciclos tradicionales. Porque no todos los negocios funcionan igual y la flexibilidad también termina siendo una herramienta de eficiencia.

Para un negocio, la liquidez no es un concepto financiero elegante, es poder seguir funcionando, es poder aprovechar una oportunidad cuando aparece, es responderle a un cliente a tiempo, es no frenar una operación porque la plata todavía aparece “en tránsito”. Quizás ahí está una de las conversaciones más importantes hoy para las empresas colombianas, cómo usar la tecnología no para complicar más las cosas, sino para quitar fricciones que llevan años normalizadas.

Y es que durante mucho tiempo se asumió que hacer filas, esperar aprobaciones eternas o tener procesos difíciles era simplemente “parte del negocio”, pero cada vez más empresas están entendiendo que operar mejor también hace parte de crecer.

Crece también es tener con quién hacerlo

Eso también pasa con miles de mujeres que hoy lideran negocios en el país. Mujeres que muchas veces arrancaron vendiendo por WhatsApp, desde una sala, o un pequeño local y que hoy manejan equipos, inventarios, clientes y decisiones financieras todos los días.

Por eso iniciativas como Pyme Mujer Davivienda buscan acompañarlas no solo con acceso a soluciones financieras, sino también con formación, mentorías y espacios donde puedan fortalecer habilidades para hacer crecer sus negocios con más herramientas y más confianza, pues muchas veces tener acceso a conocimiento, redes y acompañamiento cambia tanto como tener acceso a financiación.

A través de programas de formación y fortalecimiento empresarial, muchas mujeres han encontrado herramientas para organizar mejor sus negocios, tomar decisiones financieras más informadas y construir empresas más sostenibles en el tiempo.

Y quizás eso resume bastante bien la manera en la que Davivienda entiende el acompañamiento empresarial, no solamente desde los productos, sino desde lo que esos productos permiten que pase: que un comercio venda más tranquilo, que una pyme tenga más control, que una empresa pueda moverse más rápido, que alguien sienta que su negocio por fin le deja más tiempo para crecer y menos tiempo para resolver enredos. Porque detrás de cada pyme hay mucho más que cifras, hay personas tomando decisiones todos los días para sacar algo adelante.

Tal vez acompañar un negocio nunca ha sido solamente abrir una cuenta o entregar un datáfono. Tal vez se trata de algo mucho más simple: hacer que las cosas funcionen mejor en la vida real.

Reforma fiscal estructural: hacia un sistema tributario competitivo



Mauricio Salazar Sáez¹

Introducción

Colombia ha experimentado una alta frecuencia de reformas tributarias en las últimas dos décadas. Dentro de este lapso se incluye una reforma en el 2018 que fue declarada inexecutable por la Corte Constitucional, cuyo reemplazo se aprobó en 2019, lo que permite identificar aproximadamente diez reformas en ese período. Adicionalmente, en 2024 y 2025 se presentaron proyectos de ley de financiamiento que no fueron aprobados por el Congreso.

La recurrente modificación normativa ha implicado: i) ajustes en las tarifas del impuesto sobre las ventas (IVA), el gravamen a los movimientos financieros (GMF) y el impuesto sobre la renta tanto corporativo como de personas naturales; ii) la creación de nuevos gravámenes como el impuesto nacional al consumo (INC), el impuesto al carbono y el impuesto a los plásticos de un solo uso; y iii) la creación y posterior eliminación de tributos, como el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) y el impuesto a la riqueza.



Liliana Heredia Rodríguez²

Asimismo, ha sido recurrente la promesa de reducir la tarifa del impuesto sobre la renta para personas jurídicas. Esta reducción se materializó de forma transitoria entre 2017 y 2021, pero, a partir de 2022 se retomó la tasa nominal del 35%. En el caso del GMF, su desmonte gradual ha sido anunciado en múltiples ocasiones sin que a la fecha se haya concretado su eliminación o una reducción de su tarifa.

El País cuenta con un sistema tributario altamente complejo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2024; Hoppe et al., 2023), caracterizado por elevados costos de cumplimiento y una proliferación de tratamientos especiales que generan gastos tributarios superiores al 8% del PIB (Peláez, 2023). A pesar de ello, Colombia presenta una capacidad recaudatoria limitada en comparación con el promedio de la OCDE (OCDE, 2025).

Todo lo anterior sugiere que Colombia necesita una reforma tributaria, pero no otra reforma coyuntural, sino una reforma estructural. Esta debe ir más allá de aumentar las tarifas o de

1. Profesor y Director General del Observatorio Fiscal de la Pontificia Universidad Javeriana.

2. Profesora de la Pontificia Universidad Javeriana Cali y Directora de Tributación del Observatorio Fiscal de la U. Javeriana.

crear nuevos impuestos y centrarse en el diseño de un sistema tributario más eficiente, equitativo y simple, capaz de equilibrar las necesidades de recaudo con la función redistributiva de los tributos y que reduzca las distorsiones económicas en lugar de fomentarlas.

Diagnóstico

El sistema tributario colombiano presenta al menos tres problemas estructurales: baja eficiencia recaudatoria, exceso de gasto tributario y alta complejidad.

En Colombia el recaudo tributario del Gobierno Nacional Central (GNC) entre 2018 y 2024 se mantuvo por debajo del 15% del PIB, salvo el comportamiento atípico de 2023, cuando alcanzó el 16,6% (Observatorio Fiscal, 2025a). Esto sugiere que, pese a la aprobación recurrente de reformas tributarias, el nivel de recaudo se ha mantenido estructuralmente bajo.

El bajo recaudo está asociado, entre otros factores, a elevados niveles de elusión y evasión. Según estimaciones de la DIAN (2022), la evasión en el impuesto sobre la renta de personas naturales acumuló aproximadamente 254 billones de pesos entre 2015 y 2021, lo que equivale a entre el 3,3% y el 4,1% del PIB anualmente. Por su parte, la CEPAL (2020) estima que la evasión del IVA y el impuesto sobre la renta de personas jurídicas alcanza niveles equivalentes al 1,7% y el 2% del PIB respectivamente.

Un elemento adicional es el elevado nivel de beneficios tributarios, los cuales afectan los ingresos del Estado y, por consiguiente, su capacidad para financiar bienes públicos como la salud, la educación o la infraestructura. En la Gráfica 1 se observa que los beneficios tributarios han mostrado una tendencia creciente desde 2019 y que, en 2023 alcanzaron un nivel histórico de 136,1 billones de pesos. Mientras el promedio mundial de gasto tributario asociado a los beneficios fiscales se situó en el 4,1% del PIB entre 1990 y 2021 (Redonda et al., 2024), en Colombia este indicador prácticamente duplica dicha cifra.

Adicionalmente, la proliferación de beneficios tributarios dificulta la fiscalización, puede generar inequidades y contribuye a la complejidad del sistema tributario. En este último aspecto, Colombia presenta niveles elevados de complejidad, ubicándose en la posición 62 entre 71 países analizados en el Índice de Complejidad Tributaria (Hoppe et al., s.f.).

En conjunto, estos elementos reflejan un sistema tributario que combina baja eficiencia recaudatoria, alta dependencia de beneficios fiscales y elevados niveles de complejidad, lo que limita su capacidad para cumplir de manera efectiva sus objetivos de financiamiento, equidad y eficiencia económica.

Figura 1: Gasto tributario por impuestos nacionales 2019-2023



Fuente: Observatorio Fiscal (2025b)

Rediseño del sistema tributario: bases para una reforma estructural

La Ley 1819 de 2016 “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones” parecía la respuesta a esa imperante necesidad de tener en Colombia una reforma tributaria de largo plazo, consistente con la necesidad de reformar el sistema tributario. Sin embargo, solo dos años después, una nueva reforma tributaria confirmaría lo que muchos analistas ya señalaban, la Ley 1819 no cumplió su promesa de ser una reforma estructural, fue solo otra reforma con fines de corto plazo.

Las reformas estructurales no se centran en aumentar o disminuir tarifas o en crear nuevos impuestos, sino que buscan eliminar distorsiones, mejorar la progresividad, y la equi-

dad, promover la eficiencia económica, la formalización y la competitividad empresarial (Vargas-Restrepo et al, 2022) así como garantizar mecanismos que faciliten el cumplimiento tributario.

Colombia, necesita una reforma tributaria que contemple como mínimo seis elementos: ampliación de las bases gravables, eliminación de beneficios tributarios ineficientes, simplificación normativa, fortalecimiento de la DIAN, articulación con el gasto público y cambios en la tributación territorial.

Ampliación de las bases gravables. Las reformas tributarias exitosas amplían las bases gravables en lugar de ajustar de manera reiterada las tasas nominales, especialmente, en países donde las tarifas ya son altas (Baer et al., 2025a). Esto porque no solo se aporta al recaudo sino, porque los efectos macroeconómicos son menores. Dabla-Norris y Lima (2018) examinaron alrededor de 2.500 normas tributarias en más de 10 países y encontraron que la ampliación de las bases imponibles conlleva menores caídas en la producción y el empleo en comparación con los aumentos de tasas, inclusive distinguiendo entre diferentes tipos de impuestos.

Eliminación de beneficios tributarios ineficientes. Los tratamientos preferenciales se convierten en gastos tributarios (menor recaudo para el Estado). Aunque estos pueden estimular el crecimiento económico y mejorar el bienestar de la sociedad, también pueden generar distorsiones y plantear problemas distributivos (OCDE, 2022).

El llamado para evaluar los beneficios tributarios no es nuevo y está cada vez más vigente. El Banco Mundial (2012) llamó la atención sobre la importancia de introducir un proceso sistemático e integral de evaluación de los gastos tributarios. No obstante, conscientes de la dificultad que podría revestir la evaluación de los 201 beneficios tributarios vigentes en ese momento, el Banco Mundial sugirió enfocarse primero en los que generaran mayor gasto tributario y posteriormente, en aquellos con impacto recaudatorio medio.

Casi una década después, la Comisión de Expertos en Beneficios Tributarios (CEBT, 2021) advirtió que en Colombia la existencia de numerosos gastos tributarios distorsiona la mezcla tributaria entre los impuestos directos e indirectos, lo que “genera un impacto significativo sobre el potencial de crecimiento en materia de recaudo de una amplia gama de impuestos, generando eventualmente una influencia negativa sobre el crecimiento económico incluyente” (p.13)

Simplificación normativa. La complejidad del sistema tributario colombiano se refleja en los altos costos de cumplimiento: los empresarios colombianos destinan 239 horas anuales para cumplir con el pago de los impuestos (Cigüenza Riaño, 2018). En esta línea, la CEBT (2021) insistió en la necesidad de simplificar impuestos como el IVA y el impuesto sobre la renta. Esto resulta especialmente relevante en un contexto de reformas tributarias fragmentadas que le han añadido complejidad a la normativa y han incrementado las cargas administrativas, al tiempo que elevan el riesgo de errores y sanciones. La simplificación, por tanto, es un elemento clave para mejorar la eficiencia del sistema tributario.

Fortalecimiento de la DIAN. Una administración tributaria fortalecida y apoyada en herramientas tecnológicas puede mejorar significativamente el recaudo y reducir los niveles de incumplimiento. En particular, Baer et al. (2025b) encuentran que mejoras en la efectividad de la administración tributaria pueden incrementar el recaudo hasta en 1,3 puntos del PIB, al reducir brechas de incumplimiento en el IVA y el impuesto sobre la renta.

Articulación con el gasto público. Un ajuste estructural del sistema tributario puede resultar insuficiente si se percibe únicamente como un mecanismo para incrementar el recaudo. En este sentido, la CEPAL (2024) recomienda mejorar la eficiencia del gasto y optimizar la asignación presupuestaria. En un contexto de restricciones fiscales, esto refuerza la necesidad de alinear las metas tributarias con las prioridades de gasto e inversión. Una mayor coherencia entre ingresos y gasto puede contribuir a fortalecer la confianza de los ciudadanos y de otros actores económicos, lo que, a su vez, favorece el cumplimiento tributario y se puede traducir en mayores ingresos tributarios (Dom et al., 2022).

Cambios en la tributación territorial. El fortalecimiento de la tributación subnacional es un componente clave de una reforma estructural, dado que el sistema actual presenta limitaciones en términos de autonomía fiscal, eficiencia y coherencia. Las entidades territoriales mantienen alta dependencia de transferencias del nivel central, lo que restringe su capacidad de gestión (Cubides, 2018). Asimismo, existen bases gravables inadecuadas y dispersión de tarifas en tributos tan relevantes como el impuesto de industria y comercio (ICA). A esto se suma, la desarticulación entre la tributación nacional y territorial, que genera distorsiones y costos administrativos adicionales para los contribuyentes (Espitia et al., 2017)

Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (2012). El gasto tributario en Colombia. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/945121468022751656/pdf/658790REPLACEMENTOUBLICOOfinal0version.pdf>
- Baer, K., Bellon, M., Davies, M. S. C., De Mooij, R., Gaspar, V., Lemgruber, A., Mansour, M., Sawadogo, F., Takebe, M., & Vellutini, C. (2025a). Building tax capacity for growth and development: Evidence-based analysis for mobilizing domestic revenue. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/dp/2025/english/btcg-dea.pdf>
- Baer, K., Barra, P., & Benitez, J. C. (2025b). Closing the gap: How tax administration performance shapes compliance (IMF Working Paper No. 25/209). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wp25209.pdf>
- Cigüenza Riaño, N. (2018, 25 de octubre). En Colombia, las empresas gastan 239 horas al año en pagar impuestos. La República. <https://www.larepublica.co/especiales/contexto-de-la-ley-de-financiamiento/en-colombia-las-empresas-gastan-239-horas-al-ano-en-pagar-impuestos-2785953>
- Comisión de Expertos en Beneficios Tributarios. (2021). Informe de la Comisión de Expertos en Beneficios Tributarios: Colombia 2021. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; Ministerio de Hacienda y Crédito Público. <https://www.dian.gov.co/dian/Documents/Informe-Comite-Expertos-DIAN-OCDE2021.pdf>
- Cubides, J. (2018). Simplificación tributaria territorial en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 20(38), 149–178. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/5536>
- Dabla-Norris, E., & Lima, F. (2018). Macroeconomic effects of tax rate and base changes: Evidence from fiscal consolidations (IMF Working Paper No. 18/220). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2018/wp18220.pdf>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2022). Informe 2022 Rendición de Cuentas: Prospectiva 2023–2026. <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Documents/Informe-2022-Rendicion-de-Cuentas-Prospectiva-2023-2026.pdf>
- Dom, R., Custers, A., Davenport, S., & Prichard, W. (2022). Innovations in tax compliance: Building trust, navigating politics, and tailoring reform. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1755-7>
- Espitia, J., Ferrari, C., González, I., Hernández, G., & Romero, J. (2017). Reforma tributaria estructural en Colombia: propuestas de la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria. Universidad Nacional de Colombia. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3473>
- Hoppe, T., Schanz, D., Sturm, S., y Sureth-Sloane, C. (2023). The Tax Complexity Index – A survey-based country measure of tax code and framework complexity. *European Accounting Review*, 32(2), 239–273. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1951316>
- Hoppe, T., Schanz, D., Sturm, S., y Sureth-Sloane, C. (s.f.). Tax Complexity Index [Mapa interactivo]. Recuperado el 26 de marzo de 2026, de <https://www.taxcomplexity.org/>
- Observatorio Fiscal. (2025a, junio). Informe sobre el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025 (Informe n.º 64). https://www.ofiscal.org/_files/ugd/d2e86e_da474f460d6e-4f61ad40d79da3712c26.pdf
- Observatorio Fiscal. (2025b, septiembre). Informe sobre el proyecto de Ley de Financiamiento (Informe n.º 66). https://www.ofiscal.org/_files/ugd/d2e86e_d613e43410e-345478ffeac5f68a3c62a.pdf
- OECD. (2024). Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e61e16ad-es>
- OECD. (2025). Revenue Statistics in Latin America and the Caribbean 2025: Colombia [Nota de país]. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/revenue-statistics-in-latin-america-and-the-caribbean-2025-country-notes_29961c77/colombia_c5cf926b/fe341f27-en.pdf
- Peláez, F. (2023). Overview of tax expenditures in Latin America (Working Paper No. WP-01-2023). Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. <https://www.ciat.org/Biblioteca/Estudios/2023-Working-Paper-01-Tax-Expenditures-Pelaez.pdf>
- Redonda, A., Millan, L., von Haldenwang, C., Berg, S., y Aliu, F. (2024b). The Global Tax Expenditures Transparency Index, Companion Paper | Revised version, December 2024. German Institute of Development and Sustainability (IDOS) y Council on Economic Policies (CEP). <https://doi.org/10.23661/r2.2024.v1.1>
- Vargas-Restrepo, C., Jiménez-López, J., y Alzate-Giraldo, J. (2022). Sobre el concepto de reforma tributaria estructural. *Panorama Económico*, 30(1), 41–60. <https://doi.org/10.32997/pe-2022-4208>

Alianzas de Propósito: Innovación Humana para el Desarrollo Nacional



Jorge Arango Castaño, Psicólogo, Magíster en Dirección de Proyectos y Experto en PNL

En el actual escenario de incertidumbre global, Colombia se enfrenta a la urgencia de redefinir su matriz productiva y su modelo de desarrollo. Sin embargo, en el afán por alcanzar la transformación digital y la eficiencia operativa, la discusión pública suele pasar por alto el engranaje más crítico del sistema: el ser humano. La verdadera innovación no nace en un laboratorio de desarrollo de software ni se decreta en una política pública de incentivos fiscales; la innovación real surge de la capacidad de los individuos para encontrar sentido en su labor y articularla con un objetivo colectivo. Es lo que denomino **Alianzas de Propósito**.

Desde la perspectiva de la psicología existencial, el ser humano no busca simplemente la supervivencia biológica o el éxito económico transitorio; su motivación primaria es la

realización de un sentido profundo. Para la micro, pequeña y mediana empresa colombiana —un tejido empresarial que representa la columna vertebral de nuestra productividad—, el desarrollo nacional no puede reducirse a un frío indicador macroeconómico del Producto Interno Bruto (PIB). Debe ser, por el contrario, la suma coordinada de miles de proyectos de vida que trascienden el mero “hacer” transaccional para instalarse con firmeza en el “ser”.

1. El Paisaje de la MiPyme: Entre la Supervivencia y la Trascendencia

El **Observatorio Nacional de la MiPyme** ha identificado retos estructurales monumentales que asfixian el día a día del sector. Entre ellos destaca una asombrosa carga administrativa que obliga a una pequeña empresa promedio en Colombia a invertir hasta 2.620 horas anuales únicamente en el cumplimiento regulatorio y trámites burocráticos. A este panorama se suma una preocupante crisis de seguridad ciudadana en la que un sondeo reciente revela que el 31% de los empresarios ha sido víctima directa de la delincuencia en el último semestre, viéndose afectados principalmente por flagelos como la extorsión y el hurto. En un entorno dominado por este “modo supervivencia”, la innovación estratégica suele archivar erróneamente bajo la etiqueta de un lujo inalcanzable.

No obstante, la innovación pública y privada solo alcanzará una efectividad real si se enfoca en eliminar los “ruidos” cognitivos y operativos que le impiden al empresario y a su equipo colaborador pensar de manera proactiva. Innovar en la gestión del Estado significa simplificar los procesos públicos para devolverle tiempo, foco y salud mental al tejido productivo. Por su parte, innovar en el sector privado implica un cambio de paradigma: migrar del liderazgo tradicional basado en el control y el miedo hacia un modelo fundamentado en el propósito común. Cuando se entiende esta dinámica, la seguridad del entorno y la estabilidad emocional de los equipos dejan de ser variables aisladas para revelarse como lo que verdaderamente son: las dos caras de una misma moneda económica.



Foto: Diva Playalaguna - Pexels

2. La Hoja de Ruta: Los Pilares de la Transformación Humana

Para que una alianza de complementariedad entre el sector público y la iniciativa privada sea fructífera, no basta con firmar convenios institucionales o estructurar mesas de trabajo temporales. Se requiere una arquitectura mental clara y compartida que sostenga la visión de largo plazo. Esta transformación nacional nos exige cultivar y desarrollar de forma consciente seis facultades esenciales en el núcleo de nuestra cultura organizacional:

En primer lugar, es indispensable rescatar la **Esencia** de lo humano frente a la creciente automatización tecnológica. Esto implica un ejercicio de autodescubrimiento en el que tanto el Estado como las empresas identifiquen los talentos innatos, la ética y la empatía que ninguna máquina podrá emular. El desarrollo comienza cuando el trabajador deja de sentirse una pieza reemplazable y comprende que su labor posee un valor único.

Este reconocimiento debe conectarse con una **Visión** estratégica ambiciosa. No se trata de adoptar herramientas di-

gitales o políticas de fomento por simple moda coyuntural, sino de diseñar horizontes claros a largo plazo a través de objetivos específicos, medibles y realizables que impulsen a la sociedad más allá de su estado actual.

En tercer lugar, el ecosistema exige una **Coherencia** absoluta entre lo que las instituciones piensan, dicen y hacen. Si una política pública o una directriz corporativa promueve el crecimiento, su diseño lógico debe estar orientado a facilitar el camino y no a multiplicar las barreras psicológicas o burocráticas del individuo.

De este alineamiento se deriva la necesidad de una **Concreción** práctica de los esfuerzos. El bienestar no puede quedarse en un discurso abstracto; debe materializarse en proyectos estructurados con metodologías técnicas, asignación eficiente de recursos, fechas de inicio y fines definidos que traduzcan la intención en un impacto real sobre el entorno laboral.

Asimismo, las organizaciones del siglo XXI deben entrenar su capacidad de **Adaptación** frente al conflicto y la resistencia al cambio. Utilizando herramientas avanzadas de

comunicación y Programación Neurolingüística (PNL), es posible reconfigurar las dificultades institucionales, transformando la percepción de un obstáculo en un desafío puramente metodológico y superable.

Finalmente, el sistema se sostiene a través de la **Nutrición** continua de su capital social. Una estructura productiva que invierte tiempo de calidad en sus redes de apoyo, que cuida la salud física y emocional de sus integrantes y que orienta sus esfuerzos hacia la trascendencia, es la única capaz de consolidar un legado duradero para las futuras generaciones.

3. Salud Mental: La Infraestructura Invisible

La implementación de la **Ley 2460 de 2025** en Colombia representa un hito jurídico fundamental al reformar la legislación sobre salud mental, obligando al sector empresarial a asumir un rol protagónico en la prevención de riesgos psicosociales y la promoción del bienestar en el entorno laboral. Lejos de interpretar esta normativa como una carga burocrática o un checklist impositivo, los líderes debemos entenderla como una oportunidad de innovación de alta rentabilidad estratégica.

Los datos científicos son contundentes: los fundadores y líderes de empresas presentan un 50% más de probabilidades de reportar una condición de salud mental que la población general, y se estima que el 72% de ellos manifiesta preocupaciones recurrentes respecto a su estabilidad emocional y niveles de fatiga (Freeman et al., 2015). Un empresario o un equipo de mandos medios que opera bajo el desgaste crónico del miedo a la inseguridad, la incertidumbre tributaria o el agotamiento mental no dispone de la claridad cognitiva necesaria para innovar o tomar decisiones proactivas. Proteger la mente de quienes dinamizan la economía no es un asunto menor de bienestar personal; es, en términos estrictos, proteger la infraestructura invisible que sostiene el desarrollo productivo del país.

Conclusión: El Desafío de Trascender

La modernización del Estado, la simplificación tributaria y la transformación digital son vehículos extraordinariamente potentes, pero si carecen de una conducción humana cons-

ciente y con propósito, corremos el riesgo de automatizar la ineficiencia y deshumanizar el crecimiento económico. La verdadera ventaja competitiva de Colombia en el nuevo mapa comercial global no radicará únicamente en sus ventajas geográficas o en sus recursos naturales, sino en el temple, la claridad mental y la resiliencia de su tejido empresarial.

El tránsito hacia esta madurez organizacional y la consolidación de entornos verdaderamente saludables suele presentar encrucijadas complejas que desbordan la gestión cotidiana de las compañías. Identificar los bloqueos invisibles que detienen la productividad, trazar fronteras saludables entre el proyecto corporativo y el bienestar familiar, o sanar la cultura interna de un equipo de alto rendimiento bajo las nuevas exigencias legales, requiere un acompañamiento técnico, riguroso y profundamente especializado. Así como ninguna MiPyme compromete su estabilidad financiera operando sin asesoría contable o legal, la construcción de una organización mentalmente fuerte exige un diseño metodológico experto.

El desarrollo nacional se consolida cuando la gestión pública innova para servir y el sector privado se transforma para trascender. Buscar la guía adecuada para diagnosticar y potenciar la salud del activo más valioso de su empresa —la mente humana— es, sin duda, la inversión más inteligente y visionaria que un líder puede ejecutar hoy para asegurar un futuro de genuina prosperidad y plenitud.

Referencias APA

- ACOPI Atlántico. (2025). Boletín Actualidad MiPyme - Edición No. 4.
- Adam Smith Center for Economic Freedom. (2024). Índice de Burocracia de Funcionamiento.
- Frankl, V. E. (1959). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
- Freeman, M. A., Staudenmaier, P. J., Zisser, M. R., & Andersen, L. A. (2015). *Are Entrepreneurs Touched with Fire?* (Working Paper). University of California, San Francisco.
- Ley 2460 de 2025. Por la cual se reforma la Ley 1616 de 2013 y se dictan otras disposiciones sobre salud mental en Colombia.

Historia de un desbalance fiscal sin justificación



Andrés Velasco, Presidente de Asofondos

La pandemia justificó un déficit fiscal históricamente alto en 2020 por las erogaciones extraordinarias en salud y protección social. Pero el ajuste que se esperaba al normalizarse la economía nunca llegó: lejos de cerrar la brecha, el país repitió los déficits de pandemia en condiciones normales. Mientras entre 2000 y 2019 el déficit total promedió 3,5% del PIB y el déficit primario apenas 0,5% del PIB, en 2020-2025 esos promedios saltaron a 6,2% y 2,6% del PIB, respectivamente —el déficit primario se quintuplicó frente al periodo previo. El cierre de 2025 lo confirma: déficit total de 6,4% del PIB y déficit primario de 3,5% del PIB, peores que los de 2024 (-2,4%) y que la meta del propio Gobierno (-2,4% según el MFMP).

Tres factores explican el deterioro. Primero, una sobreestimación sistemática de ingresos: mientras entre 2000 y 2019 el recaudo efectivo superó el aforo inicial en 0,2% del PIB en promedio, desde 2022 el recaudo ha quedado, en promedio, 0,6% del PIB por debajo de lo presupuestado, con un faltante extremo de 4,1% del PIB en 2024. Segundo, un gasto público que se desacopló de su tendencia: entre 2019 y 2025 el gasto de funcionamiento creció 13,6% anual compuesto frente a 9,9% de los ingresos, y el gasto primario terminó 2,6% del PIB por encima de su tendencia prepandemia, mientras en el promedio de Brasil, Chile, México y Perú el gasto se ubicó 1,0% del PIB por debajo de su tendencia. Tercero, frente a

la evidencia de que los ingresos no alcanzaban, el Gobierno se rehusó a hacer recortes presupuestales suficientes con impacto fiscal.

En lugar de ajustar, el Gobierno apeló a dos atajos sucesivos sin justificación adecuada. En 2024 invocó Transacciones de Única Vez (TUV) por 1,8% del PIB para reportar cumplimiento del Balance Primario Neto Estructural; el CARF dio concepto desfavorable y solo reconoció 0,4% del PIB, lo que dejó el indicador en realidad en -1,7% del PIB y no en el -0,2% reportado oficialmente. En junio de 2025, ante la imposibilidad de cumplir, el Gobierno activó la cláusula de escape de la Regla Fiscal por tres años (2025-2027) —de nuevo con concepto técnico desfavorable del CARF, que advirtió que la justificación legal no era sólida y que posponer el ajuste agravaría los desbalances. El resultado es un déficit primario de 3,5% del PIB en 2025 —solo comparable con los años de pandemia— y una proyección del CARF de 3,7% del PIB para 2026, 1,6 puntos por encima de la meta oficial, en un escenario en el que el ajuste anunciado por el Gobierno carece de instrumentos creíbles.

El exceso de gasto sin contrapartida en ingresos ha incubado los desequilibrios típicos de una economía sobreestimulada. La inflación, en 5,6% en marzo de 2026, completa 56 meses por encima del rango meta y es la más distante de la meta entre las grandes economías de América Latina, pese a una tasa de política monetaria contractiva de 11,25% —y volverá a presionarse al alza por el reciente aumento del salario mínimo. El déficit de cuenta corriente se ensanchó de 1,7% del PIB en 2024 a 2,4% en 2025 y se proyecta en 2,9% en 2026. Las primas de riesgo soberano se desacoplaron de la región: el CDS de Colombia pasó de 1,7 a cerca de 2,5 veces el promedio de Brasil, Chile, México y Perú, y en abril de 2026 S&P bajó la calificación a BB-, grado especulativo no visto desde 1993. Las firmas no financieras no invierten —la tasa de inversión cayó a 16,6% del PIB, la más baja en dos décadas— en parte porque la deuda pública, con tasas históricamente elevadas, hace subóptimo financiar proyectos productivos privados; el efecto de desplazamiento (crowding out) ya es visible en el balance ahorro-inversión. Como consecuencia, el CARF revisó a la baja su estimación de PIB tendencial a 2,6% para 2026-2037. El ajuste fiscal sin precedentes que se requiere —entre 4% y 5% del PIB en el próximo cuatrienio— es la factura, hoy más alta, de no haber corregido a tiempo.

Lo que el liderazgo juvenil le enseña a las empresas: propósito, colaboración e innovación



Diana Senior Roca, Directora de NuestraBarranquilla

Cuando se habla de juventudes en Colombia, la conversación suele girar alrededor de retos de país como desempleo, informalidad o acceso a oportunidades; en Barranquilla, sin embargo, la realidad marca una conversación de desarrollo, liderazgo e innovación.

En nuestra ciudad están mapeados hoy 367 colectivos juveniles: grupos, organizaciones, parches o redes de jóvenes que buscan transformar realidades positivamente. Estos colectivos agrupan a más de 5.000 jóvenes que lideran y desarrollan acciones culturales, educativas, comunitarias y de participación en las cinco localidades de la ciudad.

Desde la iniciativa NuestraBarranquilla, en alianza con ProActuar Caribe, adelantamos un proceso de mapeo para identificar dónde están, qué los mueve, quiénes los conforman, cuáles son sus retos y qué aportes hacen a la ciudad. Con los resultados, construimos un mapa que se configura como una herramienta útil e interactiva al servicio de la ciudad, además de un informe que da cuenta de cómo se organizan hoy las colectividades juveniles.

Más allá de las cifras, el ejercicio dejó una reflexión importante; los jóvenes tienen mucho para enseñarnos desde sus formas de organización y liderazgo:

1. Participan sin compensación: el propósito como motor de permanencia y movilización

Muchos jóvenes participan de manera voluntaria en sus colectivos; invierten tiempo, energía y creatividad sin recibir una compensación, y lo hacen porque encuentran sentido en lo que construyen, porque sienten identidad compartida y porque conectan profundamente con las causas que impulsan.

Esto contrasta con la realidad de muchas organizaciones empresariales que enfrentan desafíos relacionados con la motivación, el compromiso o el sentido de pertenencia de sus equipos.

Más del 60% de los colectivos juveniles se definen principalmente como espacios de encuentro, formación o acompañamiento, porque les moviliza profundamente el sentirse parte de algo y construir propósito colectivo. De hecho, el propósito retiene incluso en condiciones adversas: el 76% de los colectivos desea seguir activo en los próximos años, pese a que el 73% opera bajo condiciones de inestabilidad económica o sin acceso a fuentes de financiamiento permanentes.

Los miembros de un colectivo, al igual que en las organizaciones empresariales, permanecen donde encuentran propósito, reconocimiento y oportunidades de contribuir, y los grupos juveniles lo entienden de forma natural: se movilizan desde la conexión emocional y el sentido compartido de transformación y la identidad de lo que representan.

2. Menos jerarquía, más colaboración: liderar desde la confianza

El liderazgo en el interior de los colectivos juveniles es distribuido y plural, cercano a sus territorios y de aprendizaje permanente. Estos grupos no dependen de liderazgos heroicos o centralizados; tienden hacia modelos de gestión compartida, a formas de conducción más horizontales y situacionales. El 86% cuenta con dos o tres personas asumiendo roles de coordinación o dispone de equipos de cuatro o más líderes.



La distribución de roles de liderazgo fortalece la capacidad de movilización y la continuidad de los procesos independientemente del tamaño del grupo, porque permite a los colectivos actuar con mayor adaptabilidad: priman los acuerdos prácticos, crece la confianza entre pares y permanece la disposición a responder a los retos en equipo. Así lo demuestran los colectivos juveniles de Barranquilla: el 72,48% de ellos resuelve sus conflictos internos a través del diálogo y acuerdos grupales.

Desde liderazgos rotativos y horizontales, los jóvenes construyen comunidad más que estructura, parten de un propósito común, reconoce talentos diversos y el aprendizaje continuo. Esto mejora la sostenibilidad, reduce el riesgo de dependencia unipersonal y hace más robusta la gobernanza y toma de decisiones.

3. El barrio como laboratorio: innovación social desde la base

Los colectivos juveniles buscan transformar realidades, y han encontrado en la danza, el arte urbano, la participación ciudadana y otras actividades culturales la herramienta para lograrlo.

La innovación juvenil aparece cuando el territorio se vuelve laboratorio de aprendizaje, participación e incidencia, surge de la cercanía con los problemas reales del entorno, del conocimiento profundo del mismo y de la capacidad de adaptarse.

La danza, la música, el arte urbano y otras expresiones movilizan cerca del 39% de los colectivos. Las juventudes se unen por el baile, por el tambor, por el freestyle, y desde ahí empiezan a organizarse y a construir identidad. Las actividades culturales o artísticas registran 167 menciones entre las más frecuentes entre colectivos, y barrios como El Prado, Boston y Barrio Abajo, históricamente espacios de encuentro cultural y artístico, concentran la mayor densidad organizativa de la ciudad, con 41, 35 y 29 colectivos respectivamente.

En una época marcada por altos niveles de desconexión, fragmentación social y desconfianza institucional, estos procesos ayudan a reconstruir vínculos sociales innovando desde lo cotidiano. En muchos barrios, cuando la inversión pública o privada tardan, los jóvenes se organizan y ponen al servicio sus capacidades para afrontar desafíos cercanos, se fortalecen

en red brindando espacios seguros para sus comunidades y generan transformación de ciudad. Allí, innovar no requiere grandes presupuestos, tecnologías sofisticadas o equipos altamente cualificados, por eso los colectivos juveniles desarrollan soluciones creativas en contextos de limitación: con pocos recursos organizan actividades, en su mayoría semanales, activan espacios comunitarios, movilizan voluntarios, gestionan alianzas, crean procesos formativos y responden a necesidades concretas de sus territorios. Innovan desde lo que construyen con otros, usando la creatividad como principal insumo. Innovan con su permanencia constante y cercana al territorio (76,29% lo hace). Innovan cuando logran impacto con autogestión y autofinanciación (75,20% lo hace). Innovan cuando desarrollan trabajo colaborativo con otros.

El mensaje que nos queda... Para el sector empresarial, y en especial para las micro, pequeñas y medianas empresas, existe hoy una oportunidad para reforzar su tejido territorial y aprovechar oportunidades de articulación con actores que ya mueven la ciudad desde sus barrios.

Detrás de estas organizaciones, colectivos y parches existe una generación de jóvenes que está aprendiendo —y enseñando— nuevas formas de organizarse, liderar, colaborar, innovar y construir ciudad. Mientras muchas organizaciones tradicionales buscan adaptarse a entornos más dinámicos, colaborativos y guiados por propósito, miles de jóvenes en Barranquilla llevan años desarrollando estas capacidades desde sus barrios, eso sí, enfrentando retos que también son oportunidades de colaboración con los empresarios: pocos recursos, reconocimiento limitado y poca articulación con otros actores de ciudad.

Cuando una empresa establece lazos cercanos con los colectivos juveniles de su entorno, abre la puerta a mayor capital organizativo, a la posibilidad de diseñar intervenciones más pertinentes y con mejores probabilidades de sostenibilidad. También identifica aliados locales para procesos de empleabilidad, formación, innovación social, activación comunitaria, reputación territorial o comunicación barrial.

La oportunidad parte de reconocer a los colectivos juveniles como actores con agencia, legitimidad y conocimiento del territorio; actores con potencial de consolidarse como aliados estratégicos para movilizar comunidades, traer talento innovador, construir confianza, adaptarse con pocos recursos y actuar desde la cercanía con los problemas reales.

Tal vez una de las preguntas más importantes para el sector empresarial no sea únicamente cómo apoyar a las juventudes, sino qué puede aprender de las nuevas formas de liderazgo, colaboración e innovación que ya están emergiendo desde ellas.

El informe completo del mapeo y la herramienta para reconocer colectivos por localidad están disponibles en nuestrabarranquilla.com/mapeo.

Diana Senior Roca

Directora de NuestraBarranquilla, iniciativa impulsada por Fundación Corona, Fondation Botnar y Diseño Público, que promueve la construcción y transformación colectiva de la ciudad desde la participación activa y mirada de las juventudes. NuestraBarranquilla, además, ha venido trabajando para fortalecer el liderazgo e incidencia juvenil, impulsar alianzas entre sectores públicos, privados, académicos, sociales, comunitarios, entre otros, e impulsar políticas públicas.

Con más de 15 años de experiencia en gestión de proyectos de impacto social, Diana ha trabajado como articuladora entre distintos sectores para impulsar transformaciones sostenibles en educación, participación ciudadana y desarrollo territorial. Es psicóloga, Magíster en Administración de Empresas y especialista en Psicología Educativa. Ha trabajado con entidades como la Secretaría de Educación y la Cámara de Comercio, liderando procesos enfocados en calidad educativa, empleabilidad, fortalecimiento institucional y trabajo colaborativo para el desarrollo de Barranquilla.

Seguimiento del sector económico del CNP al PND 2022 – 2026: logros y alertas*



Imelda Restrepo, Presidente del Consejo Nacional de Planeación

El ciclo de la política pública tiene un paso o eje fundamental y es el de seguimiento o evaluación. Ha llegado, por coyuntura electoral y de cambio político, el momento de hacer un análisis del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022–2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” en lo concerniente al sector económico. El Consejo Nacional de Planeación, el organismo de planeación participativa en Colombia que organiza la participación ciudadana sobre el PND y emite concepto sobre sus bases, además de hacer seguimiento a su ejecución, presentó el pasado 26 de noviembre de 2025 su informe más reciente respecto al seguimiento de las políticas públicas del sector económico que están incluidas en la hoja de ruta del gobierno Petro.

El seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 no solo revela cifras, deja al descubierto una brecha evidente entre las metas y los resultados o efectos en la economía del país. Mientras los indicadores oficiales reportan avances, el análisis del sector económico del Consejo Nacional de Planeación muestra un panorama más complejo: creci-

miento débil, inversión en caída, informalidad persistente y una seguridad que empieza a pesar seriamente sobre la actividad productiva. Este artículo busca plantear una línea base de los logros y alertas que puedan aportar a la discusión de la política económica del nuevo gobierno 2026–2030.

Cómo se hizo el seguimiento

La base para hacer seguimiento al PND es el análisis de sus indicadores de productos y resultados, los cuales son sometidos a una sectorización propia del CNP para que los consejeros nacionales representantes de cada sector puedan hacer un análisis práctico y cercano a sus intereses.

No obstante, para el caso particular del sector económico se identificó que persiste la necesidad de cuestionar la capacidad real de los indicadores para reflejar su cumplimiento. Aunque el PND está fundamentado en plantear soluciones profundas en materia de justicia social, equidad territorial y sostenibilidad, en los sistemas de medición aún presentan limitaciones para capturar la realidad diferenciada de los sectores y territorios. Así, los avances reportados en los diferentes indicadores reflejan resultados parciales. De igual manera, las metas definidas resultan poco ambiciosas frente al potencial del país y no logran dar respuesta a sus necesidades económicas y sociales.

De esta manera, el sector económico hace un análisis más transversal de la economía, exponiendo el análisis de los temas que son trascendentales para la actualidad del país¹.

Panorama internacional

Como parte del análisis del eje transversal del PND 2022 – 2026, frente a la estabilidad macroeconómica, el sector económico hizo un análisis de la economía global en el segundo semestre de 2025. Los supuestos macroeconómicos del PND establecían un crecimiento mundial del 3,2 % y 2,7 % en 2022 y 2023, respectivamente. En los últimos informes

1. Este artículo fue escrito con el apoyo de los asesores del CNP; Kennel Andrés Carbonó Rodríguez y Miguel Camacho.

*. El segundo Informe de seguimiento al PND 2022 – 2026 fue presentado al país el 26 de noviembre de 2026. Actualmente el CNP se encuentra en construcción de su tercer informe de seguimiento al PND 2022 – 2026.

del Fondo Monetario Internacional (FMI) estos crecimientos fueron revisados al alza, alcanzando así un crecimiento mundial de 3,5 % y 3,3 % para estos mismos años. El crecimiento en 2024 fue 3,3 %, pero se prevé un descenso al 3 % en 2025 y una leve recuperación de +0,1 % en 2026 (3,1 %). (Fondo Monetario Internacional, 2025)

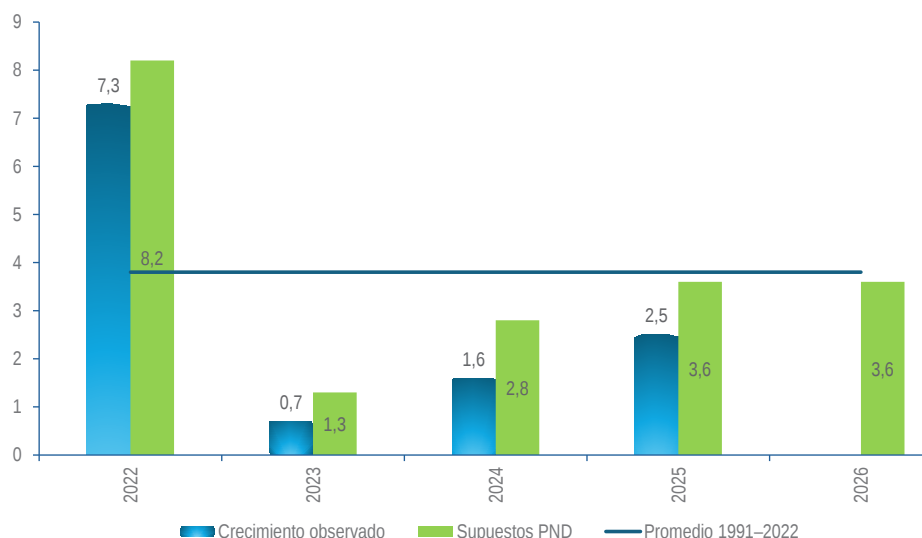
A pesar de la persistente incertidumbre en el escenario internacional, marcada por tensiones comerciales entre grandes potencias, conflictos geopolíticos, redefinición de cadenas de suministro estratégicas, y la creciente rivalidad entre Estados Unidos y China, la inflación mundial anual muestra una tendencia descendente. Según proyecciones recientes del FMI en 2025, la inflación pasó del 6,7 % en 2023 al 5,7 % en 2024 y continuará con una tendencia decrecien-

te hasta ubicarse alrededor del 5,1 % en 2025 y 5,2 % en 2026. Esta trayectoria sugiere que las presiones inflacionarias tienden a ceder, permitiendo un margen de estabilidad mayor para la política monetaria y fiscal de los países.

Contexto nacional

Los supuestos macroeconómicos generales no se cumplieron, pese a que desde su formulación ya se advertía que eran poco ambiciosos. En el caso del crecimiento económico, las metas del PND ya estaban por debajo del promedio de largo plazo y, aun así, no se cumplieron. Entre 2023 y 2025, el crecimiento promedio 1,6 %, muy por debajo del 3,8 % registrado entre 1990 y 2022, e incluso de la expectativa del Gobierno, situada en 2,6 % (figura 1).

Figura 1 Crecimiento económico en Colombia



Fuente: Dane, Cuentas Nacionales (2025).

Por su parte el mercado laboral mostró una baja dinámica en la reducción de las tasas de informalidad; la inversión como porcentaje del PIB cayó de manera sostenida, lo que refleja la falta de confianza, escaso dinamismo en sectores estratégicos; y, en el frente externo, tanto las exportaciones como las importaciones, tuvieron un desempeño moderado en este periodo, limitando el aporte del comercio exterior al desarrollo. Adicional, se debe tener en cuenta el deterioro de aspectos no cuantificables como las relaciones internacionales, que ha reducido la capacidad del país para insertarse en cadenas globales de valor y aprovechar oportunidades relevantes de cooperación.

La seguridad como una problemática que limita el desarrollo empresarial del país

El sector señala que la inseguridad afecta gran parte de la cadena de valor del empresariado, iniciando en el campo y los productores de la materia prima y afectando de gran manera en la logística del transporte de bienes y servicios en el territorio nacional.

En el caso particular del área rural en el PND 2022- 2026, no se plantean indicadores sobre la seguridad en el campo. Sin embargo, la realidad en el campo muestra un retroceso debido a la expansión de grupos armados. La Política de Paz Total ha fracasado, intensificando los enfrentamientos y empeorando la situación humanitaria: el desplazamiento forzado y el confinamiento han aumentado un 24 % y 74 % respectivamente entre el tercer año del Gobierno Petro y el último año del Gobierno Duque. Además, el reclutamiento de menores creció un 17.2% y los actos terroristas un 68 % entre 2023 y 2024.

En Colombia, la distribución de productos agropecuarios está en gran medida ligada con el transporte terrestre y los bloqueos al interrumpir este flujo puede crear distintos problemas en la cadena de suministro. Para el primer semestre de 2025, la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera (Confecar) registró 413 bloqueos que se traducen en 6.515 horas pérdidas entre enero y junio de 2025. Departamentos como el Meta y Valle del Cauca, los cuales ocupan el primer y cuarto lugar en el área cultivada del país, respectivamente.

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, el impacto de esta problemática de inseguridad incide sobre múltiples aspectos del desarrollo normal de la actividad productiva. El 64,6 % de los encuestados indican que han experimentado incremento en los fletes, el 37 % han enfrentado mayores costos en seguridad privada para la empresa, transporte o para el personal de la compañía; también hay un incremento en el costo de los seguros (36,2 %), disminución de las ventas (35,4 %), pérdida de negocios con inversionistas extranjeros (4,7 %) y nacionales (3,9 %). Adicional se reporta retrocesos en producción, retrasos en

entregas, pérdida de información y aumento en el costo de los insumos.

Por otro lado, las mipymes no han estado ajenas al problema de inseguridad. La seguridad ciudadana se ha convertido en un factor crítico para la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, pues su funcionamiento cotidiano enfrenta riesgos que trascienden lo económico. Los altos índices de hurto, extorsión y abuso de confianza generan pérdidas materiales, y obligan a los empresarios a desviar recursos hacia medidas de protección, restando capacidad para invertir en innovación, expansión o generación de empleo.

El sector Económico del Consejo Nacional de Planeación, reafirma su disposición para contribuir de manera activa y rigurosa a la planeación del país. Su experiencia técnica, sumada a una lectura crítica de los indicadores y a la escucha permanente de los territorios, le permite aportar insumos concretos que fortalezcan el tejido social y empresarial. Colombia no necesita diagnósticos aislados sino esfuerzos articulados para su desarrollo, y en ese propósito el CNP puede aportar con criterio, conocimiento y capacidad real de incidencia.

Referencias:

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). Estadísticas de comercio internacional, exportaciones. DANE - Estadísticas de exportaciones.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). Estadísticas de mercado laboral, tasa de informalidad y tasa de desempleo. DANE - Empleo y desempleo
- Departamento Nacional de Planeación. (2025). Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia, potencia mundial de la vida. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (2025, enero). World economic outlook update: January 2025: Global growth: Divergent and uncertain. <https://www.imf.org/es/publications/weo/issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025>.

MEMORIAS DEL **9º FORO ECONÓMICO Y ASAMBLEA DE AFILIADOS** Gestión Inteligente en Tiempos Retadores

Un espacio que reunió al empresariado para anticiparse a un entorno cada vez más exigente, incierto y cambiante.

El evento fue desarrollado el 16 de abril de 2026 en la Casa Cultural La Perla de Barranquilla, reuniendo a empresarios, representantes del sector productivo, aliados institucionales y expertos nacionales e internacionales alrededor de una conversación central para el presente de las empresas: cómo anticiparse a un entorno cada vez más exigente, incierto y cambiante. Bajo el enfoque de la gestión inteligente en tiempos retadores, la jornada propuso una revisión profunda de los desafíos que enfrentan hoy las MiPymes y de las decisiones que deben tomar para sostenerse, crecer y fortalecer su capacidad de adaptación.

La apertura del evento marcó desde el comienzo el tono de la agenda. Más que una invitación a reaccionar frente a la coyuntura, el foro se planteó como un llamado a pensar estratégicamente.

En el espacio previo a la instalación se insistió en la importancia de pasar de la respuesta inmediata a la anticipación, entendiendo que las empresas ya no compiten solo por su capacidad operativa, sino por su habilidad para leer señales, interpretar cambios y actuar con oportunidad.

“Las empresas ya no compiten solo por operar, sino por anticiparse.”

-Acopi Atlántico



CLAVES DEL FORO



Anticipar

Leer el entorno es la nueva ventaja competitiva.



Precio estratégico

No se trata de cobrar más, sino de generar más valor.



Tecnología con propósito

El Caribe tiene talento, ideas y herramientas para transformar.



Precio estratégico

No se trata de cobrar más, sino de generar más valor.

VOCES DEL FORO



“El reto no es vender más, es lograr equilibrio financiero.”

Rosmery Quintero

*Presidente Observatorio Nacional de las MiPymes
Directora ACOPI Atlántico*

La primera intervención estuvo a cargo de Rosmery Quintero, presidente del Observatorio Nacional de las MiPymes y directora de ACOPI Seccional Atlántico, quien centró su mensaje en una pregunta: ¿cuántas empresas están hoy ocupadas sobreviviendo más que creciendo? A partir de ese cuestionamiento y reflexión, manifestó que uno de los mayores retos del empresariado no es únicamente aumentar ventas, sino alcanzar equilibrio financiero.

Adicionalmente, señaló que las organizaciones hacen esfuerzos importantes por sostener su operación, pero no siempre logran convertir ese esfuerzo en estabilidad, liquidez y capacidad de decisión. En ese sentido, insistió en que el flujo de caja sigue siendo uno de los factores más sensibles para las empresas, porque determina su margen de maniobra para negociar, invertir, proyectarse y enfrentar contingencias.

Durante su intervención también advirtió sobre un error frecuente en el mundo empresarial: intentar aplicar metodologías o fórmulas sin considerar la realidad propia de cada organización. Explicó que no todo lo que funciona en otros contextos resulta útil para todas las empresas y, que la tarea del empresario consiste en identificar qué decisiones responden realmente a sus capacidades, tamaño, estructura y mercado.

De igual forma, recordó que las empresas postergan decisiones difíciles, incluso cuando ya enfrentan señales evidentes de deterioro por eso invitó a mirar con mayor objetividad la operación, los clientes, los costos y la estructura empresarial. En su mensaje también resaltó el papel gremio como espacio de acompañamiento, articulación y orientación, especialmente para empresas que requieren apoyo en momentos de complejidad.



“La insolvencia no es un fracaso, es una herramienta para recuperar empresas”

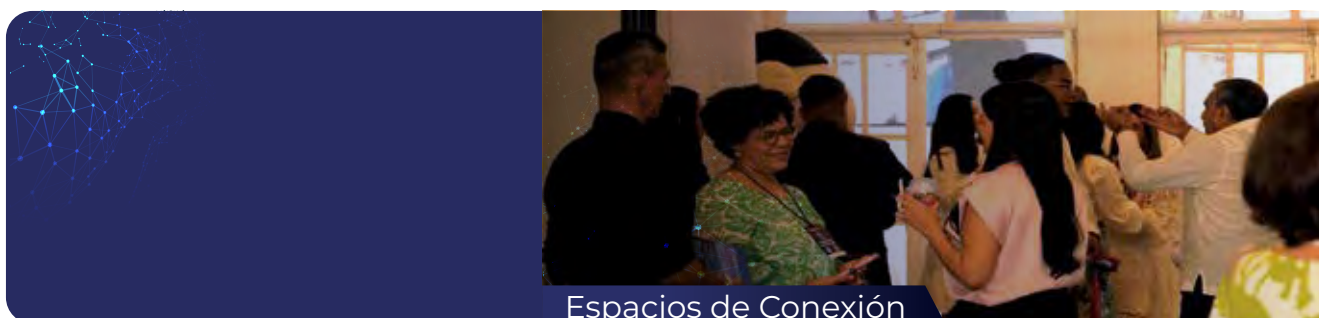
Billy Escobar

Superintendente de Sociedades

Billy Escobar, Superintendente de Sociedades, presentó una visión sobre el salvamento empresarial desde la Ley de Insolvencia. Su intervención buscó desmontar la idea de que acudir a estos mecanismos representa un fracaso. Por el contrario, planteó que la insolvencia debe entenderse como una herramienta para recuperar empresas y preservar su actividad productiva. Explicó que ningún empresario construye su negocio con la intención de llegar a una situación de crisis, pero que, cuando esta aparece, resulta fundamental contar con rutas institucionales que permitan actuar a tiempo.

Escobar subrayó que la Superintendencia de Sociedades ha transformado su enfoque y que hoy no se limita a vigilar o sancionar, sino que acompaña, orienta y promueve soluciones para evitar la desaparición de empresas. También mostró cómo la tecnología ha permitido contar con información más precisa y actualizada sobre la salud empresarial del país, lo cual fortalece la toma de decisiones y la lectura del entorno.

A lo largo de su exposición insistió en que casi todas las crisis empresariales no tienen origen jurídico, sino económico, y por eso la respuesta debe incorporar financiamiento, articulación institucional, conocimiento del territorio y diálogo con el empresario. De igual forma, llamó la atención sobre la situación de las MiPymes, que suelen enfrentar estas coyunturas con menores capacidades técnicas y menor acceso a asesoría especializada, razón por la cual consideró indispensable acercar más estas herramientas a las regiones.



Espacios de Conexión



“En el Caribe sí hay talento; lo que falta son oportunidades para desarrollarlo y conectarlo.”

Grace Torres
Emprendedora

Grace Torres llevó la conversación hacia el potencial transformador de la tecnología en el Caribe colombiano. Desde su experiencia personal y profesional, mostró cómo el acceso al conocimiento tecnológico puede convertirse en una vía real para ampliar oportunidades, visibilizar talento y abrir nuevos caminos para jóvenes y emprendedores. Su relato partió de una trayectoria marcada por el trabajo, el esfuerzo familiar y la decisión de construir futuro desde la región, sin asumir que crecer implica necesariamente irse de ella.

Torres explicó que el trabajo adelantado desde iniciativas tecnológicas en Barranquilla y el Caribe ha permitido conectar a jóvenes con herramientas, redes de aprendizaje y escenarios de innovación, incluyendo espacios de formación y hackatones centrados en inteligencia artificial. A partir de ese proceso, defendió una idea de gran valor para el ecosistema local: en la región sí existe talento, pero muchas veces faltan espacios para mostrarlo, desarrollarlo y conectarlo con oportunidades concretas.

Su intervención dejó claro que la tecnología no debe verse como un recurso lejano o exclusivo de grandes centros de innovación, sino como una posibilidad de transformación económica y social para ciudades y comunidades que deciden apostarle a ella.



“El precio no es un número: es la estrategia que define la rentabilidad del negocio.”

José Mirabal
Director del Pricing Institute

José Mirabal, director de Pricing Institute, abordó uno de los temas de mayor interés práctico para las empresas: la rentabilidad inteligente y la construcción estratégica del precio. Su conferencia partió de una observación sencilla, pero contundente: aunque los precios ocupan diariamente la conversación económica, empresarial y familiar, muy pocas organizaciones saben estructurarlos de manera rigurosa. A partir de allí, argumentó que el precio no puede tratarse como un número aislado ni como una reacción automática frente a la competencia, sino como una decisión estratégica estrechamente ligada al valor.

Mirabal señaló que muchas empresas siguen atrapadas en la lógica de vender más sacrificando margen, o de competir desde el descuento permanente, sin advertir que esa práctica deteriora rentabilidad y atrae clientes de baja fidelidad. Explicó que el verdadero problema no está únicamente en el mercado, sino en la forma en que la empresa diseña su oferta, presenta sus opciones y comunica el valor de lo que vende. Para ello recurrió a ejemplos de industrias y marcas que han logrado transformar su desempeño no por ofrecer lo mismo a menor precio, sino por reconfigurar su propuesta de valor, sus paquetes y su lógica de monetización.

Uno de los mensajes más relevantes de su intervención fue que el cliente no compra simplemente por precio, sino por valor percibido. En esa línea, destacó la importancia de estructurar paquetes y opciones diferenciadas, en lugar de vender productos sueltos o propuestas aisladas. Explicó que cuando la empresa construye soluciones completas y no ofertas fragmentadas, disminuye la comparación directa por precio y aumenta la posibilidad de capturar mayor valor. Mirabal dejó una conclusión clara para el empresario: mejorar rentabilidad exige revisar a fondo cómo se diseña, se empaqueta y se cobra lo que se ofrece al mercado.



“Este encuentro reafirma nuestro compromiso de impulsar conocimiento, conexión y crecimiento para las MiPymes de Colombia.”



“Las MiPymes deberán prepararse para decisiones que ya no controlan directamente.”

Nicolás Yemail

Líder en Consultoría en Scola Abogados

Nicolás Yemail, quien explicó los cambios recientes en materia de negociación colectiva y sus posibles efectos sobre las MiPymes. Trajo a colación un tema de alta sensibilidad para el sector empresarial: la aparición de la negociación por niveles, también conocida como negociación múltiple. Expuso que este modelo desplaza la lógica tradicional de la negociación empresa-sindicato y abre la posibilidad de que las conversaciones laborales se desarrollen por sectores, ramas o grupos de empresas.

Yemail explicó que este cambio representa un giro importante en las relaciones laborales, porque los acuerdos alcanzados a ese nivel podrían impactar a empresas que no necesariamente participaron de manera directa en la mesa. También advirtió que esto puede significar nuevos costos, obligaciones y condiciones aplicables a organizaciones con capacidades muy distintas entre sí. Precisamente por eso, señaló que el efecto sobre las MiPymes merece especial atención, dado que no cuentan con el mismo respaldo financiero ni con la misma capacidad de negociación que las grandes empresas.

Otro de los aspectos que desarrolló fue el alcance de estos acuerdos frente a trabajadores no sindicalizados, la coexistencia de diferentes instrumentos colectivos y el papel que jugarán las organizaciones gremiales como canales de representación empresarial. En ese contexto, destacó que la participación activa en gremios, como ACOPI seccional Atlántico, ya no es solo una decisión de pertenencia institucional, sino una necesidad estratégica para tener voz en escenarios donde podrían definirse condiciones con efectos sectoriales. Su intervención cerró con una idea central: el derecho colectivo tendrá cada vez mayor peso en el funcionamiento de las empresas y, por ello, la preparación y el seguimiento a estos cambios será determinante.



“Las empresas no desaparecen por falta de capacidad, sino por falta de adaptación.”

Alfonso Navarro

Experto en Adaptabilidad empresarial

Alfonso Navarro, experto en adaptabilidad empresarial, quien orientó su conferencia hacia la necesidad de la adaptación estratégica. Inició con una premisa directa: la planificación rígida, concebida para ejecutarse durante años bajo condiciones estables, dejó de ser útil en un entorno donde los cambios pueden alterar el rumbo de una empresa en cuestión de semanas o meses. A partir de esa premisa, planteó que los negocios operan hoy en escenarios complejos, interdependientes e impredecibles, donde ya no basta con proyectar linealmente el futuro.

Navarro presentó evidencia sobre el deterioro de indicadores de rentabilidad y sobre el aumento en la velocidad con la que las empresas desaparecen, para concluir que una de las principales razones de esa fragilidad es la dificultad para adaptarse a la complejidad del entorno. Señaló que la competitividad ya no depende solo de tener una buena operación o una tecnología disponible, sino de la capacidad de monitorear variables críticas, anticipar escenarios y reaccionar con rapidez.

Su intervención profundizó en el concepto de resiliencia empresarial, entendida como la capacidad de absorber golpes, volver al equilibrio y sostener indicadores sanos en diferentes frentes al mismo tiempo. En esa lógica, explicó que no basta con vender bien o liderar un mercado si otras variables clave están deterioradas.

Finalmente, invitó a dejar de pensar en un único plan y avanzar hacia modelos de planeación por escenarios, capaces de responder a contextos políticos, regulatorios, económicos y competitivos en permanente transformación.

Al cierre de la jornada, el 9º Foro Económico dejó una lectura precisa sobre el momento que vive el empresariado: las empresas necesitan fortalecer su capacidad de anticipación, revisar sus decisiones con mayor criterio estratégico y actuar con más flexibilidad frente a un entorno donde la incertidumbre ya no es una excepción, sino una condición permanente.

Las intervenciones coincidieron en que la sostenibilidad empresarial exige hoy una combinación de visión, adaptación, información oportuna y articulación institucional desde distintas miradas: financiera, jurídica, tecnológica, comercial y estratégica. El Foro reafirmó que, anticipar, más que reaccionar, se ha convertido en la verdadera ventaja competitiva.



Andrea Escobar Vilá, directora ejecutiva de la Fundación Empresarios por la Educación

Colombia tiene hoy una oportunidad que no puede desaprovechar: una generación de jóvenes que cree en la educación quiere aprender y aspira a construir un proyecto de vida con mayores oportunidades. Pero también enfrenta un riesgo evidente: que esa apuesta no se traduzca en trayectorias educativas y laborales coherentes.

El 88% de los jóvenes afirma que disfruta aprender y el 86% que disfruta asistir a su institución educativa (Fundación Empresarios por la Educación [ExE] & Centro Nacional de Consultoría [CNC], 2024). No estamos ante una generación des-

Juventud y empleo: el reto de la próxima generación productiva.

motivada. Por el contrario, estamos ante jóvenes que valoran profundamente la educación y la reconocen como un camino para avanzar.

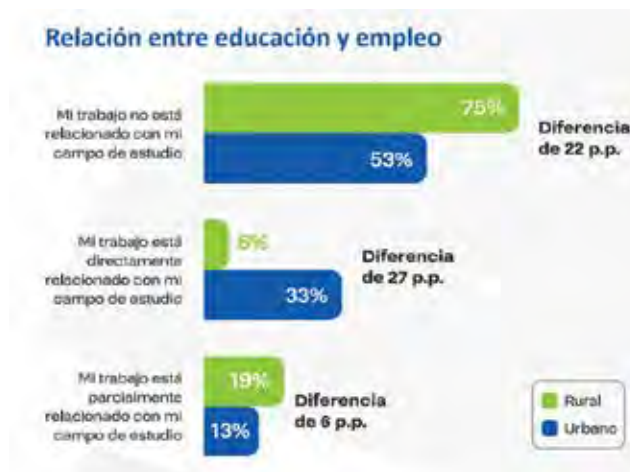
De hecho, el 80% aspira a alcanzar educación universitaria o incluso posgrados (ExE & CNC, 2024). La expectativa está ahí. El problema es que el sistema no siempre logra responder a esa expectativa.

Ahí aparece una primera tensión: la distancia entre lo que los jóvenes esperan de la educación y lo que efectivamente reciben.



Aunque la mayoría considera que la educación es importante y útil para su vida, esa percepción comienza a debilitarse cuando se conecta con el mundo laboral. Solo una parte de los jóvenes siente que la educación los prepara bien para el mercado laboral, mientras que una proporción significativa considera que esa preparación es apenas moderada o insuficiente (ExE & CNC, 2024).

Esta desconexión se vuelve más evidente en los resultados concretos. El 56% de los jóvenes con formación técnica o tecnológica no trabaja en algo relacionado con lo que estudió (ExE & CNC, 2024). Es decir, más de la mitad de quienes hicieron una apuesta por formarse para el trabajo no logran encontrar un camino coherente entre su educación y su empleo.



Y esta brecha no es homogénea. Se acentúa en los territorios más vulnerables. En zonas rurales, la desarticulación entre educación y empleo es mayor: el 75% de los jóvenes afirma que su trabajo no está relacionado con su campo de estudio, frente al 53% en zonas urbanas (ExE & CNC, 2024). La desigualdad territorial vuelve a marcar las trayectorias.

Esto plantea un problema de fondo y es que el sistema educativo no está logrando traducirse, de manera consistente, en oportunidades laborales.

Pero reducir la discusión a la relación entre educación y empleo sería quedarse corto. El reto es más amplio y tiene que ver con las trayectorias.

Hoy sabemos que el tránsito entre la educación media, la educación superior y el mundo del trabajo sigue siendo uno de los puntos más críticos del sistema. Aunque los jóvenes aspiran a continuar estudiando, no todos logran hacerlo. Barreras como

los costos, las labores de cuidado o la necesidad de trabajar limitan esas trayectorias (ExE & CNC, 2024).



A esto se suma un elemento clave: la percepción de preparación. Solo el 60% de los jóvenes se siente preparado para ingresar a la educación superior (ExE & CNC, 2024). Es decir, incluso antes de entrar al sistema, ya existe una brecha en confianza y en condiciones reales para avanzar.

Lo que estamos viendo, entonces, no es un problema de expectativas, sino de condiciones.

Los jóvenes creen en la educación. La valoran. La disfrutan. Quieren estudiar. Pero el sistema no siempre logra acompañarlos de manera efectiva ni garantizar que esa apuesta se traduzca en oportunidades reales.

Esto obliga a replantear la conversación.

El reto de la próxima generación productiva no es solo formar más jóvenes. Es lograr que esas trayectorias educativas tengan sentido, continuidad y resultados.

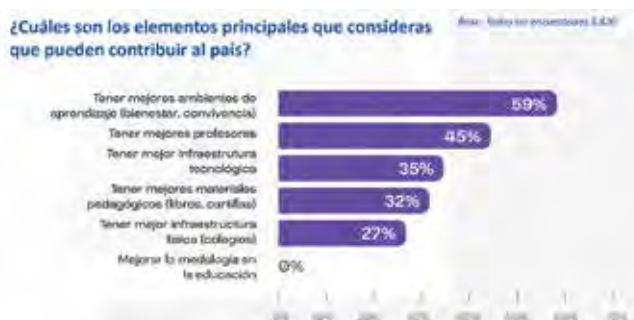
Y eso implica actuar en varios niveles.

Primero, es necesario fortalecer la conexión entre educación y empleo. Esto no significa reducir la educación a formación para el trabajo, sino asegurar que las competencias que se desarrollan (técnicas y socioemocionales) tengan relevancia en contextos reales. La evidencia muestra que los jóvenes valoran tanto el esfuerzo como las oportunidades y las redes (ExE & CNC, 2024), lo que indica que el éxito no depende únicamente de lo que ocurre en el aula.



Segundo, es clave mejorar la información y orientación. Muchos jóvenes toman decisiones educativas sin contar con suficiente información sobre las opciones disponibles, los apoyos financieros o las trayectorias posibles, lo que termina generando elecciones poco alineadas con sus intereses o con las oportunidades del entorno.

Tercero, se requiere cerrar brechas estructurales. Las diferencias entre lo urbano y lo rural, entre hombres y mujeres, o entre niveles socioeconómicos siguen marcando el futuro. Por ejemplo, las mujeres enfrentan mayores cargas de cuidado, lo que incide en su posibilidad de continuar estudiando o trabajar (ExE & CNC, 2024).



Cuarto, es indispensable fortalecer el rol de los docentes y de las instituciones educativas. Para los jóvenes, tener mejores profesores es uno de los factores más importantes para mejorar la calidad de la educación (ExE & CNC, 2024). Esto no es menor: lo que ocurre dentro del aula sigue siendo determinante.

Pero hay un elemento adicional que no puede pasarse por alto: el sentido de la educación.

Los jóvenes no solo estudian para conseguir empleo. Estudian porque creen que la educación les permite desarrollarse, construir relaciones, entender el mundo y generar cambios. De hecho, el 94% considera que la educación ayuda a impulsar transformaciones en la sociedad (ExE & CNC, 2024).

Esto amplía el marco de la discusión al desarrollo integral.

Por eso, la pregunta no es solo cómo conectar mejor la educación con el empleo, sino cómo garantizar que las trayectorias educativas permitan a los jóvenes desplegar su potencial en distintos ámbitos de la vida.

Lograrlo no depende de un solo actor.

El Estado tiene la responsabilidad de garantizar condiciones, financiamiento y continuidad en las políticas. Las instituciones educativas deben transformar lo que ocurre en el aula y fortalecer la pertinencia de sus programas. Y el sector privado puede jugar un rol clave en la generación de oportunidades, la articulación con el sistema educativo y la identificación de necesidades del mercado laboral.

Los avances más importantes han ocurrido cuando estos actores trabajan de manera articulada. Cuando comparten información, alinean esfuerzos y construyen soluciones desde el territorio.

Hoy contamos con evidencia suficiente para saber dónde están los principales desafíos. También sabemos que los jóvenes están dispuestos a hacer su parte.

El reto es que el sistema esté a la altura.

Porque al final, el indicador de éxito no es cuántos jóvenes acceden a la educación, sino cuántos logran construir trayectorias que les permitan desarrollar su proyecto de vida y aportar al desarrollo del país.

Esa es la medida de una generación productiva. Y ese es el reto que Colombia no puede seguir postergando.

Referencias

Fundación Empresarios por la Educación (ExE) & Centro Nacional de Consultoría (CNC). (2024). Encuesta de opinión en educación: Jóvenes.

El desafío del mercado laboral en Colombia: informalidad y desigualdades regionales.



Carlos Yanes, OCSA – Universidad del Norte

Introducción

En febrero de 2026, el mercado laboral colombiano contaba con poco más de 24 millones de personas ocupadas. De ellas, 13,3 millones trabajaban en condiciones de informalidad. Esto equivale al 55,3% del total. La cifra no es una desviación coyuntural ni un efecto transitorio del ciclo económico. Es, más bien, la manifestación persistente de una tensión estructural instalada desde hace décadas en el modelo productivo del país.

Durante 2025 la economía creció 2,6%, impulsada sobre todo por el comercio y los servicios. Sin embargo, ese dinamismo no se tradujo en empleos de mayor calidad ni en un avance sustantivo de la protección social. Colombia crece, pero no formaliza.

La informalidad no responde de manera mecánica a la coyuntura macroeconómica. No sube ni baja al ritmo del PIB. Es una característica estructural del aparato productivo, alimentada por restricciones que se acumularon durante años. Empresas demasiado pequeñas para absorber los costos de la formalidad. Trabajadores que ingresan al mercado laboral con trayectorias educativas incompletas. Regiones donde el empleo formal simplemente no existe como alternativa real.

Comprender este fenómeno exige ir más allá de las tasas de desempleo. Obliga a analizar de forma articulada la productividad empresarial, la formación a lo largo del ciclo de vida laboral y las profundas brechas territoriales que atraviesan el país. También obliga a pensar en las consecuencias de largo plazo que este patrón tiene sobre la sostenibilidad del sistema de protección social.

Heterogeneidad productiva y determinantes micro-económicos de la informalidad

La informalidad laboral en Colombia no se explica, en lo fundamental, por decisiones individuales de evasión ni por comportamientos empresariales de mala fe. Su origen se encuentra en la propia estructura del tejido productivo. La evidencia económica es clara. Las empresas informales no suelen formalizarse porque, dado su tamaño y su nivel de productividad, los costos de hacerlo superan los beneficios esperados. Sin acceso a financiamiento formal, sin economías de escala y sin inserción en mercados más sofisticados, estas unidades productivas alcanzan rápidamente un techo de rentabilidad que hace inviable dar el salto hacia la formalidad.

Esto tiene una implicación analítica directa. La formalidad no depende únicamente del trabajador, sino, en mayor medida, de la empresa que lo emplea. El hecho de que el 94,7% de los ocupados informales se concentre en microempresas lo confirma. La informalidad es, ante todo, un problema de escala y productividad. Los trabajadores no eligen la informalidad en abstracto. Se insertan en unidades productivas cuya lógica económica es incompatible con los umbrales mínimos de la formalidad.

Los datos del DANE refuerzan este diagnóstico. En 2025, la productividad laboral por hora trabajada creció apenas 0,4%, luego de haber mostrado avances modestos y, en algunos años recientes, retrocesos. La Productividad Total de los Factores también creció de forma limitada. El aparato productivo sigue sin generar los saltos de eficiencia necesarios para que la formalización sea viable a gran escala.

El marco regulatorio termina por profundizar estas restricciones. El régimen de costos de entrada y cumplimiento afecta con mayor fuerza a las unidades económicas más pequeñas. Sin garantías creíbles de seguridad jurídica ni políticas de fomento



productivo eficaces, millones de personas recurren al rebusque como estrategia de subsistencia de bajo costo. Esta decisión es socialmente comprensible, pero económicamente regresiva. Refuerza la trampa de baja productividad en la que permanece atrapada buena parte del tejido empresarial colombiano.

Capital humano y reproducción de la precariedad

Si los factores asociados a la demanda explican por qué las empresas no formalizan, los elementos del lado de la oferta permiten entender quiénes enfrentan mayor riesgo de precariedad. El eje central es la educación. Cada año adicional de escolaridad reduce de manera significativa la probabilidad de estar en situación de informalidad. La educación sigue siendo el principal seguro individual contra el empleo precario en Colombia.

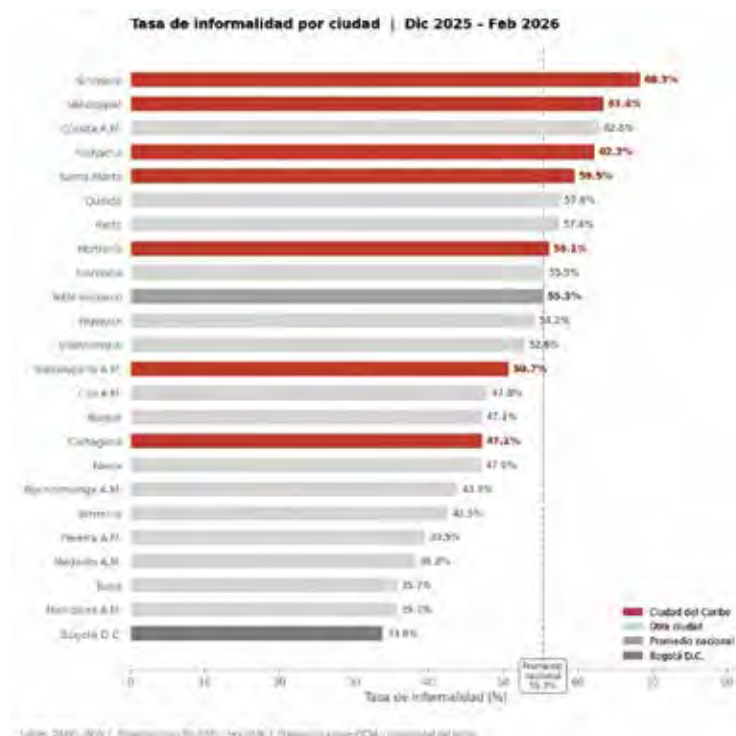
El problema es que ese seguro no está disponible para todos. La deserción escolar, la baja pertinencia de la formación técnica y las brechas de calidad entre zonas urbanas y rurales dejan a amplios grupos de jóvenes con pocas opciones en el mercado laboral formal. Para ellos, la informalidad no es una elección estratégica. Es el único espacio al que pueden acceder dadas sus trayectorias educativas.

Este patrón no se detiene en una sola generación. Los hijos de trabajadores informales crecen en hogares con menores ingresos, menor acceso a educación de calidad y menor capacidad de sostener procesos formativos largos. La precariedad laboral se transmite. No como destino inevitable, pero sí como una tendencia persistente que reproduce la exclusión laboral.

Dimensión territorial y desigualdad regional

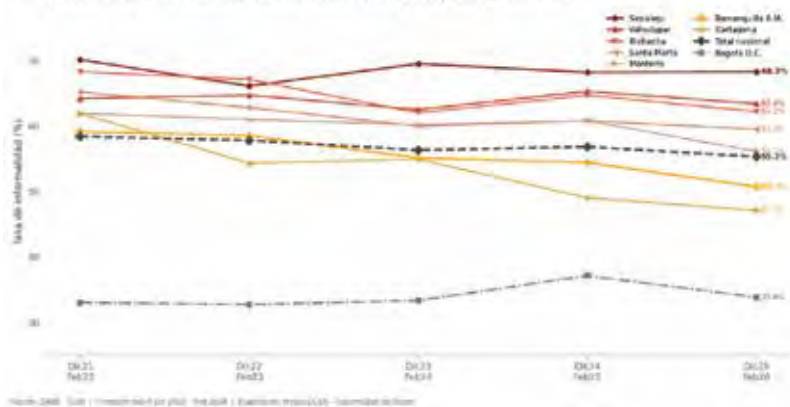
El lugar donde nace y vive una persona condiciona de manera decisiva el tipo de empleo al que puede aspirar. No es una

afirmación retórica. Es una regularidad estadística. Mientras ciudades como Bogotá o Manizales registran tasas de informalidad relativamente bajas, otras como Sincelejo, Valledupar o Riohacha superan con amplitud el promedio nacional. Barranquilla, principal ciudad del Caribe, se ubica muy por encima de la capital.



Estas diferencias no reflejan preferencias culturales ni actitudes individuales hacia el trabajo. Reflejan estructuras productivas profundamente desiguales. Regiones con escasa industria formal, poco acceso a financiamiento, infraestructura deficiente y mercados laborales dominados por actividades de baja productividad.

Evolución de la informalidad | Caribe colombiano vs referentes nacionales



La situación es aún más crítica en el ámbito rural. La mayoría de los trabajadores del campo carece de contrato y de protección social. Esta asimetría entre lo urbano y lo rural no es un rezago que el tiempo corregirá por sí solo. Es el resultado de un patrón de desarrollo que concentró de manera sistemática la inversión pública en los grandes centros urbanos, dejando a las periferias atrapadas en círculos de baja productividad.

La informalidad territorial tiene además efectos fiscales. Las regiones con mayores niveles de precariedad son también las que menos recaudo generan. Esto limita su capacidad de inversión y refuerza la dependencia de transferencias. Se trata de un círculo que se retroalimenta y que dificulta la acción del Estado donde más se necesita.

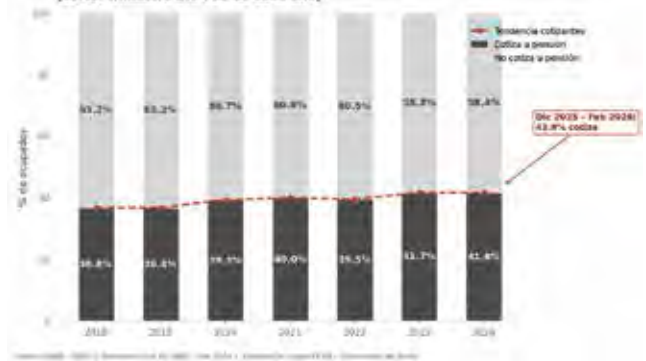
Consecuencias de largo plazo y protección social

Los efectos de la informalidad estructural no se limitan al presente. Comprometen la sostenibilidad futura del sistema de protección social. Aunque la cobertura en salud ha aumentado, una proporción elevada de afiliados depende del régimen subsidiado. La expansión se ha sostenido sobre una base fiscal frágil.

La situación pensional es todavía más preocupante. Menos de la mitad de los ocupados cotiza activamente para su retiro. De mantenerse esta tendencia, millones de personas llegarán a la vejez sin una pensión ni un ingreso suficiente. No se trata de una proyección abstracta. Es el resultado previsible de haber construido un sistema diseñado para un mercado laboral que nunca llegó a existir para la mayoría.

La informalidad erosiona la base tributaria, limita la capacidad del Estado y reduce la inversión en los factores que permitirían salir de este equilibrio precario. Baja productividad, empleo informal y debilidad fiscal se refuerzan entre sí. Comprender esta

Cotización a pensión entre ocupados | Colombia 2018-2024 (corte: trimestre Dic-Feb de cada año)



lógica no es solo un ejercicio académico. Para empresarios y responsables de política pública, es una condición necesaria para pensar estrategias de desarrollo más productivas, más competitivas y socialmente sostenibles.

Referencias

- DANE. (2026). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Empleo informal y seguridad social. Mercado laboral: ocupación informal y cotización a la seguridad social. Serie trimestre móvil diciembre 2025 – febrero 2026. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>
- DANE. (2026). Productividad Total de los Factores (PTF). Productividad laboral por hora trabajada. Enfoque de Valor Agregado, Base 2015. Cuentas Nacionales de Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>
- Fernández, C. (2020). Informalidad empresarial en Colombia. Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social, 50(2), 133–168. Fedesarrollo.
- Galvis-Aponte, L. A. (2024). Educación, género e informalidad laboral en las áreas urbanas de Colombia. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana (332). Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales – Cartagena.
- Idárraga Bautista, E. D. (2024). Factores determinantes y consecuencias de la informalidad laboral en Colombia: un análisis integral [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
- Mesa Zuleta, A. (2018). Proyecciones del sistema pensional colombiano y sostenibilidad fiscal. Fedesarrollo.
- Rodríguez Samacá, S. L. (2024). Gobernanza fiscal y desigualdad regional en Colombia. Revista de Economía Institucional, 27(52), 101–164.

El nuevo etiquetado frontal: ¿Salud pública o estocada a 51.200 empresas colombianas?

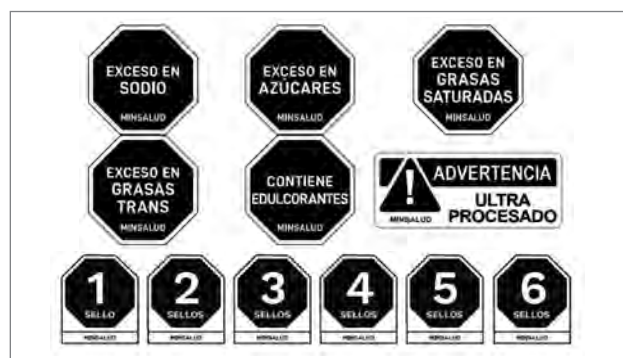


Camilo Montes, Director Ejecutivo de la Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI.

El país enfrenta una encrucijada regulatoria. El Ministerio de Salud y Protección Social presentó un nuevo proyecto de resolución sobre etiquetado frontal que, lejos de ser una simple medida de salud pública, amenaza la viabilidad operativa y financiera de 51.200 empresas de alimentos, de las cuales el 98,5 % son micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

Desde la Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI radicamos más de 400 objeciones técnicas frente al texto del proyecto. No nos oponemos a la salud pública, pero sí a la inestabilidad de cambiar las reglas del juego por cuarta vez en menos de cinco años sin una evaluación contundente de impacto económico y ambiental. En efecto, la publicación de la resolución con la que se pretende sustituir en su integridad el actual reglamento técnico de etiquetado carece de un análisis acerca de si la regulación cumplió con los objetivos para los cuales fue diseñada y de una estimación acerca de sus efectos sobre la economía y la sociedad,

Estas son las cuatro fallas estructurales de un proyecto de norma que asfixiará al tejido productivo de la industria de alimentos:



1. El estigma antitécnico del “ultraprocesado”: La creación de un sello “Advertencia ultraprocesamiento” abordando una definición que carece de consenso científico global. Organismos internacionales de referencia, como el SACN (Reino Unido) y la ANSES (Francia), han concluido que la evidencia es insuficiente e inconsistente para justificar recomendaciones dietéticas obligatorias bajo la clasificación NOVA^{1,2}. La medida del Ministerio sataniza el uso de aditivos alimentarios que son seguros, que garantizan la inocuidad y que previenen el desperdicio alimentario, estos aditivos alimentarios son tecnologías muy potentes en la lucha contra el hambre y la desnutrición.

2. El absurdo del “silencio nutricional”: El proyecto impone una censura de facto: si un alimento tiene cualquier de los 6 sellos (exceso en azúcares, sodio, grasas saturadas, sodio; contienen edulcorantes o advertencia ultraprocesado), el Estado prohíbe destacar sus atributos nutricionales. Por ejemplo, un alimento básico como el yogur, que utilice pectina (un espesante natural de la fruta), recibirá automáticamente el sello de “advertencia ultraprocesado”. Al tenerlo, se le prohibirá informar al consumidor sobre su aporte esencial de calcio o proteína. Esto desincentiva la innovación y castiga a decenas de alimentos de la canasta básica.

3. Exigencias imposibles y plazos irreales: El Ministerio exige rediseñar la totalidad de los empaques del país en apenas seis meses, un tiempo operativamente inviable frente al proceso de abastecimiento de envases y empaques. Esto generaría una destrucción masiva tanto de material de empaque como de alimentos ya empacados, provocando un inevitable choque inflacionario. Sumado a esto, se exige de incluir todos los sellos en envases menores de 30cm² y los “microsellos” en empaques menores a 5 cm², prohibiendo el uso de códigos QR (avalados por el Codex Alimentarius)³, lo que obligará desplazar información clave sobre los alimentos y obligatoria para el consumidor, como las fechas de vencimiento, lotes de producción o los alérgenos.

Actividades para cumplir con el cambio propuesto
Reformulación (incluye talento humano).
Diseño de planchas y producción de artes para cumplir con el borrador de la resolución.
Destrucción Material de empaque y etiquetas que hoy cumplen con la normativa vigente (resoluciones 810+2492+254) actualmente disponible que quedarían obsoletos
Estudios de laboratorio y procesos analíticos (internos y externos) con el borrador de la resolución.
Trámites ante INVIMA en registros sanitarios, revisión de etiquetas y/o otros procesos
Producción nuevos materiales de empaque ajustados al borrador de la resolución (incluye imprimir los empaques y/o personal para pegar etiquetas complementarias y stickers).
Actualización de códigos de nuevos productos , de listas de materiales, fichas técnicas o dossiers regulatorios.
Ajustes en medios digitales , página web, actualización de renders para e-commerce.

4. Aislamiento y Obstáculo al Comercio: Si bien la Ley 2120 de 2021 faculta al Ministerio de Salud a establecer un etiquetado frontal para advertir sobre “excesos de nutrientes críticos”, la ley no lo faculta a regular sobre advertencias como “Contiene edulcorantes” o el nuevo sello de “Advertencia ultraprocesado”. Ir más allá convierte la norma en un Obstáculo Técnico al Comercio (OTC) injustificado⁴.

Más allá de las fallas jurídicas, la visión técnica nos demuestra que esta norma no es un simple cambio de diseño gráfico, sino un reto operativo sin precedentes. Imponer un plazo de transición de apenas seis meses —cuando referentes internacionales como Chile o México otorgaron hasta 36 meses— es ignorar

la realidad de la cadena de suministro e impone retos adicionales a la capacidad operativa del INVIMA. Obligar a rediseñar y destruir millones de empaques en este tiempo generará obsolescencia de inventarios, desperdicio masivo de alimentos y un impacto económico y ambiental devastador.

No podemos perder de vista que esta no es una medida que afecte solo a las grandes corporaciones. El 98,5 % de las 51.200 empresas de alimentos en Colombia son micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). El mayor golpe de esta medida lo sentirá el tejido empresarial y el motor de empleo local en todo el país. Son miles de emprendedores que desde las regiones trabajan por alimentar a los colombianos y que no tienen el músculo financiero para soportar un cuarto cambio regulatorio en menos de cinco años.

Por todo lo anterior, desde la Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI hacemos un llamado al Gobierno Nacional para que revise este proyecto con lupa. Invitamos al Ministerio de Salud a concertar mesas de trabajo técnicas, suspender el trámite de esta resolución y realizar, como lo exigen las buenas prácticas regulatorias, una evaluación ex post de la norma vigente (Resolución 810 de 2021) antes de imponer nuevas cargas y un sello “ultraprocesado” que carece de evidencia científica.

El país requiere una regulación basada en la ciencia, la viabilidad técnica y el análisis de impacto económico. No podemos pretender proteger la salud pública a costa de quebrar a las 51.200 empresas que nutren y le dan empleo a Colombia. La Ley 2120 también refiere otras herramientas que debe usar el Estado para alcanzar dicho objetivo, tales como la educación, la comunicación y la promoción de hábitos de vida saludables.

Referencias

1. Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l’Alimentation, de l’Environnement et du Travail (ANSES). (2024). Avis relatif à la caractérisation et à l’évaluation des impacts sur la santé de la consommation d’aliments dits ultratransformés. Maisons-Alfort, Francia.
2. Scientific Advisory Committee on Nutrition (SACN). (2023). SACN statement on processed foods and health. Office for Health Improvement and Disparities, UK Government.
3. Comisión del Codex Alimentarius. (2024). Directrices sobre el uso de la tecnología para proporcionar información alimentaria en el etiquetado de los alimentos (CXG 105-2024).
4. Congreso de la República de Colombia. (2021). Ley 2120 de 2021, por medio de la cual se adoptan medidas para fomentar entornos alimentarios saludables. Diario Oficial No. 51.751.

El Decreto 0234 de 2026 viola la constitución, los convenios 87, 98 y 154 de la OIT y la ley.



Charles Chapman

La negociación por industria en Colombia no está prohibida, y debe mantenerse como lo concibe hoy la ley, hasta tanto el congreso no lo regule de manera diferente por medio de una nueva ley. Pretender regular la negociación sectorial vía Decreto vulnerando el orden jurídico, genera un vicio insubsanable al Decreto en mención.

Esta debilidad se evidencia en las mismas consideraciones del Decreto, en las que el Gobierno cita normas constitucionales y legales de las que no se desprende ninguna habilitación para rediseñar el modelo de negociación colectiva y extenderlo a múltiples “niveles” superiores a la empresa, como indebidamente se pretende en el Decreto 0234.

Como corolario, encontramos varias deficiencias jurídicas y vacíos que desarrollamos a continuación:

(i) No dispone límites a la negociación por “niveles” (se puede negociar por grupo empresarial, por nivel local, departamental, nacional, entre otros);

(ii) No contiene reglas de negociación (etapa de arreglo directo, procedencia de tribunal de arbitramento/huelga). El Decreto remite al régimen legal existente, pero no regula cómo se articula ese procedimiento con la negociación multinivel;

(iii) No consagra pautas a seguir sobre titularidad o representatividad en la negociación/facultad de presentar pliegos en los niveles superiores a la empresa;

(iv) Cercena la libertad de asociación en su matiz negativo (libertad de no estar en un sindicato) los derechos de los no sindicalizados en la negociación colectiva, entre otras. Esto, al permitir que los acuerdos por niveles se extiendan a quienes no hagan parte de las organizaciones sindicales o, incluso, habilitar el cobro de la cuota por beneficio convencional que además es irrenunciable para el trabajador.

Entre las mayores preocupaciones y problemáticas que generaría el Decreto, destacamos las siguientes:

1. “Carrusel de negociaciones”: la empresas y trabajadores se sumergirán en negociaciones sindicales permanentes, toda vez que no dispone límite de niveles ni en tiempos o periodos de negociación. Pudiéndose desarrollar las diferentes negociaciones en diferentes tiempos, sucesiva o paralelamente, en cualesquiera de los casos generará un caos en las relaciones laborales y una notable dificultad operativa para las empresas, en especial las Mipymes para atender permanentemente negociaciones.

Verbi gracia, una vez culminada la negociación en el ámbito empresarial, puede venir una segunda negociación por grupo empresarial sin importar siquiera que el grupo de las sociedades desarrollen actividades disímiles (desincentivo para creación de grupos empresariales y en últimas la inversión). Luego puede venir una tercera de industria.

Ante semejante panorama, cuando ya creerían que se acabaron las negociaciones por niveles, puede venir otra a nivel local, departamental y quien sabe hasta qué otro nivel se les pueda ocurrir.



Foto: Magnific

Es que no hay límite alguno, en consecuencia, cualquier nivel cabe.

2. El Decreto consagra un nuevo “impuesto” a los trabajadores, vía cuota sindical: Otro aspecto gravísimo, lo configura el hecho de que se le exige a los trabajadores que paguen cuota sindical por los acuerdos que se deriven en las negociaciones por niveles, sin perjuicio de que no sea un sindicato representativo o que el trabajador no esté afiliado.

Esta cuota sindical se puede multiplicar en razón a los acuerdos colectivos, no tiene límite ni de porcentaje. Además, puede multiplicarse por el número de sindicatos que intervengan en el acuerdo.

Así las cosas, si en la empresa se presenta el carrusel que explicamos en el primer punto, al trabajador le tocaría pagar más de 5 cuotas sindicales sin límite de porcentaje de sus salarios, máxime cuando pudieran ser diferentes los sindicatos que firman los acuerdos en cada nivel. Incluso caer en el absurdo de pagarle cuota a los 10 o 15 sindicatos que intervinieron en las negociacio-

nes y acuerdos en todos los niveles. Recordemos que el Decreto señala: “deberán pagar en favor del sindicato o sindicatos titulares de la misma”-

La negociación por niveles implicará la liquidación de las micro y pequeñas empresas: En el Decreto no se excluyen las micros y pequeñas empresas, ni siquiera se le da representación obligatoria en la negociación, sino que queda opcional.

En este caso, si bien se contempla la posibilidad de establecer “cláusulas de adaptabilidad y gradualidad”, el Decreto también señala que dichas cláusulas no pueden implicar una diferenciación frente al piso mínimo aplicable en el sector. En la práctica, esto conduce a la aplicación de reglas en igualdad de condiciones para empresas con realidades económicas y financieras muy distintas, lo que resulta especialmente preocupante en un país donde más del 97% de las empresas son pequeñas o micro.

Aplicar las reglas extralegales de las grandes empresas a las pequeñas conllevará su liquidación.

La negociación por sectores también restringirá a los emprendedores que quieran hacer negocios en las industrias que tengan estos tipos de convenios, toda vez que una nueva iniciativa de un emprendedor no tiene manera de asumir los costos extralegales de la gran empresa; ejemplo: un nuevo emprendimiento de cerveza artesanal no tendrá cómo pagar el convenio que se haga en la industria de las cervezas.

Este gobierno que decía defender la economía popular terminará siendo su exterminador.

3. Violación a los principios democráticos y el de representatividad (constitución de la OIT), como también a la libertad de asociación: También encontramos en las deficiencias del Decreto que no se exige un número mínimo de representatividad de los trabajadores sindicalizados en la industria, para que puedan presentar pliegos de peticiones.

En otros modelos de negociación por niveles superiores al de empresa, de otras legislaciones, la legitimidad para negociar se condiciona al nivel de representación o afiliación dentro del sector. La ausencia de estos criterios permite que organizaciones con poca representatividad promuevan negociaciones sectoriales, sabiendo además que no hay límite en los “niveles”, lo que puede convertir los conflictos colectivos en una situación prácticamente permanente, sujeta a la voluntariedad de cualquier organización sindical con un mínimo de afiliados.

Lo manifestado generaría que un sindicato de 25 trabajadores afiliados a una determinada rama o actividad, puedan presentar un pliego de peticiones a una industria de 100.000 empleados, teniendo que negociarse.

En ese supuesto nos tenemos que preguntar: *¿hasta dónde esa minoría puede imponer reglas a la mayoría?, ¿Eso no viola el artículo 39 de la CP que regula el derecho de asociación debe estar sujeto al orden legal y principios democráticos?, ¿dónde queda el derecho de asociación en su matiz negativo, libertad de no asociarme.? En Colombia los no sindicalizados pueden hacer acuerdos colectivos, pac-*

tos, ¿con qué justificación se les desconoce o soslaya en el Decreto al no regular que los no sindicalizados también hagan acuerdos colectivos por niveles en los casos que el sindicato agrupe menos de la tercera parte de los trabajadores de la industria?; ¿qué sucede si no se llega acuerdo con ese sindicato no representativo, el Ministerio de Trabajo puede convocar a un Tribunal de Arbitramento en ese caso, ¿ese laudo que nació en un pliego de 100 sindicalizados, le puede aplicar a toda la industria de más de 100.000 trabajadores que no están sindicalizados, que hay pequeñas empresas?

Definitivamente las respuestas a esas preguntas sólo nos llevan a concluir: el Decreto 0234 constituye un acto administrativo contrario a la ley, la constitución y convenios de la OIT ratificados por Colombia.

5. Decreto viola convenios de OIT y cuestionamientos de la OIT: Finalmente, contrario a lo que se afirma en las consideraciones, este Decreto realmente contradice los Convenios 98 y 154. En este punto debemos buscar defender el verdadero diálogo social, en especial a la luz de lo señalado por la propia OIT, en la Opinión Técnica sobre el proyecto de Decreto, en la que indicó que la negociación por encima del nivel de empresa “incumbe solo a las partes; éstas, en inmejorable posición para decidir cual es el nivel más adecuado para llevar a cabo la negociación”. En esto prima la voluntad y no una decisión de la autoridad, que está mediada por el peligro de una sanción cuantiosísima por no negociar, que es lo que subyace toda esta regulación.

Por lo anterior, desde Chapman Wilches se presentó demanda de nulidad en contra del Decreto, solicitando medida provisional para evitar el exterminio de las micro y pequeñas empresas, para evitar el caos que genera el Decreto. No podemos ser pasivos ante esta nueva agresión al trabajo formal, al sector empresarial, a la inversión privada que está en los mínimos históricos.

Este país requiere en este momento más empleo formal, más inversión privada para salir de la pobreza y generar progreso con equidad.

Una segunda oportunidad para pensionarse bien.

Artículo 76 de la reforma pensional:

Lo que el empresario pyme debe saber



Jose David Márquez, Consultor Senior Pensiones, PENSSA

La decisión sobre qué régimen pensional elegir es, sin exagerar, una de las más importantes que toma un trabajador en toda su vida. Determina cuánto recibirá cada mes después del retiro, cuántos años deberá cotizar y, en muchos casos, si llegará o no a obtener una pensión digna. Durante décadas, miles de colombianos quedaron amarrados a una elección que tomaron en su juventud sin información suficiente, sin asesoría adecuada o, sencillamente, sin saber que el régimen elegido les jugaría en contra al final de su vida laboral. El artículo 76 de la Ley 2381 de 2024 abre, hasta el 16 de julio de 2026, una ventana excepcional para corregir ese error con un trámite administrativo relativamente sencillo, sin necesidad de demandas ni altos costos en honorarios.

El sistema pensional colombiano en pocas palabras

La Ley 100 de 1993 organizó el Sistema General de Pensiones en dos regímenes paralelos y excluyentes. De un lado, el Régimen de Prima Media con Prestación Definida (RPM), administrado principalmente por Colpensiones, en el que los aportes ingresan a un fondo común y la pensión se calcula como un porcentaje del promedio salarial, siempre que se cumplan la edad y las semanas mínimas. Por el otro, el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS), operado por los fondos privados (AFP), donde cada afiliado tiene su propia cuenta y la pensión depende del capital ahorrado y los rendimientos financieros obtenidos. La ley permite trasladarse entre regímenes cada cinco años, pero impuso una restricción clave: faltando menos de diez años para la edad de pensión, el traslado quedó prohibido. Esa regla, pensada para proteger las finanzas del sistema, terminó condenando a muchísimos cotizantes a permanecer en el régimen equivocado por puro desconocimiento.

El antecedente de 2003: un puente que dejó a muchos por fuera

Esta historia ya tuvo una versión parecida. El Decreto 3800 de 2003 reglamentó el traslado de quienes, a 1° de abril de 1994, tenían quince o más años de servicios y habían pasado al RAIS, perdiendo los beneficios del régimen de transición del artículo 36 de la Ley 100 (Ministerio de la Protección Social, 2003). Ese decreto abrió una corta ventana de tiempo que, cumpliendo tres requisitos (uno de ellos casi inalcanzable), permitía a esas personas devolverse al RPM. Años después, la Corte Constitucional, mediante la Sentencia SU-062 de 2010, flexibilizó los requisitos y amplió las posibilidades de traslado. El contraste estaba en quienes no eran beneficiarios de la transición y les faltaban menos de diez años para pensionarse, quedando atrapados sin posibilidad de elegir el régimen más favorable. Para ellos, la única salida fue la vía judicial, ruta que exigía contratar a profesionales del derecho y esperar años a que un juez fallara.



Foto: Tomas Anunziata - Pexels

La nueva oportunidad: el artículo 76 de la Ley 2381 de 2024

La reforma pensional cambia ese escenario. El artículo 76 de la Ley 2381 de 2024 establece una “oportunidad de traslado” especial y por única vez, dirigida a quienes están cerca del retiro o, incluso, si ya cumplieron la edad. Pueden acogerse las mujeres de 47 años o más con al menos 750 semanas cotizadas, y los hombres con 52 años o más con al menos 900 semanas cotizadas, siempre que no hayan recibido pensión, devolución de saldos o indemnización sustitutiva. El plazo va del 16 de julio de 2024 al 16 de julio de 2026: dos años en total, y la fecha de cierre se acerca. Para llevar a cabo el trámite se exige cumplir con la doble asesoría obligatoria, mecanismo diseñado para que la decisión se tome con información y con conciencia plena de su efecto pensional (Ministerio del Trabajo, 2024). Lo más relevante para este grupo es la cláusula de protección: a quienes se acojan al artículo 76, las prestaciones se les reconocen con los requisitos de la legislación actual. En otras palabras, no se cambia a ciegas hacia un sistema nuevo, se conservan las reglas conocidas de la Ley 100 de 1993, ajustadas a cada régimen.

¿Quién gana con cada régimen?

La intuición popular suele fallar aquí. Para trabajadores que cotizan entre uno y uno y medio salarios mínimos, el RAIS

suele convenir más: al cumplir la edad de retiro con 1.150 semanas (1.135 para mujeres en 2026) el afiliado accede a la Garantía de Pensión Mínima y recibe un salario mínimo de mesada, contra las 1.300 semanas (1.250 para mujeres en 2026) que exige Colpensiones para una pensión equivalente. Es el mismo objetivo con menos tiempo cotizado. Y si la pensión no se logra, la devolución de saldos de los fondos privados suele ser la Indemnización que reconoce Colpensiones. En salarios medios y altos, la balanza se invierte, siendo más conveniente el RPM, porque la mesada se calcula sobre el promedio salarial y no depende del capital ahorrado: en muchos casos, según cálculos del sector, esa diferencia puede superar el 40% respecto a lo que pagaría una AFP. La regla, entonces, no es “lo público es mejor” ni “lo privado es mejor”: depende del ingreso, la densidad de cotización y la cercanía a la edad de pensión.

¿Por qué es histórico? Tres rasgos que conviene resaltar

Tres rasgos hacen histórica esta oportunidad frente a las anteriores. Es gratuita: no requiere de demandas. Es masiva: cubre a cualquier afiliado que cumpla con la edad y semanas. Y es definitiva: un solo traslado, con seguridad jurídica y reconocimiento íntegro de aportes. El artículo 76 saca el derecho de los juzgados y lo pone al alcance del ciudadano común. Pese a ello, la respuesta ha sido tibia: al 28 de febrero de 2026, apenas 128.078 afiliados se habían

trasladado efectivamente entre regímenes (Colpensiones, 2026), una cifra muy modesta frente a una población potencial de 1.039.019 personas. La gran mayoría aún no ha decidido. Con apenas dos meses hasta el cierre, esa demora se convierte en un riesgo real de perder, sin remedio, una oportunidad irrepetible.

La vida nos da segundas oportunidades, solo debemos estar atentos para aprovecharlas.

¿Por qué le interesa al empresario de ACOPI?

El mensaje para nuestro gremio tiene dos caras. Como empresario PYME, usted mismo es cotizante, y muchos asociados están justo en el rango de edad y semanas que habilitan el traslado. Como empleador, dejar pasar esta oportunidad para sus empleados puede salir caro: afectaría la eficiencia del personal y el relevo generacional de la plantilla. Una comunicación interna sencilla, una charla con un asesor de Colpensiones o de la AFP y un recordatorio en cartelera pueden marcar la diferencia entre un trabajador que se pensiona con tranquilidad y a tiempo y otro que llega al retiro con una mesada inferior o que debe esperar varios años para alcanzar la pensión. En la PYME, donde el equipo siempre es cercano, este acompañamiento fortalece la lealtad y previene conflictos por liquidaciones, ausencias y pérdida de capacidad productiva. Y recuerden: el resultado correcto no siempre es trasladarse. El valor del artículo 76 no está en forzar un cambio, sino en devolver el derecho a elegir con información clara.

Pocas veces el Estado abre una puerta tan ancha para corregir, sin costo ni litigios, una decisión mal tomada hace décadas. El artículo 76 es una segunda oportunidad histórica que se cierra el 16 de julio de 2026 sin prórroga: dejarla pasar puede costar muy caro, mientras que aprovecharla con criterio puede significar una pensión digna y justa. Como la decisión es técnicamente compleja, y un cálculo equivocado puede traducirse en una mesada que no satisface al pensionado por el resto de su vida, mi recomendación es no deci-

dir en solitario. Además de la doble asesoría obligatoria, en muchos casos conviene apoyarse en expertos en pensiones que acompañen el análisis caso por caso y orienten la mejor ruta, tanto para usted como empresario como para su activo más importante: su equipo de trabajo.

Referencias

- Colpensiones. (2026, 28 de febrero). Cifras clave sobre pensiones, programa BEPS y Ley Pensional durante febrero de 2026. Administradora Colombiana de Pensiones. <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/5154/cifras-clave-sobre-pensiones-programa-beps-y-ley-pensional-durante-febrero-de-2026/>
- Congreso de la República de Colombia. (1993, 23 de diciembre). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.148.
- Congreso de la República de Colombia. (2024, 16 de julio). Ley 2381 de 2024. Por medio de la cual se establece el Sistema de Protección Social Integral para la Vejez, Invalidez y Muerte de origen común, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 52.819.
- Corte Constitucional de Colombia. (2010, 3 de febrero). Sentencia SU-062 de 2010 [M.P. Humberto Antonio Sierra Porto].
- Corte Constitucional de Colombia. (2023, 1 de junio). Sentencia C-197 de 2023 [M.S. Juan Carlos Cortés González].
- Corte Constitucional de Colombia. (2024, 22 de febrero). Sentencia C-054 de 2024 [M.P. Paola Andrea Meneses Mosquera].
- Ministerio de la Protección Social. (2003, 29 de diciembre). Decreto 3800 de 2003. Por el cual se reglamenta el literal e) del artículo 13 de la Ley 100 de 1993, modificado por el artículo 2° de la Ley 797 de 2003. Diario Oficial No. 45.416.
- Ministerio del Trabajo. (2024, 3 de octubre). Decreto 1225 de 2024. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 2381 de 2024. Diario Oficial No. 52.898.

Energía y desarrollo territorial: nuevas oportunidades para la inversión



Jairo Villaveces, Empresario, Ing Electricista.

Durante décadas, el crecimiento empresarial y el desarrollo territorial en Colombia han estado profundamente ligados a la disponibilidad de energía eléctrica confiable y competitiva. Sin embargo, la coyuntura actual del sistema eléctrico nacional plantea desafíos importantes para las empresas, especialmente para las pequeñas y medianas industrias que constituyen la base productiva de la región Caribe.

Hoy, más que nunca, la energía dejó de ser únicamente un servicio operativo para convertirse en un factor estratégico de competitividad, sostenibilidad y permanencia empresarial.

Para muchas compañías, especialmente las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, el costo de la energía pasó de ser

un gasto secundario a convertirse en uno de los principales componentes de su estructura operativa.

El impacto real del costo de la energía sobre la productividad

Cuando se habla de energía, frecuentemente se piensa únicamente en maquinaria industrial o procesos productivos. Sin embargo, el impacto de la energía sobre la competitividad empresarial es mucho más amplio.

La energía influye directamente en:

- la productividad,
- el bienestar laboral,
- la experiencia del cliente,
- la calidad de los procesos,
- y la capacidad de crecimiento de una organización.

Un sistema de aire acondicionado eficiente en ciudades de clima cálido como las de la región Caribe no es un lujo; es una herramienta de productividad. Las condiciones térmicas afectan el desempeño humano, la concentración y el bienestar de los trabajadores. Del mismo modo, una iluminación adecuada mejora la experiencia de compra, fortalece la percepción de marca y puede aumentar la permanencia de clientes en establecimientos comerciales.

En sectores como hoteles, restaurantes, comercio, salud, agroindustria, manufactura y logística, la energía es parte esencial de la propuesta de valor.

Cuando los costos energéticos aumentan de manera descontrolada, las empresas enfrentan una difícil disyuntiva: reducir márgenes, trasladar costos al consumidor, disminuir inversión, o sacrificar competitividad.

En cualquiera de los escenarios, el impacto termina afectando el crecimiento económico regional.

Por esta razón, la conversación sobre energía ya no debe centrarse únicamente en cuánto consumimos, sino en cómo gestionamos estratégicamente ese consumo para fortalecer la productividad y la sostenibilidad financiera de las empresas.



La energía como oportunidad de inversión y desarrollo territorial

En medio de este contexto, surgen nuevas oportunidades para transformar la relación entre las empresas y la energía.

La transición energética ya no es un concepto exclusivo de grandes corporaciones o gobiernos. Hoy, tecnologías como la generación solar fotovoltaica permiten que pequeñas y medianas empresas puedan producir parte de su propia energía de manera eficiente y competitiva.

Esto representa un cambio estructural en la forma de entender el desarrollo territorial.

La región Caribe colombiana posee uno de los mayores potenciales solares del país debido a sus altos niveles de radiación solar durante gran parte del año. Esta condición convierte a la región en un territorio estratégico para el desarrollo de proyectos energéticos descentralizados que pueden impulsar la competitividad empresarial y atraer nuevas inversiones.

La incorporación de proyectos solares, soluciones de eficiencia energética y modelos de autogeneración no solo beneficia a las empresas individuales; también fortalece la competitividad del territorio en su conjunto.

Cada empresa que reduce costos operativos y mejora su productividad contribuye a generar:

- más empleo,
- mayor inversión,
- crecimiento económico,
- y fortalecimiento del tejido empresarial regional.

Actualmente, el costo de producir energía mediante sistemas solares fotovoltaicos conectados a red (On-grid) se encuentra aproximadamente entre 250 pesos por kWh, tomando como referencia análisis basados en el indicador Levelized Cost of Energy (LCOE) o Coste Nivelado de la Energía.

Este indicador permite evaluar el costo real de generación energética durante toda la vida útil del sistema, considerando:



- Inversión inicial,
- Operación,
- Mantenimiento,
- y producción estimada de energía.

Cuando se compara este costo frente a las tarifas actuales de energía comercial e industrial, resulta evidente que la autogeneración solar representa una alternativa económicamente atractiva para muchas empresas.

En otras palabras, la energía deja de ser únicamente un gasto para convertirse en una inversión estratégica.

La velocidad en la toma de decisiones empresariales

Uno de los principales errores que históricamente han cometido muchas organizaciones es reaccionar tarde frente a cambios estructurales del mercado.

En el entorno empresarial actual, la velocidad de adaptación puede marcar la diferencia entre liderar un sector o perder competitividad frente a empresas más ágiles.

Las oportunidades no permanecen abiertas indefinidamente.

Las compañías que hoy están evaluando proyectos de eficiencia energética, autogeneración solar o modernización tecnológica tienen una ventaja importante frente a quienes deciden esperar hasta que los costos energéticos sean insostenibles o hasta que la competencia ya haya consolidado ventajas operativas.

En muchos casos, las empresas postergan decisiones estratégicas esperando “el momento perfecto”. Sin embargo, en

mercados dinámicos, esperar demasiado puede significar:

- Perder capacidad de ahorro,
- Enfrentar mayores costos futuros,
- Limitar acceso a financiamiento,
- Quedar rezagados tecnológicamente.

La transición energética empresarial ya comenzó.

Las empresas que entiendan la energía como una herramienta de competitividad y no simplemente como un gasto operativo tendrán mejores condiciones para crecer en los próximos años.

La pregunta ya no es si las empresas deben prepararse para esta transformación, sino qué tan rápido están dispuestas a actuar.

La energía seguirá siendo uno de los pilares del desarrollo económico. Pero en adelante, las compañías que logren convertirla en una ventaja estratégica serán las que lideren el crecimiento regional y consoliden nuevas oportunidades de inversión en los territorios.

La región Caribe tiene las condiciones para convertirse en protagonista de esta transformación.

El reto ahora consiste en tomar decisiones oportunas, invertir con visión de futuro y entender que la competitividad empresarial del mañana comienza con las decisiones energéticas que se toman hoy.



CONGRESO DE
EMPRESARIOS
MiPymes

NOVIEMBRE
12 Y 13
JUEVES Y VIERNES

Haz que tu marca sea protagonista en el **CONGRESO DE EMPRESARIOS 2026**

Conecta con más de 500
empresarios, líderes y
tomadores de decisión en un
escenario de **alto impacto**
para tu organización.



Conoce nuestros
planes de **patrocinio**

✉ eventos@acopiatlantico.com



318 377 5143 - 305 707 7941

WWW.ACOPIATLANTICO.COM



UNA EMPRESA DE
**FUNDACIÓN
GRUPO SOCIAL**

En **Colmena Seguros**
escuchamos lo que tu **PYME**
necesita y respondemos con
soluciones reales en:



Riesgos Laborales



Seguros de Vida



Seguros de Propiedad
y Patrimoniales

ESTAS EN COLMENA

La aseguradora de quienes **no paran de salir adelante**

¿Quieres conocer más info.?

Escanea este QR y digita el texto:

QUIERO ESTAR EN COLMENA

