

# COYUNTURA

*Pyme*Centro de  
Estudios  
Económicos

## Desempeño Pyme Regional

Análisis sectorial de las tres principales

ciudades del país



ISSN No. 2011-9755

Coyuntura Pyme es una publicación de la  
Asociación Nacional de Instituciones Financieras



Calle 70 A No.7-86

Teléfonos: 543 3055 - 310 2041 - 310 2752 - 310 3868

Línea gratuita 01 800 0119907

Fax: 235 5947 - 312 4550 - 755 0076

Correo electrónico: eventos@anif.org

www.anif.co

Director · Sergio Clavijo

Subdirector · Alejandro Vera

Investigadores · Karen Erazo, Manuel Pinilla

Diseño y diagramación · Tatiana Herrera

Editora · Ximena Fidalgo

Impresión · Legis S.A.

Departamento Comercial y Mercadeo

Publimarch

María Inés Vanegas, gerente general

mivanegas@anif.com.co / comercial@anif.com.co.

• Bogotá, Cali y Costa Atlántica,

Bucaramanga y Eje Cafetero:

PBX: 310 1500 ext. 122 - 113

Este documento se finalizó  
el 18 de noviembre de 2011.

Tiene carácter confidencial y exclusivo.  
Puede ser utilizado sin restricciones por los  
abonados a los estudios de *Mercados Pyme*.

Se prohíbe su reproducción con fines de  
publicación o divulgación a terceros.

## Secciones

### Editorial

5

Dinámica y dificultades de las  
empresas familiares

### Actualidad Pyme

9

La Gran Encuesta Pyme y  
primeros resultados regionales

Karen Erazo

14

Futuro de las dinastías empresariales familiares

Raúl Serebrenik G.

21

El buen negocio de la formalización empresarial

Manuel Pinilla

33

Financiamiento Pyme: *spread* de tasas

Manuel Pinilla

43

Fuentes alternativas de financiamiento  
en las Pymes: el caso del *leasing*

Karen Erazo



### Coyuntura Sectorial

48

Disparidad entre la producción industrial  
y la demanda de energía en Colombia

51

Comportamiento y proyecciones para el sector  
industrial al cierre de 2011

53

TLCs y la competitividad de  
Colombia

57

Perspectivas del comercio al  
por menor 2011-2012



### Separata Especial EAN

Las prácticas gerenciales de las Pymes  
exportadoras colombianas que sobresalen  
y perduran

Responsabilidad Social Empresarial y Pymes,  
mucho por hacer

### Notas Prácticas

59

Proyecto asistencia técnica al comercio

### Entrevista Pyme

61

India y sus redes empresariales  
Sriparna B. Baruah

Directora del Centro para la Expansión Industrial  
del Instituto Indio de Emprendimiento



# Dinámica y dificultades de las empresas familiares

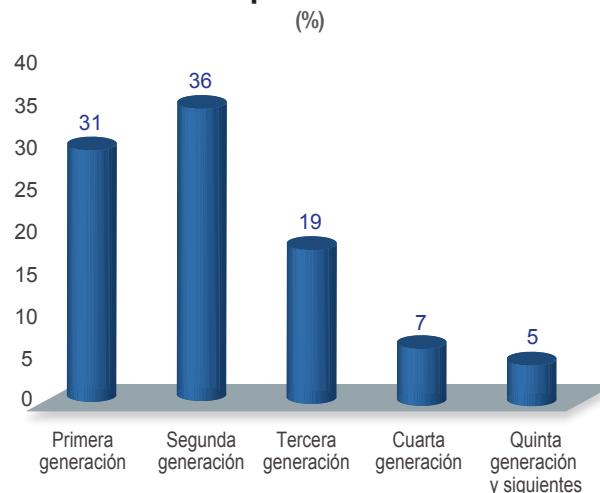
En Colombia, sólo el 30% de las empresas familiares logra sobrevivir a la segunda generación y menos del 10% pasa a la tercera generación. Por esto, se hace necesario realizar una planeación adecuada de la sucesión.

**R**ecientemente, se divulgaron los resultados de la Encuesta Mundial de la Empresa Familiar en su versión 2010-2011, realizada por la firma Price Waterhouse Coopers (PwC). Se trató de la segunda lectura, la cual fue realizada en los meses de mayo y agosto de 2010 e indagó la opinión de 1.606 empresarios Pyme sobre los principales temas que afectan a los ejecutivos empresariales. Entre los temas se destacaron su forma de sortear la crisis económica, las dificultades a las que se están enfrentando y cómo se están preparando para el futuro. Esta lectura abarcó quince sectores entre los que se encuentran bienes de consumo, minorista/mayorista, construcción e ingeniería civil, manufacturas y automotriz, entre otros, en 35 países.

En cuanto a la situación poscrisis, el 48% de los empresarios familiares afirmó que la demanda de sus productos y servicios durante los últimos doce meses se incrementó. Sin embargo, los efectos de la recesión sobre este tipo de empresas son evidentes: el 34% de las empresas experimentó una caída en la demanda, mientras que en la medición de 2007 tan sólo el 10% de las empresas familiares encuestadas había experimentado una caída en la demanda de sus productos y servicios.

En materia de dificultades, la Encuesta identificó la transición de una generación a otra como uno de los principales riesgos a los que se enfrenta una empresa familiar. En efecto, el 31% de las empresas consultadas sigue estando gestionado por sus fundadores (primera generación). Mientras tanto, el 36% de ellas ha traspasado poderes y se encuentra dirigido por miembros de la segunda generación, ver gráfico 1.

**Gráfico 1. Estructura generacional de las empresas familiares**



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011.

A pesar de la importancia que tienen las empresas familiares, pocas logran sobrevivir al cambio generacional de sus propietarios. De hecho, en Estados Unidos el 40% de este tipo de empresas desaparece durante los primeros cinco años. De las empresas restantes, el 66% pasa a la segunda generación y tan sólo el 12% a la tercera.

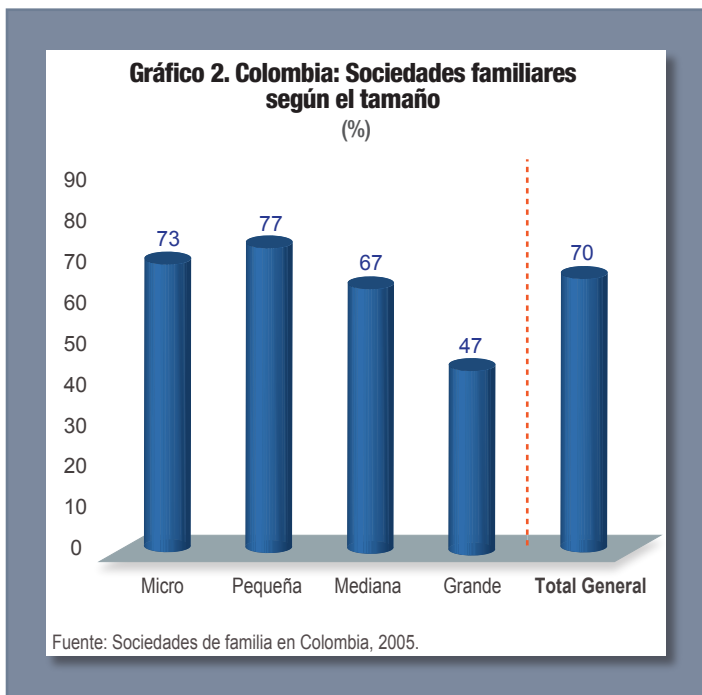
En Colombia adquiere particular importancia el segmento de las empresas familiares. Como se observa en el gráfico 2, el 70% del empresariado colombiano está compuesto por este tipo de sociedades. Por su parte, del total de microempresas el 73% son familiares. Este porcentaje asciende al 77% en el caso de las pequeñas empresas, al 67% en el caso de las medianas, y al 47% en el caso de las grandes empresas. Por esto, resulta conveniente analizar las dinámicas y los procesos de este segmento empresarial, particularmente las transiciones intergeneracionales, pues éstas pueden generar conflicto e incluso hasta llevar a algunas empresas familiares a su desaparición.

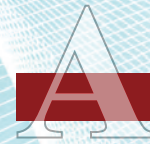
De las 511.000 empresas familiares en Colombia, el 63% se encuentra en etapa de cambio generacional y tan sólo el 30% de ellas está en poder de la segunda generación. La mala noticia viene por cuenta de la alta mortalidad de las empresas que enfrentan este cambio generacional. Estudios para Colombia sugieren que sólo el 30% de las empresas familiares logra sobrevivir a la segunda generación y menos del 10% pasa a la tercera generación. Estos niveles son menores a los observados a escala mundial, donde la tasa de supervivencia hasta la tercera generación está entre el 30% y el 50%.

La expectativa de que en los años venideros más empresas familiares en Colombia den paso a la segunda y tercera generación presenta riesgos para este segmento empresarial, por cuanto las obliga a definir su esquema de sucesión. El problema surge cuando esto no sucede. Según la Encuesta de la PwC, más del 50% de las empresas que tienen previstos cambios en su composición accionaria no cuenta con planes estructurados de sucesión para sus directivos principales y tan sólo el 20% de ellas tiene previstos planes de gestión en caso de la ausencia no esperada del gerente.

En síntesis, hemos visto cómo cerca de la mitad de las empresas familiares encuestadas por la PwC en 2010 ha visto mejorar la situación de sus negocios. En efecto, el 48% de ellas afirmó haber visto crecer la demanda por sus productos y servicios. A su vez, la Encuesta identificó la transición generacional como una de las principales dificultades a nivel mundial para este tipo de empresas. Diversos estudios sugieren que pocas firmas familiares logran sobrevivir al cambio generacional de sus propietarios. Esto ocurre, entre otras razones, porque no se planea con suficiente tiempo el proceso de sucesión de la propiedad y de la administración de la compañía. En el caso de Colombia, sólo el 30% de las empresas familiares

logra sobrevivir a la segunda generación y menos del 10% pasa a la tercera generación. Por esto, se hace necesario realizar una planeación adecuada de la sucesión, pues el éxito de las empresas familiares depende de la existencia de reglas claras en su interior y con respecto a los miembros de la familia. Así, se podrá asegurar su continuidad a pesar del paso de las generaciones. ■





# La Gran Encuesta Pyme y Primeros resultados regionales

<Karen Erazo • Investigadora Anif  
E-mail: [kerazo@anif.com.co](mailto:kerazo@anif.com.co)>

## Ciclo económico y actividad Pyme

**E**l pasado mes de julio de 2011 se dieron a conocer los resultados de la Gran Encuesta Pyme (GEP) patrocinada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (con recursos del Fondo Coreano para la Pobreza), el Banco de la República y Bancóldex, correspondientes al primer

semestre del año. Se trató de la undécima lectura semestral (cubriendo 2006-2011), la cual fue realizada en los meses de mayo y junio de 2011, donde se indagó la opinión de 3.349 empresarios Pyme de los sectores de industria, comercio y servicios. Por primera vez desde el inicio de la GEP, se realizó una

expansión de carácter regional, que abarcó las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. Esto último no hubiera sido posible sin el decidido apoyo que encontramos por parte de las cámaras de comercio de Bogotá, Cali y Medellín (para Antioquia).

A nivel nacional, los resultados del primer semestre de la



GEP reflejaron una pronunciada mejoría en la percepción de los empresarios Pyme acerca de la evolución de sus negocios, aunque con marcadas diferencias entre sectores (ver gráfico 1). En cuanto a las perspectivas sobre la situación futura de su actividad, los últimos resultados señalan una relativa moderación en las expectativas de corto plazo en los tres macrosectores que abarca la Encuesta.

Dichos resultados se constituyen en una herramienta adicional para lograr un entendimiento más amplio de las cifras agregadas que proporcionan las fuentes oficiales. Según datos del Dane, la economía colombiana experimentó una expansión del 4.3% real anual durante el año 2010, muy por encima del 1.5% observado en 2009. El satisfactorio crecimiento de 2010 estuvo halado, entre otros factores, por los sectores de industria y comercio, los cuales tienen un alto componente Pyme.

Durante el año 2011, el crecimiento industrial en el acumulado enero-junio ha sido tan sólo de un 3.7%, mostrando desaceleración frente al primer trimestre (5.1% anual) y también frente al cierre de 2010 (4.9%). Como es sabido, los mayores crecimientos hasta junio de 2011 se presentaron en los sectores de vehículos (34.3% anual), calzado (23.4%) y partes, piezas y accesorios (21.7%). Los sectores que registraron las mayores caídas en su producción fueron electrodomésticos (-13.8), azúcar (-10.2%) y bebidas (-7.6%). Dichos comportamientos están relacionados

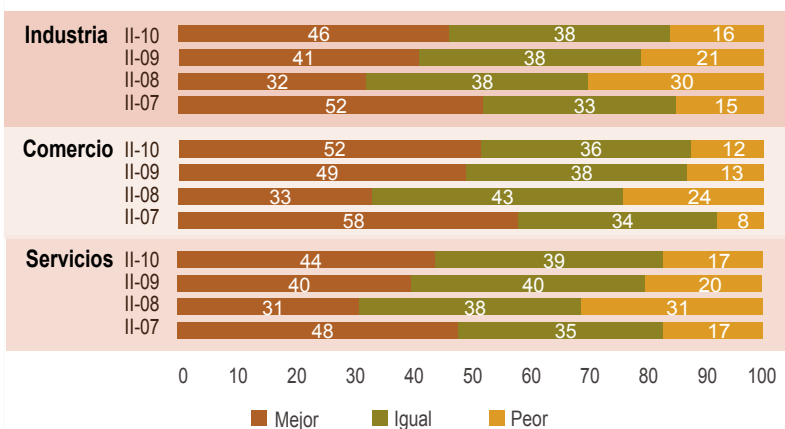


con la revaluación de la tasa de cambio, la acumulación de inventarios en algunos sectores y el efecto que tuvo la ola invernal en industrias como las de bebidas y azúcar.

En el caso del comercio, este sector se ha logrado consolidar como uno de los más dinámicos, tanto en 2010 como en lo corrido de 2011. De hecho, las ventas del comercio al por menor (sin combustibles) alcanzaron un crecimiento del 14.2% en lo corrido del año a junio de 2011, uno de los registros más altos desde 2007. Se destacan secto-

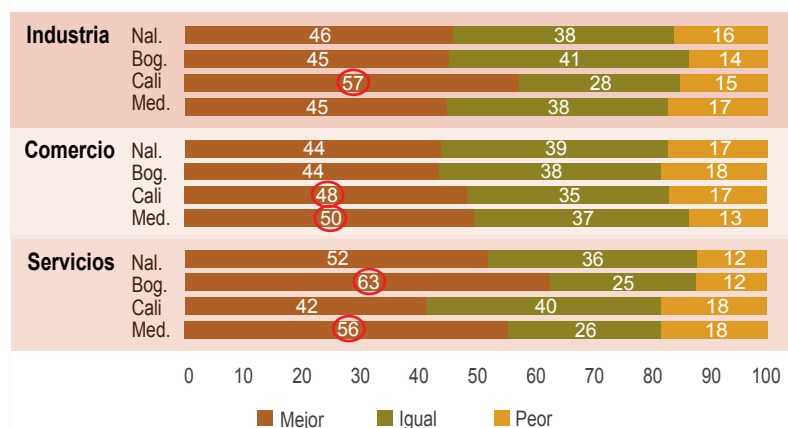
res como el de vehículos, con un crecimiento del 45.6% en lo corrido del año. En general, los factores que impulsaron la dinámica en las ventas fueron: i) las menores tasas de interés en crédito de consumo (reduciéndose 2.1 puntos porcentuales en lo corrido de 2011), lo que se vio reflejado en una expansión de la cartera a ritmos del 19.3% anual al corte de junio de 2011; ii) una inflación bajo control; y iii) un aumento importante del consumo de los hogares, registrando un crecimiento del 6.3% durante el primer trimestre de 2011.

**Gráfico 1. ¿Cómo califica la situación económica general de su empresa en el segundo semestre de 2010 con respecto al primer semestre de 2010?**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif I-2011.

**Gráfico 2. Situación económica general en el segundo semestre de 2010**  
(%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif I-2011.

## Principales resultados y perspectivas

En el gráfico 2 se presentan las opiniones de los empresarios Pyme sobre la situación económica general durante el segundo semestre de 2010. El porcentaje de Pymes industriales que reportó una mejoría en su situación económica general durante el segundo semestre de 2010 fue del 46%, superior en 5 puntos porcentuales al observado un año atrás. Adicionalmente, el porcentaje de empresarios industriales insatisfechos con su desempeño en el segundo semestre de 2010 es el registro histórico más bajo desde el segundo semestre de 2007. En efecto, la proporción de empresarios que indicó que su situación se deterioró en el segundo semestre de 2010 descendió del 21% al 16% entre 2009-II y 2010-II, es decir,

5 puntos porcentuales menos (ver gráfico 1). Al igual que lo registrado en 2008 y 2009, el 38% de los encuestados calificó su situación económica general durante 2010-II como igual a la que tuvieron durante 2009-II.

Según la GEP, al interior de la industria, las opiniones de los empresarios con respecto a su situación actual siguen siendo favorables. De hecho, los subsectores de prendas de vestir, muebles, productos minerales

productos textiles se caracterizaron por presentar las percepciones menos favorables.

A nivel regional, Cali registró un elevado optimismo, alcanzando un 57% de opiniones favorables sobre la situación económica actual, superando en 11 puntos porcentuales el promedio nacional. Bogotá y Medellín, por su parte, tuvieron un porcentaje menor de industriales con percepción favorable (45%).

Desde el inicio de la Encuesta, los empresarios del sector comercio han sido los de percepciones más negativas sobre su situación económica. A la luz de los resultados más recientes, el 44% de los empresarios del sector comercio reportó mejoría de su situación económica durante el segundo semestre de 2010, mientras que el dato de aquellos que opinaron lo contrario fue del 17% (la cifra más alta de los tres macrosectores), lo que significa una reducción de 3 puntos porcentuales con respecto al resultado de un año atrás. Al igual que el sector

**“Cali registró un elevado optimismo, alcanzando un 57% de opiniones favorables sobre la situación económica actual, superando en 11 puntos porcentuales el promedio nacional. Bogotá y Medellín, por su parte, tuvieron un porcentaje menor de industriales con percepción favorable (45%).”**

no metálicos, sustancias y productos químicos y productos metálicos se destacaron por presentar la percepción más favorable. Por su parte, las ramas de cuero, calzado y marroquinería y

industrial, las Pymes del sector comercio presentaron una importante recuperación en la percepción de su situación actual con respecto a lo observado en el segundo semestre de



2010. A nivel regional, Medellín se destacó por su positivo comportamiento (50%) en el sector comercio y, en menor medida, Cali, con un 48% de empresarios con una percepción favorable también en el sector comercio.

Al igual que los sectores de industria y comercio, la evaluación que hicieron los empresarios Pyme del sector servicios de su situación económica general en el segundo semestre de 2010 indicó que la recuperación se consolidó durante este período. Así, el porcentaje de empresarios que vio mejorar los negocios aumentó del 49% al 52% entre 2009-II y 2010-II, al mismo tiempo que el de quienes indicaron un deterioro cayó del 13% al 12% en el mismo período. Las ciudades de Bogotá (63%) y Medellín (56%) evidenciaron las percepciones más favorables para este sector.

Los anteriores resultados también se reflejan en otros indicadores. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogo-

tá reportó un crecimiento de la economía de la capital del 4% durante 2010, con evoluciones favorables en prácticamente todos los sectores. De cara a 2011, sondeos de dicha Cámara reportan expectativas

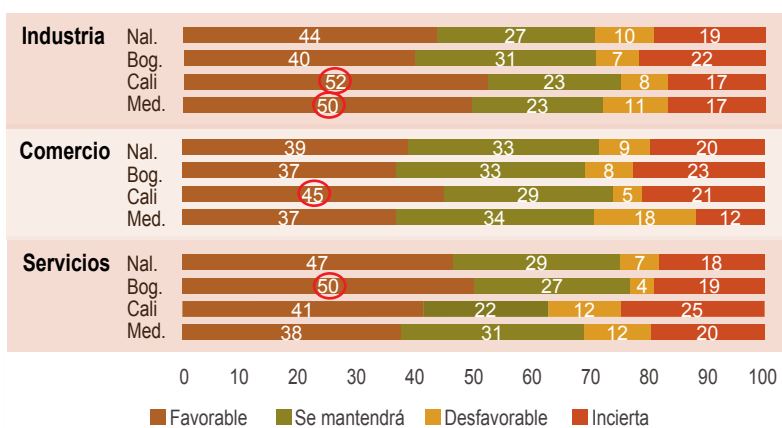
**“La GEP arrojó resultados positivos en materia de expectativas empresariales durante el primer semestre de 2011. Reportó un alto grado de optimismo de los empresarios respecto al desempeño futuro de sus negocios”**

de crecimiento de la economía bogotana del orden del 5.7%, aunque dichos sondeos todavía no interiorizan los posibles coletazos de la crisis internacional, que ya han empezado a alterar la visión del Gobierno Nacional y del propio Banco de la República, haciendo una pausa en el alza de sus tasas de interés en agosto de 2011.

En línea con lo anterior, la GEP arrojó resultados positivos en materia de expectativas empresariales durante el primer semestre de 2011, (ver gráfico 3). Así, a nivel nacional, la GEP reportó un alto grado de optimismo de los empresarios respecto al desempeño futuro de sus negocios. De hecho, el 44% de los empresarios industriales encuestados considera que el desempeño general de su empresa durante el primer semestre de 2011 será favorable, mientras que un año atrás este porcentaje fue del 45%. Por su parte, la proporción de empresarios con perspectivas negativas sobre su desempeño general continúa siendo reducida (10%). El 19% de los empresarios reportó incertidumbre con respecto a su futuro inmediato, lo que significa que permanecieron relativamente estables con respecto a lo registrado un año atrás (20% en 2010-I).

A nivel de subsectores se destacaron el de productos metálicos, productos minerales no metálicos, cuero, calzado y marroquinería, y maquinaria y equipo como los más optimistas. En tanto que los subsectores de productos textiles y actividades de edi-

**Gráfico 3. Perspectivas de desempeño general de las Pymes**  
(%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif I-2011.

ción e impresión mostraron las expectativas menos positivas respecto a su situación al finalizar el primer semestre de 2011.

Por su parte, el 39% de las Pymes comerciales espera que el desempeño general de sus empresas sea favorable en el primer semestre de 2011. Asimismo, el porcentaje de empresarios comerciales que anticiparon estabilidad en la situación para el primer semestre de 2011 con respecto al semestre inmediatamente anterior descendió al 33%, cuando un año atrás este porcentaje había alcanzado el 38%. Es de

destacar que tan sólo el 9% de las Pymes espera un comportamiento desfavorable, mientras que dos años atrás este porcentaje ascendía al 20%.

Por otra parte, el 47% de los empresarios de servicios manifestó que el desempeño general de sus empresas en el primer semestre de 2011 sería favorable. Esta cifra es 15 puntos porcentuales superior a la registrada dos años atrás. Este mayor optimismo de las Pymes de servicios vino acompañado por un menor grado de incertidumbre (19% de los consultados en 2010-I vs. 18% en 2011-

I) respecto al futuro cercano de sus negocios. Por su parte, el porcentaje de empresarios que previó un desempeño desfavorable fue muy bajo (7%).

A nivel regional, Cali reportaba optimismo para el sector industrial (52%), superando a Medellín (50%) y a la media nacional (44%). En el caso del sector comercio, Cali también se mostraba optimista (45%), superando la media nacional (39%). Finalmente, en Bogotá el optimismo se reflejaba en las Pymes del sector servicios (50%), ligeramente por encima del promedio nacional (47%).

## Conclusiones

Hemos visto cómo los resultados del primer semestre de 2011 de la GEP reflejaron una pronunciada mejoría en la percepción de los empresarios Pyme sobre su desempeño durante el segundo semestre de 2010. En cuanto a expectativas de corto plazo, la GEP también arrojó resultados positivos, aunque con señales de moderación hacia el futuro.

Así, vale la pena destacar que, según nuestro Indicador Pyme Anif, el clima en el que se desarrollan los negocios en el segmento Pyme se ubicó en el plano denominado como “bueno”. Dicho resultado se dio gracias a las mejores percepciones registradas por las Pymes

respecto a su situación actual, y al optimismo en sus respuestas con respecto a su futuro inmediato. De esta manera, el segundo semestre de 2010 trajo señales positivas para este segmento económico, donde se percibe que la recuperación se ha ido consolidando. Para el primer semestre de 2011 se evidencia una estabilización del segmento Pyme en un buen desempeño. Esto sería consecuencia del acercamiento de la economía a su nivel potencial de crecimiento.

Lo novedoso de este ejercicio ha sido contar con la primera lectura de carácter regional, donde ahora tenemos representatividad estadística a nivel

de Bogotá, Cali y Medellín, gracias al interés de las cámaras de comercio regionales en este tipo de proyectos. Hemos visto cómo, a nivel regional, Cali se destacó por sus buenas perspectivas empresariales en los sectores de industria y comercio. Ello resulta consistente con los recientes reportes del Dane, los cuales nos informan que la producción industrial de Cali creció un satisfactorio 5.4% anual durante el primer trimestre de 2011, reversando la contracción registrada un año atrás (-5.2%). Finalmente, Medellín se destacó por su dinamismo en las áreas de comercio y servicios y Bogotá por sus muy buenas perspectivas en el sector servicios. ■



# El futuro de las dinastías empresariales familiares

<Raúl Serebrenik G. • Asesor de Legados y Patrimonios Familiares Empresariales  
E-mail: rauls@fcwpc.com>



## Retos que deben afrontar los propietarios de las empresas multigeneracionales

**E**n el mundo académico enfocado al estudio de la Empresa Familiar se ha diseñado en términos conceptuales, un modelo que ha permitido explicar y ubicar a cada miembro de la familia en el contexto tanto familiar, como empresarial o societario.

(Davis & Taguri)

Con relación al gráfico 1, entendemos que:

1. Socio de la empresa que no es de la familia y no trabaja en la empresa.
2. Miembro de la familia que no es socio, ni tampoco trabaja en la empresa.
3. Persona que trabaja en la empresa, no es de la familia, ni es socio.
4. Propietario que trabaja en la empresa, no es de la familia.
5. Miembro de la familia que es socio de la empresa, pero no trabaja en ella.
6. Miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero no es propietario.

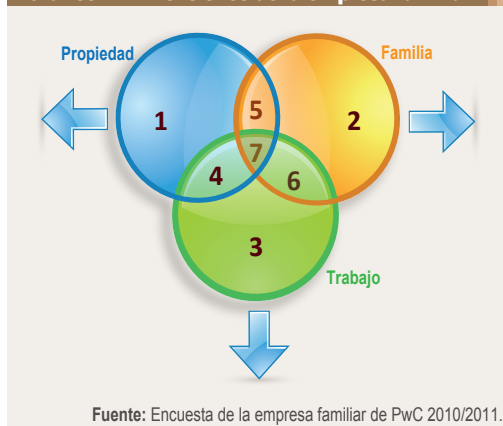
7. Miembro de la familia que trabaja en la empresa y también es propietario.

De manera detallada se puede explicar la dinámica de las tres dimensiones mencionadas, tanto en la familia, como en la empresa y en la dimensión de la propiedad. En el transcurso de la primera a la segunda generación y en el paso de la segunda a la tercera generación, dando a entender que en el paso de la tercera a la cuarta y por ende a las siguientes generaciones, la dinámica y procesos que va a vivir la familia son relativamente similares a diferencia de los que se sufren en las primeras gene-

raciones; en principio la academia trata de entender y explicar las dinámicas en las primeras generaciones, siendo posiblemente éstas las más erráticas y heterogéneas en sus procesos.

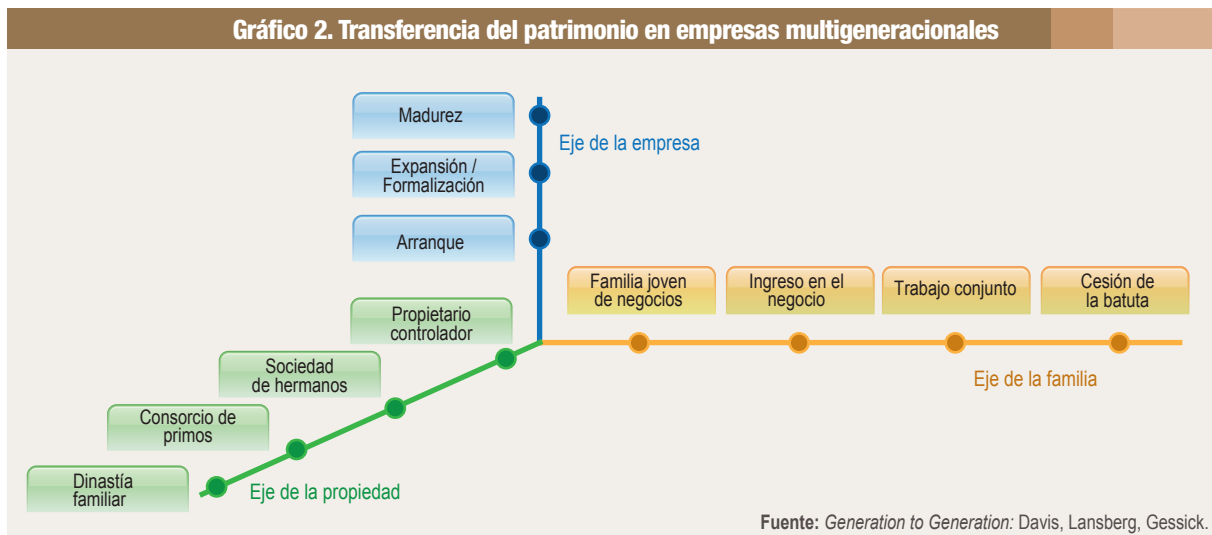
Sin embargo, varios son los retos que deben afrontar las llamadas dinastías empresariales familiares si tienen la intención de mantener bajo su control las empresas, especialmente cuando se encuentran diversificadas en varios sectores y geográficamente alrededor del mundo; muchas de ellas con una compleja red de estructuras legales, acuerdos societarios, comités y juntas directivas. Hoy en día, con el conocimiento, el estudio y la comunicación con este tipo de dinastías, familias multigeneracionales en diferentes partes del mundo, podemos destacar cómo exitosamente transfieren su patrimonio con un gran sentido de cohesión, logrando desarrollar y transferir su legado familiar de generación en generación.

Gráfico 1. Dimensiones de la empresa familiar



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011.

Gráfico 2. Transferencia del patrimonio en empresas multigeneracionales



## Futuro y reto de las dinastías empresariales de carácter familiar

Los retos principales que enfrenta este tipo de familias es lograr mantener el éxito en los procesos, así como sostener e incrementar el patrimonio familiar en sus diferentes dimensiones.

### Con relación a lo económico

Mantener el crecimiento y el control de las diferentes inversiones del grupo familiar, puesto que el crecimiento en algunas familias se da de manera geométrica, supone un problema a futuro en la medida en que si cada miembro de la familia desea que el equivalente a la porción de su patrimonio se mantenga en valor, el único camino es entonces lograr crecer el patrimonio al mismo ritmo o aun

mayor al que crece la familia a través del tiempo.

Con todo y esto, encontramos muy raros casos de familias que logran mantener su patrimonio unido por varias generaciones, ya que en la dinámica de varias ramas familiares generalmente algunos terminan abandonando o vendiendo la parte de sus acciones en las compañías.

En las dinastías exitosas, encontramos que a pesar de que en un principio el fundador generalmente fue el creador y generador de un gran patrimonio, las siguientes generaciones han logrado multiplicar varias veces ese patrimonio. Sin embargo, en Japón muchas de las empresas longevas con más de 200 años de existencia, no han crecido patrimonialmente. Por el contrario, es entonces muy usual que sólo algunos pocos

sean los herederos, lo que se denomina “la poda del árbol”, como si se eliminaran algunas ramas familiares a través de una serie de mecanismos en la etapa de la sucesión.

### Crear valor agregado

Probablemente la tarea más difícil desde la perspectiva de la dimensión económica de una dinastía familiar es el crecimiento sostenido de sus inversiones, bien sea porque mantienen el control de un meganegocio o bien porque tienen varios negocios diversificados. De hecho, uno de los mayores problemas de los grupos económicos tiene que ver con cuál es la estrategia de reinversión “dónde y en que reinvierten la plata”, sobre todo si tienen flujos económicos altos siempre existirá el reto de



buscar la mejor manera permanente de crear valor agregado.

Algunas dinastías de tamaños considerables desarrollan esta tarea a través de órganos de gobierno familiar como pueden ser: el consejo de familia o inclusive sus oficinas familiares, que asumen una gestión muy profesional en el manejo del patrimonio familiar.

Es en estos casos donde encontramos que las familias implementan estrategias patrimoniales diferentes, por ejemplo: repartir en partes iguales la propiedad a los herederos, pero ninguno podrá venderla a un tercero.

Otros ni siquiera permiten repartir la propiedad, sólo reparten dividendos.

Famoso es el caso de Cornelius Vanderbilt, quien no permitió repartir la propiedad entre sus hijos y murió como uno de los hombres más ricos del mundo. Sin embargo, su hijo mayor William consideró que el patrimonio era de él y dejó establecida la repartición a sus herederos una vez él muriera (quien también murió como uno de los hombres más ricos, inclusive duplicó la fortuna original de su padre); sin embargo, después de 30 años de la repartición, ninguno de sus herederos era un hombre rico.

Algunas familias por el contrario deciden que la herencia para cada hijo debe ser una compañía propia. Como ejemplo personal, hace unos años realicé un acercamiento en Antioquia-Colombia, a una familia empresaria del sector textil, en la que cada vez que nacía un heredero, todos los miembros

de la familia entre sí creaban un fondo para financiar la creación de una nueva compañía, una vez el muchacho cumpliera cierta edad y ciertos requisitos.

### Vender o no vender

Otro de los retos que normalmente ocurre cuando se es dueño de un negocio exitoso es que alguien quiera comprarlo, de tal manera que siempre existe, por un lado, el apego emocional para no vender, a pesar de que se pueda tener un negocio que ya ha madurado al máximo de sus posibilidades a manos de la familia, en algunos casos generando conflictos entre sus miembros a los cuales los medios de comunicación están alerta y deseosos de publicitar, como por ejemplo es el caso de la empresa familiar L'Oreal en meses pasados.

Por el otro lado, cuando se tiene una oferta que está sobrepagando el precio de la compañía posiblemente decidan vender; sin embargo, en un estudio publicado por la revista *The Economist* (1999) encontramos que la mayoría de las familias que ha vendido sus empresas, hoy reconsideraría la posibilidad de volverlo hacer; el estudio demuestra que la venta de una empresa generalmente reconocida implica con el tiempo una pérdida de estatus en la sociedad y de “poder” para la familia, inclusive de su reconocimiento, así como de buenas oportunidades de empleo para los miembros de éstas en nuevas generaciones de relevo.

Casos recientes como el de Seagram Company, donde pre-

cisamente al buscar una diversificación del negocio se vende parte de un paquete accionario a un conglomerado y se invierte el dinero, producto de la venta en otro sector de la economía. Con el tiempo, la familia entra en conflicto con los nuevos socios, pero habiendo perdido la capacidad de remover al gerente de la compañía; observan cómo el manejo y los ciclos económicos afectan sustancialmente los resultados, siendo entonces la tercera generación la primera en ver cómo la gran fortuna de la familia se reduce de forma importante; la estrategia de diversificación falló.

En la década de los años ochenta me llamó la atención un caso muy interesante en Argentina, al ver cómo una familia decidió vender en un entorno económico muy complicado dada la hiperinflación de la época. Al pasar de los años la familia logró recomprar la empresa a un valor por menos de la mitad del que lo había vendido.

### Estructuras legales internacionales y órganos de gobierno

Otro de los retos que afrontan estas familias a la luz de los cambios en las legislaciones modernas y globales, como también a raíz de la crisis económica, es la adecuación de las estructuras tanto de gobierno como jurídicas que permitan hacer o mantener ventajas de orden fiscal en los momentos de sucesión patrimonial de los diferentes negocios ubi-

cados en distintas jurisdicciones. Esto permite mantener el control societario de parte de la familia, en especial cuando estas familias crearon estas estructuras legales hace varias décadas y donde claramente no se podían prever todos los cambios en las legislaciones a la luz de los hechos tanto políticos como históricos que han venido ocurriendo en especial en la última década.

Muchas de las dinastías empresariales mantienen una ventaja frente a otras empresas familiares, dadas la práctica y la implementación de estos temas ya por varias décadas y donde han logrado establecer tanto las estructuras legales como las de gobierno más adecuadas, actualizadas y desarrolladas a la medida de las necesidades particulares del clan familiar, en donde han logrado dar un manejo apropiado a los posibles conflictos que van surgiendo con el tiempo. Cuando una familia está en el transcurso de volverse dinastía familiar, posiblemente empieza a haber menor espacio para la informalidad, exigiendo de los propios miembros de la familia un nivel de profesionalidad en los diferentes temas cada vez mayor.

### **Mantener el compromiso y la unidad en torno al legado familiar**

Probablemente uno de los retos que requiere de mayor atención y relevancia, es entender que el mantener una

dinastía empresarial familiar supone el mantener a un grupo heterogéneo de personas cohesionado en torno a una visión compartida, a unos valores, a unos principios y a unas estrategias, estando éstas alineadas y potenciando permanentemente todas las sinergias que se puedan lograr a los miembros de la familia. Todo esto entendiendo las necesidades tanto individuales y colectivas de los miembros de la familia e identificando claramente el valor agregado que de manera individual supone el pertenecer al clan familiar.

Cuando las familias logran llegar a sus intereses patrimoniales con unidad, armonía y con un compromiso superior a ese estado de “dinastía empresarial familiar” (por más de cuatro generaciones como mínimo), se encuentra en un ámbito de diferentes estructuras legales, acuerdos familiares, estructuras de gobierno, procesos de formación, de sucesión y diversas estrategias en plena implementación, entre otros, que en algunos casos cuentan con reglas ya preestablecidas difíciles de digerir para un joven de la siguiente generación, que recién se está empapando a través de un proceso de formación también preestablecido por la familia.

### **Mantener el foco del negocio y de las visiones**

Generalmente, no es necesario tener un enfoque compartido en la primera genera-

ción, pues el fundador imprime una gran fuerza de enfoque debido a que mantiene una sed de éxito, donde posiblemente en esa etapa todo el impulso y la energía están focalizados en conseguir la meta. En el paso a las siguientes generaciones el tema tiende a complicarse, pues es difícil tener a todos comprometidos con el legado y en especial con una misma visión en la misma intensidad. De tal manera que el mantener enfocada las energías en una misma visión, en el paso de varias generaciones, requiere de un ejercicio y un esfuerzo cada vez mayor, como lo dice la ley de termodinámica: entre más grande es el sistema, se requiere entonces de mayor energía para mantenerlo funcionando. Una de las claras ventajas que mantiene un número importante de las llamadas dinastías empresariales, es que ya han pasado por varias generaciones y han aprendido o desarrollado las habilidades para que esto ocurra.

Hace unos años di una asesoría a una familia empresaria en Ecuador. Esta familia me hacía mucho énfasis en priorizar el ejercicio de crear una visión compartida lo más rápido posible; argumentaban que en la medida en que logran crear o formalizar unas visiones compartidas y comprometedoras, se podrían enfocar en generar mayores rentabilidades en las empresas y así dejar en claro los temas familiares y patrimoniales.

Si bien cada miembro de la familia tiene su autonomía, la unión de esas autonomías ge-



nera la famosa frase que dice: “la unión hace la fuerza”; esa unión muchas veces pasa por tener una unidad de criterio al interior de la familia en un gran número de temas, de tal manera que conservarla se vuelve un reto muy importante, donde podría surgir la pregunta: ¿Sí vale la pena seguir siendo una dinastía empresarial familiar?

Claramente si los miembros de la familia no perciben un valor agregado con el tiempo, esto termina afectando el compromiso y desenfocando a los miembros de la familia.

### Formación y capacitación constante

Una de las tareas fundamentales que las dinastías empresariales familiares tienen claro es que la riqueza no continúa de generación en generación simplemente por inercia, lo que se traduce en un trabajo programado y previamente elaborado, y donde desarrollan una sensación de responsabilidad fiduciaria. En otras palabras, su configuración mental frente al legado familiar es que éste no les pertenece, sino que les pertenece a las futuras generaciones, por lo tanto están en la obligación de cuidarlo, seguir desarrollándolo, usufructuarlo, preparar a la siguiente generación y traspasarlo. Estas familias han encontrado cómo desarrollar unos programas de formación y desarrollo de valores y principios, responsabilidades personales y formación como futuros propietarios

comprometidos y activos en velar por el patrimonio familiar a través de cultivar el rendimiento de cuentas, talleres en planeación estratégica, finanzas personales, sistemas organizacionales, resolución de conflictos, trabajo en equipo y otros programas adicionales.

Hace un año me reuní con una familia empresaria que tiene internamente lo que se llama un CLO (*Chief Learning Officer*), quien era el encargado de supervisar y desarrollar los programas de capacitación y formación así como los de ejecución para los miembros de la familia. Ejercicio que considero muy interesante e importante de realizar.

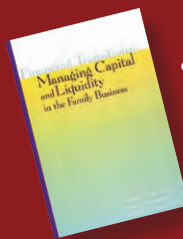
### Futuro de las dinastías empresariales familiares

Varios son los estudios que demuestran los secretos o factores de longevidad de este tipo de empresa familiar, resaltando la planificación a largo plazo, donde sólo este tipo de organizaciones puede tenerla, puesto que cualquier empresa diferente que cotiza en bolsa está bajo la presión tanto de los mercados como de los inversionistas, que pretenden una ganancia que sea la mayor posible, en el período de tiempo más corto posible.

La continua capacitación de los miembros de la familia debe ser una tendencia permanente en este tipo de familias empresariales. También como lección de las últimas crisis financieras, las familias deben tomar una mayor responsabilidad en el manejo

de su propio patrimonio. La tendencia de las familias empresarias de hoy es a educar a sus propios hijos en estos manejos para que sean ellos quienes tomen las decisiones difíciles con un mayor conocimiento y mejor criterio. Muchas de estas familias constituyeron bajo el manto del consejo de familia, una oficina familiar que es la encargada del manejo del patrimonio familiar bajo una figura más al interior de la familia y menos expuesta a los diferentes conflictos de interés que representa el sistema financiero global. ■

### Referencias Bibliográficas



- Devisscher F., Ward J., Aronoff C. (1995), *Managing Capital and Liquidity in family business*.
- Gersick K., Davis J., McCollom M., Lansberg I., *Generation to Generation 1997*.
- Goldbart, Jaffe and Difuria *Using Wealth Wisely*, 2003.
- Jaffe D., Lane S. (2004), *Sustaining a Family Business*.
- Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations*.
- Serebrenik R. (2008), “Planeación patrimonial en la empresa familiar”, diario La República, Colombia.
- *The Economist* (1999), *Survey of New Wealth*, June 16.

# El buen negocio de la formalización empresarial

<Manuel Pinilla • Investigador Anif  
E-mail: mpinilla@anif.com.co>



Uno de los problemas más relevantes de la economía colombiana es la informalidad empresarial.<sup>1</sup> Entre sus efectos negativos se encuentran la pérdida de hegemonía del Estado sobre las actividades productivas de la población, la disminución en recaudo tributario y la frecuente baja calidad en los servicios y productos ofrecidos. Hechos que ponen en evidencia la clara necesidad de un replanteamiento en las perspectivas de los esfuerzos, hasta ahora utilizados, para lograr la formalización de las actividades económicas de los colombianos.

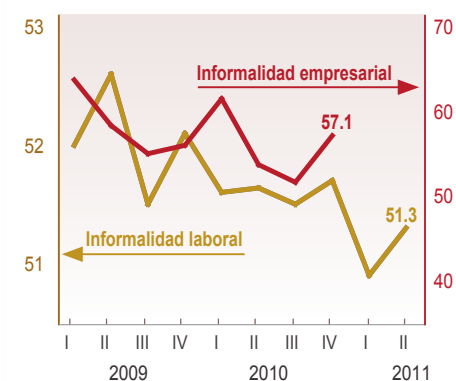
En Colombia, según Confecámaras, la informalidad laboral es, en promedio, del 51.3% de la Población Económicamente Activa, para el segundo trimestre de 2011. Ahora, la informalidad empresarial, entendida como la que producen las empresas sin registro mercantil o que no

lo han renovado, asciende al 57.1%, según la última encuesta de microestablecimientos del Dane (gráfico 1).

La informalidad empresarial no es sólo un indicador de las fallas en el mercado laboral, sino también una manifestación de las deficiencias en las estrategias para propiciar un ambiente de formalización legal. Al hablar de deficiencias, hacemos referencia a la poca eficacia de las instituciones en la identificación de los incentivos adecuados para que los procesos de formalización empresarial tengan una motivación voluntaria, y no siga predominando, en la cotidianidad colombiana, la búsqueda por obtener rentas vía el aumento de la distancia entre las normas legales y la evasión de las mismas.

En este contexto, la informalidad empresarial ha creado su propia institucionalidad, acudiendo al uso permanente de conductas y procesos de tipo informal, que permiten satisfacer las necesidades básicas que conlleva un negocio, ya sean de tipo financiero, laboral o tecnológico, entre otras. De esta manera, el mercado colombiano informal ofrece todo tipo de opciones

Gráfico 1. Informalidad en Colombia (%)



Fuente: cálculos Anif con base en Confecámaras.

<sup>1</sup>Definición: Informalidad empresarial:

- **Nivel I.** Empresas que no cumplen ningún requisito del Código de Comercio.
- **Nivel II.** Empresas que no cumplen con: manejo contable, pago de impuestos y aportes a seguridad social.
- **Nivel III.** Empresas que no cumplen con: pago de impuestos y aportes a seguridad social.
- **Nivel IV.** Empresas que no cumplen con: pago de aportes a seguridad social.

Censo Empresarial de Chapinero, Informalidad Empresarial, Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2008.





para cumplir con los diferentes requisitos exigidos por la cadena de abastecimiento en el mercado, por fuera de la ley. Así, estas opciones permiten eludir los procesos de legalización, bancarización, registro y control de las actividades productivas.

Lo anterior conduce a preguntarse sobre las razones por las cuales la mayoría de empresas pequeñas en Colombia toman la decisión de sumergirse bajo el esquema informal. No sabemos si es un problema de información o de las barreras que encuentra un negocio a la hora de formalizarse, y si las decisiones obedecen más a un horizonte de corto que de largo plazo. La pregunta más importante sería: ¿estar por fuera de la ley resulta un mejor negocio para la pequeña empresa? Esta discusión nos surge a partir de los resultados obtenidos luego de establecida la Ley 1429 de 2010, dado que 231.566 empresas pequeñas, al 31 de agosto de 2011, fueron beneficiadas (Confecámaras 2011). De éstas, 87.043 son empresas existentes que se pusieron al día en sus obligaciones mercantiles y 144.523 son nuevas empresas. Este cambio en la tendencia de informalidad nos permite soñar con un futuro en el que se alineen tanto beneficios como obligaciones entre el Estado y los entes privados.

El presente artículo tiene como objetivo general contextualizar la informalidad empresarial en Colombia y como objetivo específico demostrar los beneficios de formalizar una actividad productiva, en relación con sus costos. Para esto, se realizará una comparación de la situación nacional, en torno a

las características de emprendimiento de la población y el ambiente para efectuar negocios. Luego, el análisis se centrará en las condiciones que ofrece Colombia para iniciar una actividad productiva formal, en relación con Estados Unidos. Finalmente, se cuantificarán los tiempos y costos de crear una empresa vs. los servicios a los que se accede por ingresar a la legalidad.

### Colombia en el contexto internacional

A partir de las conclusiones del reporte Global Entrepreneurship Monitor 2010 (GEM), liderado por el London Business School y el Babson College, Colombia es el octavo país más emprendedor en el mundo, dentro de una muestra de 59 países, y en América Latina, el tercero luego de Bolivia y Perú. Según el estudio, cerca de 6.5 millones de adultos en Colombia, entre 18 y 64 años, están iniciando alguna actividad empresarial productiva, cuya duración oscila entre los cero y 42 meses. No obstante, esta notable cifra contrasta con una situación en la que sólo el 17% de las iniciativas se crea en el marco de la formalidad; de las cuales el 40% surge por la necesidad, el 41% por la oportunidad y el 19% por combinación de factores.

El estudio resalta el notable espíritu “emprendedurista” colombiano y lo cataloga como una economía impulsada por la eficiencia. Sin embargo, la innovación de los proyectos es

relativamente pobre (puesto 24). Pese a estar, en América Latina, por encima de Perú, Chile, Uruguay y México, el país se encuentra por debajo de las economías clasificadas como innovadoras (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y República de Corea, entre otras), ubicando las empresas generadoras de valor agregado del país en un nivel medio bajo. En cuanto al espíritu exportador, medido como el número de empresas que tiene más de un 25% de clientes en el exterior, Colombia ocupa la posición número 38 de 59.

El financiamiento para las nuevas empresas, la educación y la formación en espíritu empresarial en el nivel básico y medio presentaron una valoración baja que no supera el 2.5 en una escala de 5. En contraste, la infraestructura física, las normas sociales y culturales, y la formación en espíritu empresarial durante la educación superior se destacaron por una calificación media-alta, es de decir, mayor a 3 en la misma escala sobre 5.

Las cifras llevan al estudio a varias conclusiones sobre las consecuencias de la informalidad para las empresas, tales como: reducción en su productividad, disminución en el acceso al financiamiento bancario, limitantes a la entrada en los mercados de bienes y servicios y la imposibilidad de aprovechar los recursos provenientes de las ayudas públicas del Estado. De lo anterior se puede deducir que la vida productiva de estas empresas es muy reducida, subsistiendo con bajos niveles de eficiencia y muy pocos márgenes de ganancia.

Dentro del contexto que ofrece Colombia para realizar alguna actividad empresarial de forma legal, según el Banco Mundial, en el informe Doing Business 2011, el país cuenta con el tercer mejor ambiente para realizar negocios en América Latina (luego de ocupar el primer puesto en 2010). A pesar de esto, Colombia tiene muchos aspectos en los que hay que mejorar. Algunos son el ambiente para la formalización y el cumplimiento de contratos, que dentro de la muestra de 183 países ocupan el puesto 73 y el 150, respectivamente. Estos indicadores, entre otros, sitúan a Colombia en el puesto 39 del total de la muestra, ubicándose muy por debajo de las principales

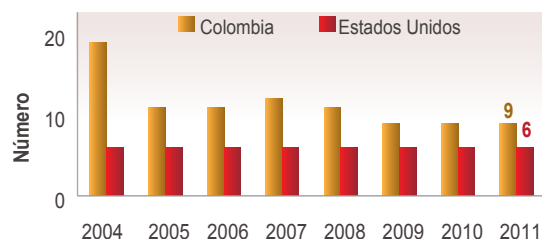
potencias mundiales. Específicamente, el rezago se produce por el número y tiempo de los trámites de formalización, además de los costos de todo el proceso. Aunque vale la pena aclarar que sobre este último indicador no se aplicaron los descuentos de la Ley 1429 de 2010, los cuales reducen el costo de formalizarse en más de un 500%.

El informe resalta algunas de las buenas prácticas realizadas por los gobiernos para mejorar el clima de formalización y ubica a Colombia, por tercer año consecutivo, entre los diez países que más han introducido reformas en función de esta meta. Es de mencionar que la primera de estas reformas es la posibilidad de crear una empresa con un ca-

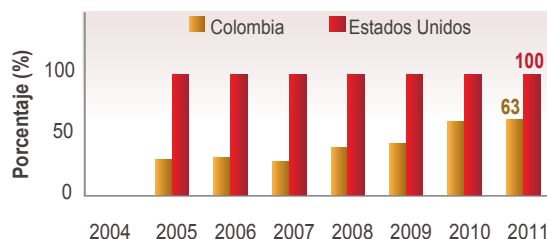
pital de cero pesos, además de poderla crear como una empresa constituida, por uno o varios socios, anónimos con acciones (participación) simples. Esto llevó a Colombia a reducir tanto el número como el costo de los trámites u obligaciones con el Estado. Finalmente, la renovación legislativa, tanto en la protección de las ideas nuevas y de los pequeños negocios, como en la agilización y abaratamiento de los trámites de clausura o cierre de la empresa, llevan a motivar a viejos y nuevos empresarios a ingresar dentro del marco legal.

Al comparar a Colombia con Estados Unidos (gráfico 2-7), frente a los principales indicadores del estudio, se puede evidenciar el notable progreso

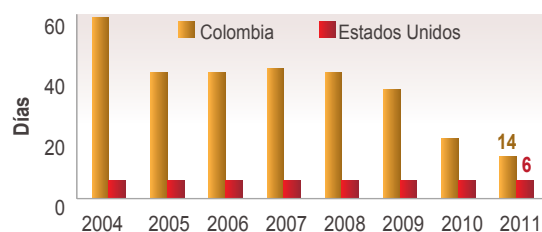
**Gráfico 2. Procedimientos de apertura de una empresa**



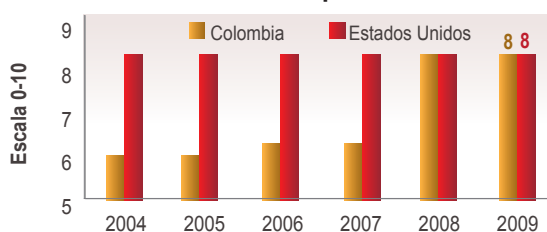
**Gráfico 3. Cobertura de crédito (establecimientos privados)**



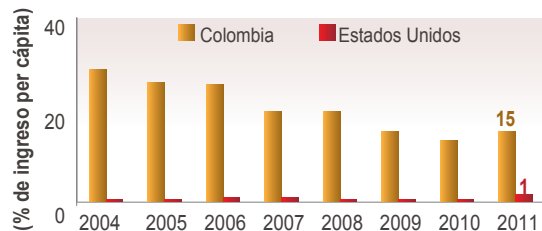
**Gráfico 4. Tiempo apertura de una empresa**



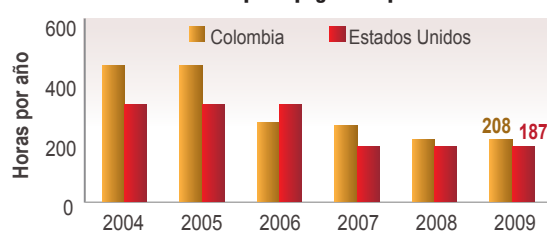
**Gráfico 5. Índice de fortaleza de protección de inversores**



**Gráfico 6. Costo apertura de una empresa**



**Gráfico 7. Tiempo de pago de impuestos**



Fuente: cálculos Anif con base en Doing Business 2011.



del país en los últimos años. En cuanto al número de procedimientos requeridos para formalizar una empresa, Colombia agilizó considerablemente la cifra, pasando de 19 en 2004 a 9 en 2011, sin contar que la mayoría de éstos ya se pueden realizar de manera virtual. La diferencia, en cuanto a este indicador, es marcada, frente a la principal economía mundial. Se pasó de una diferencia de 13 procedimientos a 3. De igual forma el tiempo de apertura de la empresa que

era de 60 días, ahora es de 14 días, disminuyendo la diferencia con Estados Unidos de 54 días a 8 días. Como resaltamos anteriormente, el índice de protección de los inversores es una de las características más preponderantes que hacen de Colombia uno de los países con mejor ambiente para los emprendedores. Desde 2010 este aspecto logró igualar los niveles de Estados Unidos en 8.3 sobre 10.

Frente a los aspectos a mejorar se encuentra el de la cober-

tura del crédito por medio de establecimientos privados, que pese a doblar su porcentaje en cinco años (30% a 60%), todavía sigue siendo muy inferior al 100% de Estados Unidos. Igualmente, los costos de apertura han disminuido más del 46% en menos de siete años. Sin embargo, son casi once veces más costosos que los estadounidenses. Esta tendencia continuará disminuyendo la brecha con el primer mundo, conforme se vayan obteniendo los resultados de leyes como la 1429 de 2010.

## La situación al interior del país

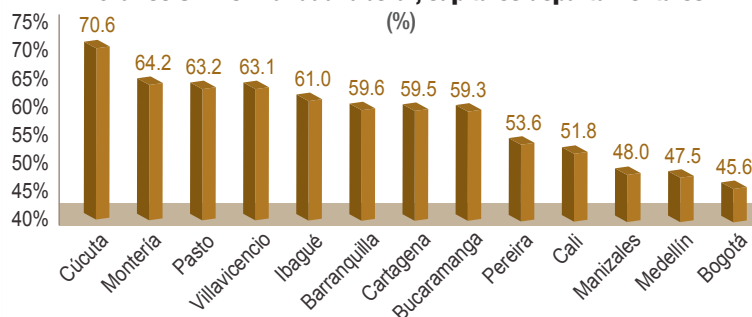
Para el contexto nacional, la informalidad laboral (gráfico 8) varía mucho entre regiones y particularmente para este estudio, entre ciudades principales. La ciudad con el mayor índice de informalidad es Cúcuta (70.6%), dado su alto índice de desempleo, la mala ocupación del espacio público y los trágicos efectos de la ola invernal sobre las poblaciones rurales aledañas a la zona metropolitana. En cambio, Bogotá tiene una tasa de informalidad del 45.6%, inferior a las otras ciudades del país, pero muy por encima de las principales capitales del mundo. Sin embargo, la brecha ha disminuido, sobre todo en la última década gracias a los esfuerzos estatales y a la concentración de muchas de las principales actividades generadoras de valor agregado.

En cuanto al mejor ambiente de formalización, dentro de Colombia se ha construido un indicador con este mismo nombre (gráfico 9) con base en la

desagregación regional, que pudo ser obtenida a partir de la información provista en el Doing Business (DB) de 2011. Este indicador fue calculado a partir de la ponderación de los

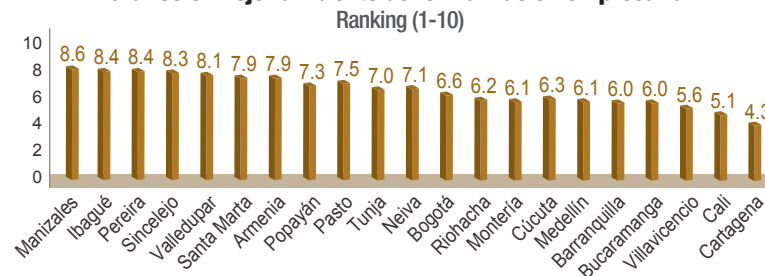
siguientes aspectos: número de procedimientos requeridos para crear una empresa o legalizar una existente, número de días que tarda el proceso de formalización empresarial y el

**Gráfico 8. Informalidad laboral, capitales departamentales**



Fuente: cálculos Anif con base en Doing Business 2011.

**Gráfico 9. Mejor ambiente de formalización empresarial**



Fuente: cálculos Anif con base en Doing Business 2011.

costo de constituirla como porcentaje del ingreso per cápita. La escala está determinada por la cercanía a 1. Entre más cerca esté de la unidad, mejor será el ambiente de formalización.

Los datos nos muestran, a simple vista, una ligera correlación negativa entre la informalidad laboral y el ambiente de formalización empresarial dentro de las ciudades. En particular, se resalta el dato para Villavicencio, dado que es la ciudad con peor ambiente para la creación de empresas y una de las ciudades con mayor nivel de informalidad laboral. Bogotá, la ciudad con menor informalidad laboral, se encuentra dentro de las primeras en ofrecer el mejor ambiente para crear una empresa. Finalmente, Armenia es la ciudad con el mejor ambiente de formalización gracias a los indicadores de tiempo en los trámites y más específicamente el afiliar a los empleados al sistema público de pensiones.

El indicador también permite determinar los esfuerzos que realizan las principales capitales del país por disminuir los rezagos regionales. Durante los últimos años, Cúcuta, la ciudad con mayor informalidad laboral, ha venido realizando, por intermedio de la cámara de comercio regional, la gobernación y la alcaldía, campañas no sólo de inclusión social sino de formalización. No obstante, pese a tener uno de los mejores ambientes de formalización, los incentivos perversos a mantenerse informal y lo que es peor aún, dentro de la ilegalidad, abundan dentro del ámbito económico de la región.

## Costos vs. beneficio de formalizarse

### Creación de una empresa

El crear una empresa nueva resulta muy fácil tanto para emprendedores como para informales, dado que hoy en día existe una figura de constitución denominada Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Este tipo de contrato surgió a partir de la Ley 1258 de 2008, con el fin de facilitar los trámites, reducir los costos y darle la capacidad a los empresarios de tener un acuerdo comprensible, transparente y eficiente en términos jurídicos. Algunos de los beneficios son los siguientes:

- Puede constituirse por uno o varios accionistas, bien sean personas jurídicas o naturales, de tamaño micro, pequeño, mediano o gran empresa.
- Con cualquier monto de capital social y número de empleados.
- La constitución y reforma es más fácil y eficiente mediante documento privado.
- Por regla general no se exige revisor fiscal (salvo cuando la empresa supere los 5.000 SMMLV en activos brutos y/o 3.000 SMMLV de ingresos brutos)
- El objeto social puede ser indeterminado.
- La responsabilidad de los socios se limita hasta sus aportes. Pueden fijar con libertad las reglas para la administración de la sociedad.

De igual forma, todas las nuevas empresas que tengan menos de 50 empleados y cuyos activos totales no superen los 5.000 SMMLV pueden acogerse a la Ley 1429 de 2010, mejor conocida como “Ley de Formalización y Generación de Empleo”, la cual introdujo incentivos para que los empleadores disminuyan, en primer lugar, los costos por formalizarse y posteriormente mejoren sus márgenes y rentas, con el fin de ampliar su oferta laboral. Algunos de los beneficios son: reducción en los costos de la matrícula mercantil, las obligaciones y las tarifas fiscales, y los pagos de parafiscales,

Desde una visión estructuralista, las reformas introducidas por la Ley 1429 de 2010 permitirían reducir las barreras de acceso a ciertos sectores y segmentos del mercado laboral; en particular, atacarían los fallos del mercado asociados al poder de mercado y a la asimetría de información que impiden la movilidad dentro del mismo a algunos actores; desde la mirada del institucionalismo, aquellas permiten reducir los costos de transacción asociados a la formalidad de la actividad empresarial y por lo tanto constituyen incentivos para una voluntaria decisión de formalidad empresarial (Cámara de Comercio Medellín, 2010).

### Tiempo y costos de abrir una empresa en Colombia

En Colombia, así como en muchas de las economías emergentes, una de las razones de un



índice de formalidad empresarial muy bajo es la desinformación existente frente a los procesos necesarios para realizarla. Ésta se traduce en el desconocimiento de los trámites, los papeles, los requisitos, las entidades pertinentes y, finalmente, el tiempo y costo que toma todo este proceso. Para los nuevos empresarios, la desinformación genera un *trade off* entre iniciar su actividad productiva apresuradamente con el fin de obtener liquidez, frente al tiempo y costo que toma entrar dentro de la legalidad empresarial. Frente a este ámbito, se ha realizado,

*grosso modo*, la tarea de cuantificar los costos que tiene iniciar una actividad formal en la ciudad de Bogotá, ya sea una persona natural o una persona jurídica (de tipos SAS), con el fin de demostrar que los beneficios futuros de formalizarse son mucho mayores que los gastos en que se incurre.

En cuanto a la constitución como persona natural, el ingresar a la formalidad tiene un costo de \$3.700, lo cual equivale al pago del formulario del Registro Único Empresarial. Anteriormente a esto se le sumaba el costo de matrícula comercial, lo

cual correspondía a un porcentaje (0.7%) sobre los activos registrados. Sin embargo, a partir de la Ley 1429 de 2010, este pago fue excluido. Luego de la constitución, los trámites tributarios con la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian), la bancarización, el registro ante una caja de compensación, inscribir los empleados a: un plan obligatorio de salud, riesgos profesionales, pensiones y cesantías, no tienen ningún costo. Finalmente, el tiempo que tarda todo este proceso en Bogotá es de catorce días (cuadro 1).

**Cuadro 1. Tiempo y costos de formalizarse**

No.	Procedimientos	Tiempo	Costo
1	• Adquirir los libros de la empresa registrarlos	1 día	\$ 37.200 [4 libros (\$ 9.300 cada libro, 100 hojas cada libro)], para persona jurídica. Persona natural no obligada para capitales bajos.
2	• Registrar la empresa ante el Registro Mercantil, obtener el certificado de existencia y representación legal, en el Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio.	1 día	\$ 3.700 Formulario: Registro Único Empresarial Adicional persona jurídica: 0.7% sobre el capital suscrito \$28.000: derechos de inscripción.
3	• Inscribirse (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian) y registrar las facturas	1 día	Sin costo
4	• Abrir una cuenta bancaria	1 día	Sin costo
5	• Registrar la empresa ante la caja de compensación familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	5 días	Sin costo
6	• Inscribir a los empleados a un plan obligatorio de salud	1 día	Sin costo
7	• Afiliar a los empleados al sistema público de pensiones	1 día	Sin costo
8	• Afiliar a los empleados a un fondo de pensiones privado	1 día	Sin costo
9	• Registrar la empresa ante una administradora de riesgos profesionales (ARP)	1 día	Sin costo
10	• Afiliar a los empleados a un fondo de cesantías	1 día	Sin costo final del formulario
<b>TOTAL</b>		<b>14 días</b>	<b>\$3.700 Persona Natural \$75.900*Persona Jurídica</b>

\*Con un capital inicial de \$ 1.000.000.

Fuente: cálculos Anif con base en Doing Business 2011 y Cámara de Comercio de Bogotá.

Para las personas jurídicas, constituidas como SAS, se adicionan los costos correspondientes a los impuestos de registro de Bogotá y Cundinamarca (0.7% sobre el capital suscrito) más \$28.000 por derechos de inscripción. Para una empresa que se registre con un capital suscrito (puede existir el compromiso de pago en el futuro) de \$1.000.000, el pago será de \$38.700. Posteriormente deberá registrar sus libros de contabilidad y movimientos financieros (requisito Dian), los cuales tienen un costo total estimado de \$37.200. De igual forma, como es para persona natural, los costos laborales y tributarios de registro e inscripción son cero pesos y toman catorce días aproximadamente.

## Beneficios de ser una empresa formal

Aparte de la creencia sobre los altos costos y la dificultad para la creación de una empresa, el común de la gente considera no tener el conocimiento para realizar una actividad productiva formal. La mayoría de las personas en Colombia es de estratos bajos. Éstos no cuentan, en un alto porcentaje, con los conocimientos sobre métodos de producción, comercialización, planeación, mercadeo, financiación, etc. Por tal razón y como ejemplo para las demás cámaras de comercio en Colombia, la de Bogotá ha venido ampliando su portafolio de ayudas gratuitas para aquellos que se hayan for-

malizado o se quieran formalizar.

La Alcaldía y la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) crearon el programa Bogotá Emprende, el cual se ha constituido durante los últimos años como un centro especializado en promover la competitividad de las empresas y fomentar la cultura del emprendimiento, a través de servicios de calidad que se ofrecen con la metodología de “aprender haciendo”, mediante la cual emprendedores y empresarios encuentran respuestas concretas y soluciones reales a sus necesidades (Bogotá Emprende, 2011).

## Algunos de los servicios más destacados son<sup>2</sup>:

**Talleres y actividades virtuales:** durante esta actividad, se podrán abordar temas de gestión empresarial de manera práctica e interactuar con otros empresarios y emprendedores, desde cualquier lugar. Algunos de ellos son: analiza e identifica tu idea de empresa, cómo elaborar un plan de empresa, cómo formalizar tu empresa, diseña tu plan de mercadeo y elabora tu plan de empresa.

**Encuentros empresariales:** son espacios que permiten la relación y cooperación empresarial, el intercambio de conocimiento, experiencias y contactos que puedan generar nuevas oportunidades de negocios. Algunos son: Almuerzo Empresarial, Café a Café, Cine Foro, Encuentro Sectorial, Entrenamiento Empresarial, Estu-

dio de Caso, Tertulia Empresarial, Testimonios de Innovación, Visita a Feria, Visita Empresarial, Visitas a Centros de Desarrollo Tecnológico.

**Jornadas de financiamiento empresarial:** en estos espacios se pueden presentar las necesidades financieras a las entidades que apoyan y financian los proyectos empresariales y planes de expansión en la ciudad.

**Festival del Emprendedor:** el Festival del Emprendedor es la macrojornada anual del emprendimiento en la cual los emprendedores y empresarios pueden participar en actividades de conocimiento, aprendizaje práctico, contactos y negocios, que son de su interés y que les resultan de gran utilidad. Se evalúa el entorno, la creación y el desarrollo de la empresa, se realizan módulos sobre aspectos laborales y tributarios, se enseña a realizar estudios de mercados, redes empresariales, networking y manejo de crisis, entre otros.

Los anteriores beneficios, al ser gratis, son difícilmente cuantificables; sin embargo, es de saber común que tanto en horas de clase como en calidad de los contenidos, en una institución educativa formal, son lo bastante altos como para excluir a la mayoría de la población. Visto de una manera puramente monetaria, los beneficios de formalizarse lucen mejor frente a un costo promedio entre \$3.700 y \$75.900 por crear una empresa legal.

<sup>2</sup>Bogotá Emprende. Cartilla descriptiva 2011. Cámara de Comercio de Bogotá.

## Conclusiones

Durante los últimos años, el Estado colombiano ha realizado esfuerzos muy valiosos para mejorar el ambiente para la realización de negocios, tanto internos como provenientes del extranjero. La posibilidad de crear una empresa con un capital de cero pesos, además de poderla constituir con uno o varios socios anónimos, la mejora legislativa tanto en la protección de las ideas nuevas y la agilización y abaratamiento de los trámites tanto de apertura como de clausura de la empresa, son algunas de las reformas. Esto ha permitido, según lo catalogado por el Banco Mundial en el DB de 2011, que Colombia tenga el tercer mejor ambiente para realizar negocios dentro de América Latina.

No obstante, en materia de indicadores de formalización empresarial, los resultados hasta ahora no son los más positivos. Colombia es uno de los diez países con más reformas socioeconómicas para mejorar y facilitar la disposición de la población para que el proceso de formalización se dé voluntariamente, además de ser el octavo país con más emprendimiento en el mundo (Global Entrepreneurship Monitor, 2010). Sin embargo, esto sólo ha permitido ubicar el país en el puesto 73 de facilidad para empezar un negocio, según el DB de 2011.

Aunque la brecha con Estados Unidos ha disminuido de manera significativa, claramente es necesaria

una política más contundente, con iniciativas que contribuyan a la simplificación de trámites, la reducción de costos, la difusión de la información para iniciar empresas formalmente y el desarrollo de programas para incentivar y combatir la informalidad (Programa Rutas para la Formalización). A nivel regional,

**“Colombia es uno de los diez países con más reformas socioeconómicas para mejorar y facilitar la disposición de la población para que el proceso de formalización se dé voluntariamente, además de ser el octavo país con más emprendimiento en el mundo.”**

### Formalización empresarial



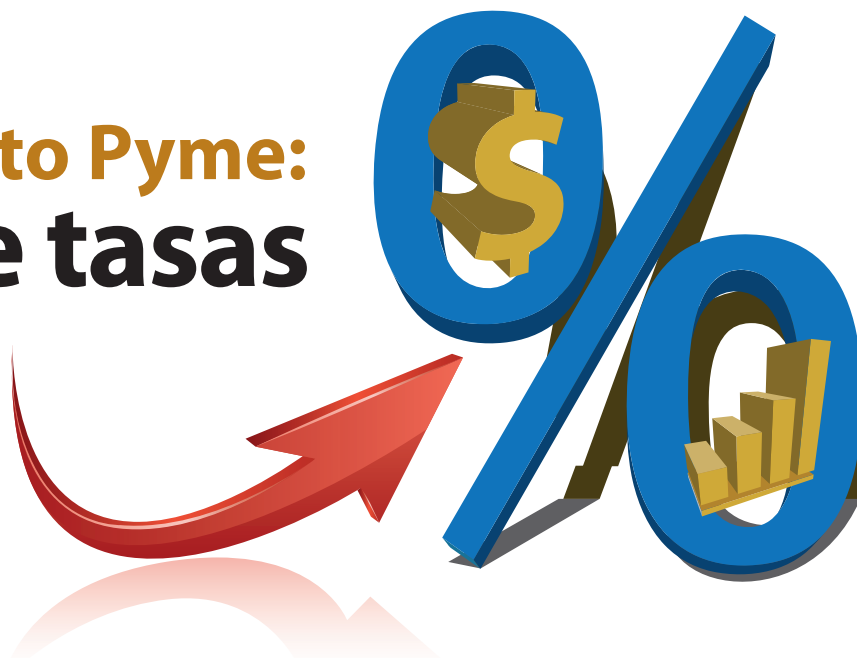
en Colombia, la informalidad empresarial no sólo está ligada a la informalidad laboral, sino a las campañas y programas que realizan las principales entidades del Estado, en cada una de sus delegaciones locales. Particularmente, Bogotá es un buen ejemplo para el resto del país y en especial para Cúcuta, donde al parecer los esfuerzos realizados son todavía incipientes para disminuir los indicadores de informalidad en todos los aspectos.

La Ley 1429 de 2010 permitió, en los primeros ocho meses de 2011, beneficiar a 231.566 empresas pequeñas, entre nuevas y deudoras existentes, marcando un giro contundente hacia la esperanza de formalización empresarial a la escala de países desarrollados. De esta manera se comprueba cómo las personas sí responden a incentivos reales y tangibles, mediante una alineación entre los beneficios del Estado y los de la población en general.

La formalización por sí sola no convoca, debe ser un punto de llegada. El reto consiste en lograr el cambio en los modelos mentales de los empresarios informales y de las instituciones que ofrecen servicios de apoyo a la formalización (PAM, Bogotá Emprende 2008). Este artículo mostró que son más los beneficios que los costos por formalizar una empresa. Así, no es sólo cuestión de dinero, tiempo o conocimiento; es la convicción de ayudarse a sí mismo y al país. ■

# Financiamiento Pyme: *spread* de tasas

<Manuel Pinilla • Investigador Anif  
E-mail: mpinilla@anif.com.co>



**D**urante el último lustro la economía internacional ha aumentado la periodicidad de su ciclo económico. Cuando el mundo empezaba a recuperarse levemente de la crisis de 2008-2009, nuevamente en 2011 los países desarrollados empezaron a ver sus finanzas públicas sumergirse en una trampa negativa. En el caso particular de Colombia, pese a no estar insertada de manera profunda en la globalización mundial, las crisis internacionales sí han tenido efecto sobre los diferentes sectores de la economía nacional. Uno de los indicadores que nos permite observar, tanto de manera cuantitativa como cualitativa la inercia de los ciclos económicos es la tasa de interés de intervención del banco central.

Las decisiones de modificar el instrumento de política monetaria tienen influencia sobre el resto de las tasas utilizadas dentro del sistema financiero, en particular la tasa de interés a la que se realizan los depósitos a término fijo (DTF). Esta corresponde al promedio ponderado de las tasas de interés

efectivas, que se aplican a los CDTs a 90 días, pagados por los diferentes establecimientos del sistema financiero.

Sobre la DTF se establece el *spread* bancario, el cual es una variable fundamental para todo el sistema económico, dado que permite determinar las diferencias en la intermediación entre los fondos de ahorro y los fondos de inversión. Este indicador es clave a la hora de estudiar ciertos comportamientos dentro del sistema bancario, los cuales generan incentivos tanto al ahorro como a la inversión de los hogares y las empresas. Por tanto, el adecuado entendimiento de los determinantes de este indicador permite orientar eficientes políticas de captación de recursos.

Generalmente se cree que la existencia de altos *spreads* es un sinónimo de ineficiencias generadoras de desincentivos tanto a los procesos de ahorro como de inversión dentro de la economía. Sin embargo, los *spreads* bajos dejan a los bancos bastante vulnerables en las crisis, debido a que pueden estar indicando el financiamiento de muchos proyectos, en donde algunos

pueden ser de alto riesgo. Por tal razón, muchos acreedores están dispuestos a pagar un alto interés con el fin de construir una relación de largo plazo que les permita solucionar problemas de insolvencia en el futuro (Fuentes, 1998)<sup>1</sup>.

El *spread* de tasas para la pequeña y mediana empresa (Pyme), dentro de los tres macrosectores de la economía (industria, servicios y comercio), se va analizar con base en la información suministrada por la Gran Encuesta Pyme (2006-2011). Esto con el fin de encontrar particularidades y correspondencias con el ciclo económico. De igual manera se indicará si la tasa a la cual es aprobado el crédito en cada sector satisface las expectativas de los empresarios Pyme. Por último, mencionaremos el tipo de destino que tienen los recursos adquiridos por medio de crédito bancario y su relación con el *spread* de tasa de interés.

<sup>1</sup>Fuentes, R., 1998: "Determinantes de los *spreads* bancarios: el caso de Chile". Inter-American Development Bank Working Paper R-329 y Universidad de Chile.

## Sector industrial

Dentro del sector industrial en Colombia, según la Gran Encuesta Pyme, encontramos doce subcategorías, entre las cuales aparecen: plásticos, alimentos y bebidas, productos textiles, maquinaria, productos metálicos y productos minerales no metálicos. Según la GEP, la percepción en general del negocio, entre 2005 y 2011, es la más volátil entre los tres macrosectores. Se evidencia un comportamiento bastante sensible a las circunstancias coyunturales del momento y esto se refleja en los indicadores de producción, ventas y pedidos dentro de cada una de las subcategorías. No obstante, en cuanto a los anteriores indicadores de desempeño del sector, el industrial es intermedio entre el positivismo de los servicios y el negativismo del comercio.

Sin embargo, el financiamiento de la industria contrasta con los otros dos sectores no sólo por el comportamiento volátil de su serie. En primer lugar, el ciclo del indicador de solicitud de créditos al sistema es mucho más suave y resulta menos afectado por la crisis de finales de la década pasada. En segundo lugar, este mismo indicador se ha mantenido a lo largo del tiempo en niveles muy superiores a los otros dos sectores (promedio histórico mayor al 50% de los establecimientos). Sobresalen dentro de este sector los productos textiles, con el porcentaje de solicitud de crédito más alto.

En contraste con este indicador, se encuentra la aprobación de créditos solicitados. Para las entidades proveedoras de finan-

ciamiento, de nada ha servido mantener estabilidad en las solicitudes, porque las decisiones internas, en cuanto a la aprobación del crédito para los subsectores, se afectaron vertiginosamente a la baja durante la crisis. De igual forma sucedió para el plazo de solicitud del crédito. Antes de 2006, desde el punto de vista de los empresarios era frecuente el uso del corto plazo y posteriormente se fue dando la preferencia por el largo plazo. Acorde con la creciente incertidumbre sobre las percepciones de demanda de sus productos, éstos prefieren un plazo más largo, que les asegure una cuota más baja, para no sacrificar liquidez.

### El spread de tasas en el sector industrial colombiano

El *spread* de tasas de interés sobre los créditos aprobados a las empresas del sector ha mostrado un comportamiento bastante diverso a través del tiempo (ver gráfico 1).

Observando el comportamiento del *spread* más amplio (mayor a DTF+8), vemos que siempre se ha mantenido en una escala relativamente baja y lo que es más importante: no ha tenido un cambio significativo a través de la historia que demuestre que tiene alguna aparente correlación con los períodos de bonanza y recesión de la economía.

Lo contrario ocurre en el análisis de los rangos más bajos (DTF a DTF+4 y DTF+4 a DTF+8). Aquí

se alberga en promedio un 80% de las aprobaciones de los créditos y su volatilidad es mayor a través del tiempo.

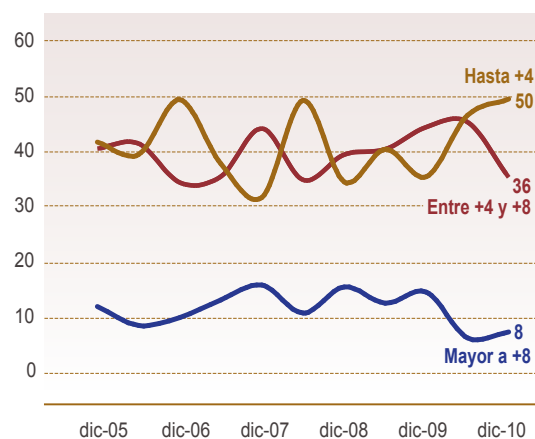
No obstante, el aspecto más interesante resulta de comparar la ponderación relativa de una serie frente a la otra, con base en los aspectos coyunturales del período. Es notable cómo en época de bonanza, en la economía colombiana, el rango más bajo (DTF a DTF+4, gráfico 1) se encuentra en su mayoría 15 puntos porcentuales por encima del segundo rango (DTF+4 a DTF+8, gráfico 1). Esto resulta acorde con los análisis crediticios de la época, en los cuales se obraba con cierto optimismo frente a la certeza de que iba a darse un buen comportamiento futuro de la industria y en general de la economía. En el segundo semestre de 2007, la disminución en la solicitud de créditos por parte de los empresarios del sector explica el ligero cambio en la tendencia. La razón de esto estuvo determinada, según la encuesta, por la no necesidad de obtener financiamiento. Sin embargo, no se tiene absoluta claridad si esto fue gracias al crecimiento de la demanda por sus productos o por el buen resultado que tuvieron los esfuerzos del gobierno, durante Uribe I, para el fortalecimiento Pyme.

En contraste con lo anterior, se observa cómo a partir del segundo semestre de 2008, hasta el primer semestre de 2010, período durante el cual se plasmó la crisis internacional en los mercados tanto internos como externos, el rango medio (DTF+4

a DTF+8, gráfico 1) estuvo entre 6 y 10 puntos porcentuales por arriba del rango más bajo (DTF a DTF+4, gráfico 1). Nuevamente a partir de 2010, en lo que fue una leve recuperación de la economía, se invirtió nuevamente el orden de las series.

Así, pareciera que el ciclo económico nacional sí incide en la magnitud del *spread* bancario tanto en épo-

**Gráfico 1. Sector industria: evolución rangos de tasa de interés de los créditos aprobados (%)**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif.

ca de bonanza como de declive; esta correlación, a través del tiempo, es muy leve. Es decir: tanto el aumento (disminución) en el porcentaje de créditos aprobados, como su correspondiente tasa, obedecen en su mayoría a las condiciones inherentes de producción, ventas, pedidos y capacidad instalada del sector.

## Sector servicios

El sector servicios, en la GEP, se divide en las siguientes categorías: asesoramiento empresarial, publicidad, informática, hoteles y restaurantes y actividades de arquitectura e ingeniería. Entre 2006 y 2011, el sector ha venido presentando las mejores percepciones en cuanto a la situación económica en general que se tiene sobre los negocios. Lo anterior se ha mantenido pese a los fenómenos coyunturales tanto nacionales como internacionales, que si bien han afectado el comportamiento sobre los indicadores de ventas y pedidos, dichos efectos han sido menos severos si se comparan con industria y comercio. Además, la velocidad de recuperación que tiene este sector es relativamente buena, gracias a la capacidad de realizar ajustes sobre las características inherentes a su línea de negocio.

En cuanto a las solicitudes de financiamiento, dentro de las

categorías del sector, los comportamientos han sido muy dispares. En particular las empresas de informática y arquitectura e ingeniería siempre han ocupado los dos principales puestos para este indicador, pero variando su orden en el tiempo. Como hecho relevante, la tasa de aprobación de los créditos se comportó durante la crisis de manera inversa a como se comportó en los otros dos sectores. En efecto, durante este período se aumentó la tasa de aprobación hasta el 99% sobre las solicitudes, mientras que en los otros dos sectores estaban cercanos al 90%.

### El *spread* de tasas en el sector servicios colombiano

En la descripción del sector servicios se mencionó como característica relevante la percepción positiva que ha preponderado a lo largo del período de

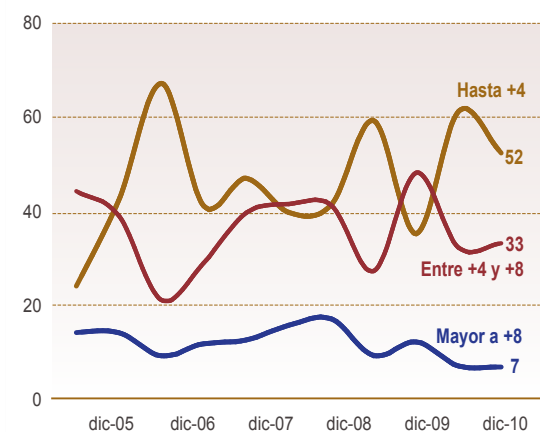
estudio y la poca vulnerabilidad a los aspectos negativos de las coyunturas mundiales. Específicamente, esto se evidencia, a diferencia de la alta volatilidad del sector industrial, en un ciclo más suave con una periodicidad más prolongada (ver gráfico 2).

De igual manera, este mismo análisis aplica para las series del *spread* bancario con mayor participación en los créditos aprobados: DTF a DTF+4 (línea roja, gráfico 2) y DTF+4 a DTF+8 (línea verde). Esto no sólo porque en épocas en donde la economía estaba en una relativa mejor situación, la línea roja estaba por encima (hasta 46 puntos porcentuales) de la verde y en épocas de crisis este orden se invertía (-13 puntos porcentuales), sino porque la distancia entre líneas es mucho mayor en el período de bonanza que en su opuesto. A su vez, se observa cómo el período de crisis, determinado en este caso en términos del *spread* de tasas, es

mucho más corto que en los otros dos sectores de la economía.

Lo anterior nos podría llevar a concluir que el positivismo dentro de los empresarios del sector y las instituciones financieras actúa tanto de manera potencializadora del crédito en épocas de auge, como de manera mitigadora de los efectos negativos de los declives económicos

**Gráfico 2. Sector servicios: evolución rangos de tasa de interés de los créditos aprobados (%)**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif.

sobre la financiación formal.

En lo concerniente a la serie DTF+8, nuevamente ésta es la que menos participación relativa tiene en los créditos aprobados, lo cual sigue corroborando que los préstamos otorgados bajo este interés obedecen a los propios análisis de riesgo de las entidades financieras y no a los aspectos circunstanciales de la economía.

## Sector comercio

El sector comercio, en la GEP, está compuesto por los siguientes subsectores: alimentos y bebidas artículos de uso doméstico, prendas de vestir y dos subcategorías que agrupan, por un lado, los artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, y por otro lado, los artículos de perfumería y de tocador, sumado a los farmacéuticos.

La particularidad de este sector, evidenciada en la GEP (2006-2011), en cuanto a la percepción de los negocios, es el continuo negativismo dentro los empresarios. Esto se explica dado que, en épocas de crisis, la demanda por sus productos es una de las más afectadas entre todos los sectores. En efecto, dado el estallido de la crisis internacional, los empresarios se han sumergido en una gran incertidumbre y negativismo. Y pese a la recuperación económica 2010-2011, la percepción dentro del sector

se mantiene bastante escéptica sobre lo bueno que pueda venir.

En cuanto al financiamiento del sector, el comportamiento de los empresarios, expresado anteriormente, lleva a que se aumente la volatilidad a través del tiempo en la solicitud de crédito. Una mayor pendiente positiva en las épocas de bonanza y menor en épocas de recesión. De igual manera, este comportamiento genera que el tiempo sobre el cual se solicitaba y se aprobaba el financiamiento haya migrado de un corto y mediano plazo a un mediano y largo plazo.

### El spread de tasas en el sector comercial colombiano

Ahora, pese al negativismo del sector, éste no es compartido por el sistema financiero.

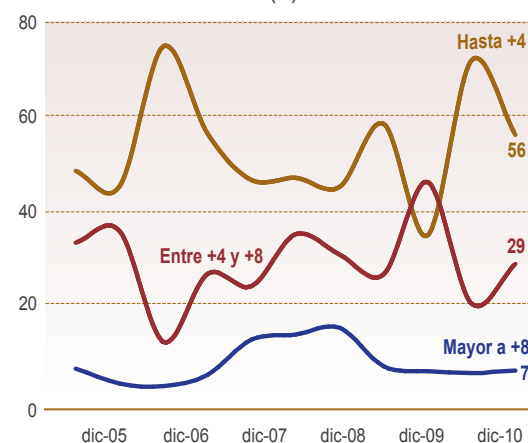
En efecto, en comparación con los otros dos sectores, las empresas dedicadas al comercio son las más beneficiadas gracias a las bajas tasas de interés a las que son aprobados los créditos solicitados. A lo largo del período de estudio (2006-2011) la proporción de créditos aprobados a una tasa menor a DTF+4 se ha mantenido en su mayoría por encima de las otras dos series con tasas mayores (ver gráfico 3).

Para los otros dos sectores se observó cómo fenómenos coyunturales como la crisis internacional de finales de 2008 hasta finales de 2009 generaron un encarecimiento de los créditos que fueron aprobados por el sistema financiero. Sin embargo, para el sector comercio esta caracterización no se evidencia tan claramente. Lo único que nos podría indicar un efecto del comporta-

miento en general de la economía sobre el rango de tasas de los créditos aprobados es la convergencia de la serie DTF+4 a la serie que enmarca una tasa entre DTF+4 y DTF+8.

Observando estos resultados se podría decir que la tasa de financiamiento de las empresas comerciales por medio de mecanismos formales no obedece ni a las percepciones negativas

**Gráfico 3. Sector comercio: evolución rangos de tasa de interés de los créditos aprobados (%)**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif.

de los empresarios, ni a los efectos coyunturales de los auges y debacles de la economía tanto nacional como internacional. Al parecer la decisión obedece a una mejor percepción de riesgo del sistema financiero y los análisis particulares que se hacen en términos de estabilidad contable, demanda y contexto económico, entre otras.

## Satisfacción empresarial frente a la tasa de interés de los créditos

Luego de analizar el *spread* de tasas dentro de los tres macrosectores económicos, resulta interesante saber cómo los cambios expresados anteriormente fueron percibidos por los empresarios de cada sector. Y de igual manera ver si esta percepción tiene alguna correlación con las decisiones de política monetaria del Banco de la República. Esto a través del indicador de satisfacción de los empresarios sobre la tasa a la que fue aprobado su crédito, el cual se encuentra desde primer semestre de 2007 en la GEP (ver gráfico 4).

Intuitivamente, tanto para industria como para servicios y comercio, a medida que la DTF fue aumentando

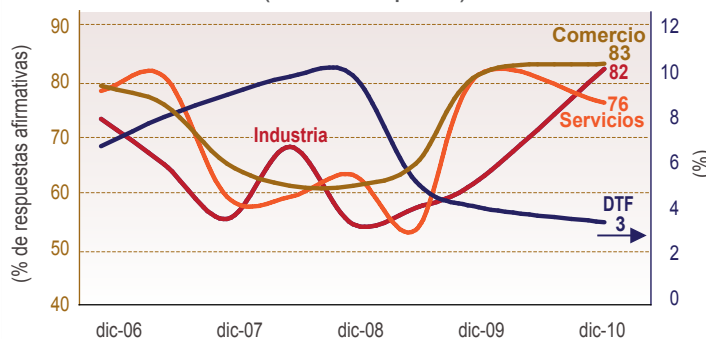
do, como resultado de la política contractiva que buscaba la prevención del recalentamiento de la economía, la satisfacción fue disminuyendo. De igual manera, esto parece darse de nuevo cuando se reduce la DTF como respuesta a la política contracíclica de apoyo a la economía (llevar la tasa repo del BR del 10% al 3%).

A nivel sectorial, en industria, la mayoría de los empresarios

no se han sentido tan satisfechos como en los otros dos sectores. La mayor particularidad se dio a finales de 2008. Se presentó un repentino aumento, que terminó en el único pico donde la serie de industria está por encima de las series de servicios y comercio; lo cual a su vez coincide con los incrementos periódicos de la DTF de 2007-2008. Este resultado contraintuitivo no tiene otra explicación sino la buena

dinámica que tenía el sector durante ese período, dado que sus indicadores de producción, ventas, capacidad instalada y pedidos aumentaron a un ritmo relevante. En efecto, los industriales aprovecharon los bajos aranceles

**Gráfico 4. Satisfacción con respecto a la tasa (con dos datos por año)**



Fuentes: Gran Encuesta Pyme Anif y Banco de la República.

de importación, la apreciación del peso, la amplia gama de alivios tributarios y la necesidad de exportar para que se dieran estas condiciones (Anif, 2010). Por tal razón la capacidad de pago aumentó y para los empresarios la tasa de interés no se constituyó en un elemento decisivo en cuanto a la necesidad de financiamiento.

Para los sectores de servicios y comercio de la economía los resultados han sido

más intuitivos conforme la DTF aumenta o disminuye. No obstante, se presentan ciertas peculiaridades en cada sector. En cuanto al sector servicios, no sólo se presenta mayor volatilidad en el indicador de satisfacción, sino que parece actuar de manera más rezagada frente a las otras series. Sin embargo, cuando ésta reacciona, lo hace con mayor rapidez. Como dijimos antes, el comercio, pese a tener las mejores tasas en la economía, parece ser el más pesimista de los sectores, por ende su elasticidad frente a la tasa de interés es mucho mayor.

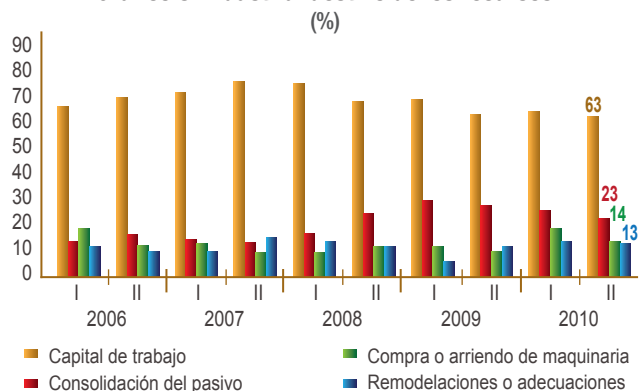
## Destino de los recursos prestados a las empresas

En cuanto a los destinos de los recursos obtenidos por medio de crédito formal, no son muchas las diferencias entre los tres sectores y lo que es más importante para nuestro análisis, no parece haber una muy fuerte relación entre los cambios en el *spread* de la tasa y los cambios en los usos que se le dan a los créditos (ver gráficos 5 a 7).

El destino más común de los recursos, entre los sectores, siempre ha correspondido al capital de trabajo. Dentro de éste se agrupan los gastos tales como: materias primas, mano de obra, y en general, los gastos operativos y de funcionamiento de las empresas. Dentro de los tres sectores, su ponderación siempre ha estado por encima del 60 %. Según los análisis de correlación, no parece haber ninguna relación con los ciclos económicos.

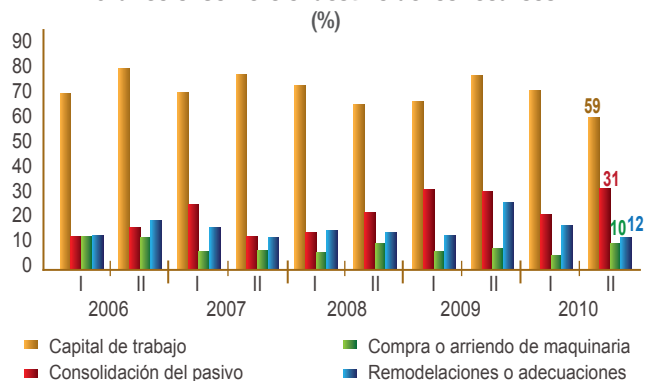
La compra o arriendo de maquinaria parece ser relevante sólo para el sector servicios en períodos donde se convirtió en el segundo uso de los recursos, con más del 20% (2007-I). Este destino parecer ser bastante elástico al *spread* de la tasa de interés y al ciclo económico, dado que se presentan cambios bruscos en momentos posteriores a los cambios de tendencia en la economía. De igual manera sucede con las remodelaciones o adecuaciones tanto para el sector servicios como en comercio. Lo primero que se sacrifica al momento de un aumento en el interés del crédito formal son estos dos destinos.

Gráfico 5. Industria: destino de los recursos



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif.

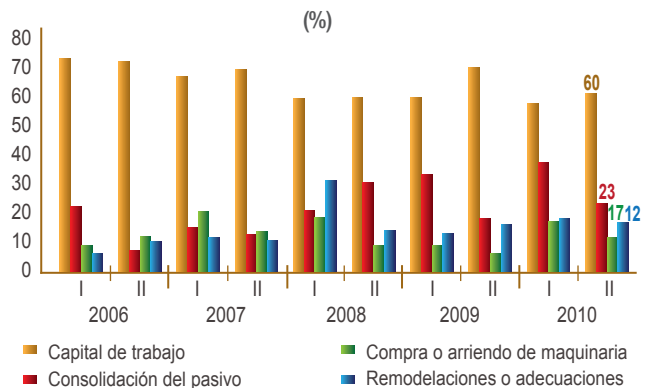
Gráfico 6. Comercio: destino de los recursos



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif.

El único destino que parece tener una correlación importante con el *spread* bancario y el ciclo económico es la consolidación del pasivo. Entre los usos que se le dan a estos recursos se encuentran la búsqueda de mejores condiciones de plazo, menor tasa y amortización de los

Gráfico 7. Servicios: destino de los recursos



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif.

## Conclusiones

Este artículo se desarrolló con base en el análisis del indicador bancario que determina la diferencia entre las tasas de ahorro y las tasas de inversión, más conocido como *spread* bancario, para los tres macrosectores (industria, servicios y comercio) de la economía colombiana. Enmarcadas dentro del segmento de la pequeña y mediana empresa, se analizaron las opiniones empresariales desde 2006 a 2011 de la GEP.

En cuanto al *spread* bancario, la encuesta nos brinda tres intervalos en donde se sitúan las tasas a las que son aprobados los créditos empresariales: 1. (DTF a DTF+4), 2. (DTF+4 a DTF+8) y 3. (DTF+8 en adelante). El propósito de la investigación era encontrar las características de este indicador, inherentes a cada macrosector productivo, y observar si éstos tienen algún tipo de correlación con el ciclo económico.

Para el sector industrial se observó una alta volatilidad de las series correspondientes a los intervalos 1 y 2 y una lejana correlación con el ciclo econó-

mico, determinada por el abaratamiento de los créditos en épocas de bonanza económica nacional y de manera inversa en épocas de crisis. Así, el indicador de *spread* bancario parece obedecer a los altibajos inherentes a las condiciones de producción, ventas, pedidos, capacidad instalada, etc. Lo que lleva a los bancos a determinar, en su mayoría, el riesgo y las perspectivas futuras sobre el financiamiento, no por la coyuntura económica tanto nacional como internacional, sino por el desempeño sistémico de su línea de negocio.

El sector servicios, que ha tenido un mejor desempeño relativo frente a los otros sectores, refleja una correlación, aunque leve, entre el ciclo económico y el *spread* de tasas, determinada por el cambio en la ponderación entre las series 1 y 2. Específicamente, en la época de auge económico (anterior a 2008), el *spread* promedio disminuyó a su punto más bajo. En contraste, durante la crisis internacional, este indicador tuvo su nivel máximo. Durante

2010, volvió a disminuir, como respuesta a la política contracíclica del BR. Actualmente, como lo viene mencionando Anif, cuando la economía está presentando advertencias de recalentamiento, el *spread* nuevamente en este sector está incrementándose.

Finalmente, para el sector comercio, el *spread* bancario ha mostrado el comportamiento más disímil entre los tres. La característica principal de este sector es que además de tener el *spread* más bajo frente a los otros dos sectores, éste se ha mantenido casi invariable a través del período de estudio. De igual manera la correlación con el ciclo es muy leve y sólo se evidencia como una pequeña ampliación del *spread* bancario en tiempo de crisis.

En términos del destino de los recursos para los tres sectores, no varía en gran medida como si lo hace el *spread* bancario; el único cambio observable se dio a partir de la crisis de 2009, cuando se amplió en gran medida el uso de recursos para la consolidación del pasivo. ■

# Fuentes alternativas de financiamiento en las Pymes: el caso del



## *leasing*

<Karen Erazo • Investigadora Anif  
E-mail: kerazo@anif.com.co>

**El *leasing* tiene ventajas por cuenta de un menor interés distribuido en el pago de las cuotas y además porque cuenta con beneficios tributarios.**

**U**na fuente de financiamiento comúnmente utilizada por las Pymes alrededor del mundo es el *leasing* o arrendamiento financiero, una alternativa al crédito en la cual, con base en un contrato, un arrendador (en este caso la institución financiera) hace la adquisición de un bien a su nombre y luego la deja en arriendo a un tercero durante un plazo determinado. Al cabo del plazo establecido, el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado, devolverlo o renovar el contrato. El *leasing* es una herramienta útil para la

financiación de maquinaria de trabajo, en caso de no contar con los recursos para la compra directa de la misma.

Como mecanismo de financiación para pequeños y medianos empresarios, el *leasing* tiene ventajas por cuenta de un menor interés distribuido en el pago de las cuotas y además porque cuenta con beneficios tributarios. Este método puede entonces resultar benéfico y adecuado para empresas con poco capital, ya que permite financiar activos con un alto valor productivo, pero de difícil comercialización. Por lo tanto, esta

herramienta es fundamental para mejorar las condiciones financieras de las Pymes.

Según cifras del *World Leasing Yearbook*, el volumen del *leasing* a nivel mundial al cierre del año 2008 fue de US\$644 millones, lo que representó una contracción de más del 15% con respecto al año 2007. La mayor cantidad de operaciones de *leasing* se realizó en Europa, seguidas por Norteamérica y Asia con una participación sobre el total mundial del 48%, el 20.9% y el 19.3%, respectivamente. Según estimaciones de Fedesarrollo, la participación de Norteamérica

en el volumen total de *leasing* ha disminuido por cuenta de la crisis financiera de 2008-2009, pues ésta pasó del 54% al 20.9% entre 2000 y 2008. Por su parte, América del Sur cuenta con un volumen de *leasing* que equivale al 50% del registrado para América del Norte.

En el gráfico 1 se observa el volumen del *leasing* como porcentaje del PIB en los países en donde este mecanismo financiero ha penetrado exitosamente entre los empresarios de las pequeñas y medianas empresas. En países como Estonia y Bulgaria, el volumen de *leasing* representó el 7.5% y el 5.7% de su Producto Interno Bruto de 2008, respectivamente. Como se observa, en países que tienen gran participación del volumen de *leasing* sobre el total mundial, las participaciones dentro del PIB no son significativas. Tal es el caso de Estados Unidos, que en 2008 participaba con más del 20% del total del volu-

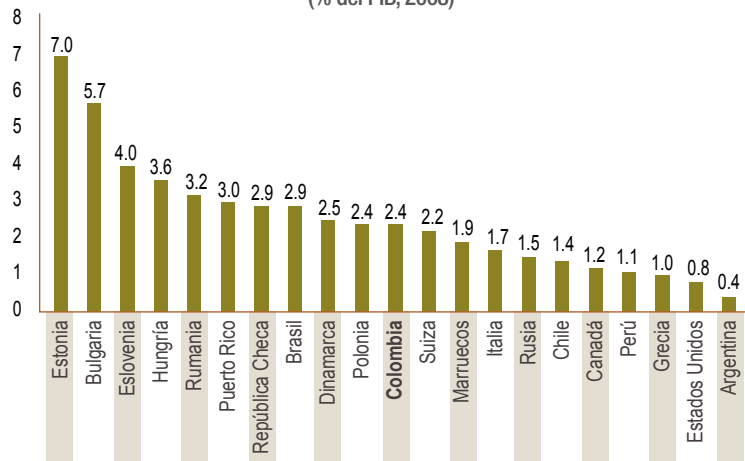
men mundial del *leasing*, pero dicha modalidad de financiamiento representaba menos del 1% del PIB del país.

Actualmente, América Latina experimenta heterogeneidad en el desarrollo de este instrumento de financiación, principalmente por la regulación propia de cada país y por la desconfianza de sus beneficios por parte de los empresarios. Brasil es el país líder en América Latina, pues el monto de las operaciones de *leasing* representa el 2.9% del PIB. El *leasing* existe en Brasil desde principios de los años sesenta, pero su verdadero desarrollo se logró a partir de 1974 gracias a los ajustes realizados al marco regulatorio que dio vía libre a la incorporación de nuevos actores a la oferta de este producto. En efecto, el volumen del *leasing* en Brasil representa cerca del 68% del total de la región. Más aún, como se observa

en el cuadro 1, la tasa de crecimiento del *leasing* entre 2008 y 2009 en Brasil fue la más alta entre 16 países de la región (24% anual), la cual estuvo seguida por Chile (18%) y Colombia (17%). Factores como el ingreso de empresas de *leasing* multinacionales, la inversión en infraestructura para el próximo mundial de fútbol (2014) y los juegos olímpicos (2016) y la estabilidad económica del país han afectado positivamente la dinámica de esta modalidad crediticia.

Ahora, en Colombia, durante 2004-2010, el mercado del *leasing* creció significativamente, pasando de \$3.9 billones a

**Gráfico 1. Volumen del *leasing***  
(% del PIB, 2008)



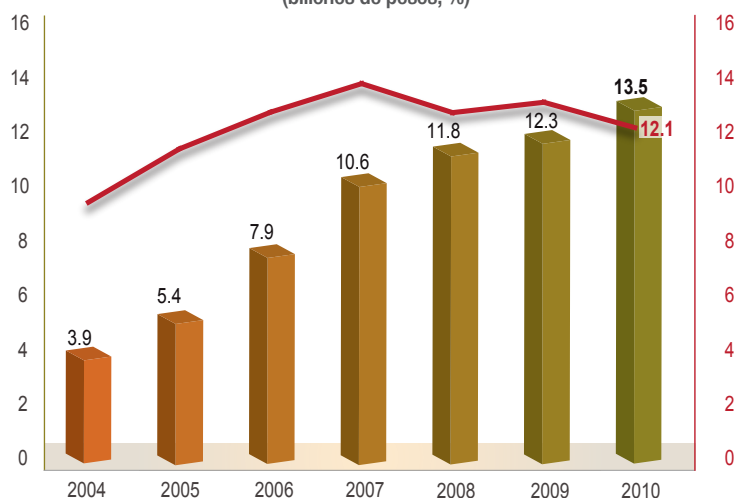
Fuente: tomado de "El impacto del leasing financiero en la economía colombiana", Fedesarrollo 2011.

**Cuadro 1.**  
**Tasa de crecimiento del *leasing***  
2008-2009

Posición 2009	País	Crecimiento real anual (%)	Participación del mercado (%)
1	Brasil	24	67.8
2	Chile	18	7.66
3	Colombia	17	7.26
4	México	32	6.69
5	Perú	11	6.25
6	Puerto Rico	-14	2.12
7	Argentina	-23	0.82
8	Venezuela	-14	0.49
9	Ecuador	-25	0.3
10	Guatemala	-8	0.2
11	Honduras	-7	0.18
12	Costa Rica	-26	0.13
14	Bolivia	6	0.02
15	Nicaragua	-7	0.02
16	El Salvador	-2	0.01

Fuente: The Alta Group 2009.

**Gráfico 2. Evolución del *leasing* en Colombia**  
(billones de pesos, %)



Fuente: cálculos Anif con base en Superfinanciera

cerca de \$13.5 billones, ver gráfico 2. Según las cifras de la Superfinanciera, el volumen de *leasing* como proporción de la cartera comercial se mantuvo en niveles del 12% para el período 2004-2010. Por otra parte, el volumen de operaciones de *leasing* como porcentaje del PIB se incrementó del 0.8% en 2003 al 2.6% para el año 2009. Sin embargo, su penetración entre las pequeñas y medianas empresas es muy baja; según los resultados de la medición del primer semestre de 2011 de la Gran Encuesta Pyme liderada por Anif, ésta estuvo entre el 6% y el 13% en todos los sectores incluidos en la medición (industria, comercio y servicios). Si bien son diversas las causas que dieron paso al comportamiento observado del *leasing* durante el período 2004-2010, la principal fue la existencia de un adecuado marco regulatorio que incentivó esta práctica.

**“Es de destacar el hecho de que el sistema financiero colombiano atendió satisfactoriamente la demanda de recursos de financiamiento de las Pymes, en momentos en que sus recursos propios son cada vez menores”**

## Situación actual del financiamiento de las Pymes

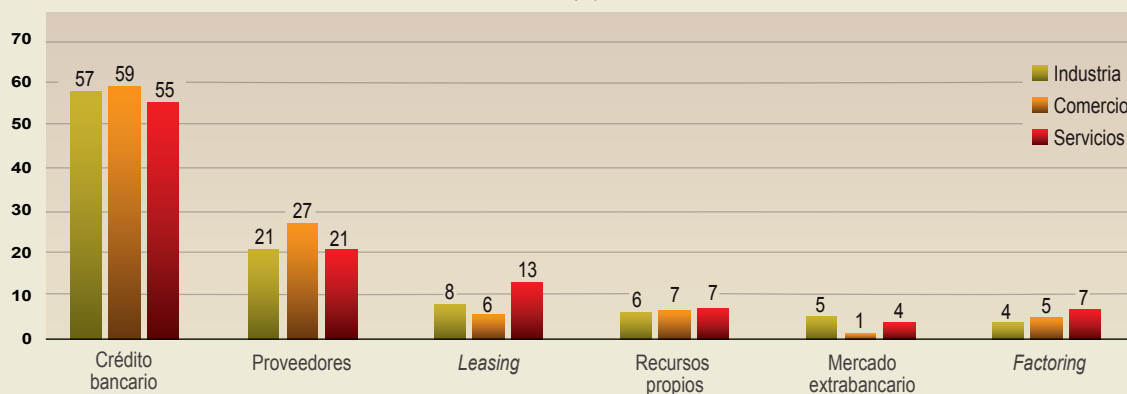
Es un hecho conocido que a lo largo de los últimos años las relaciones entre la banca y las pequeñas y medianas empresas han sido cada vez más

cercanas y de mayor confianza. Mientras que hace una década este segmento empresarial era prácticamente desconocido por el sistema financiero, hoy en día son escasas las entidades que no lo han penetrado y catalogado como uno de sus nichos de mercado más promisorios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que históricamente las Pymes han carecido de acceso a productos y servicios que se ajusten a sus necesidades financieras, lo que constituye una limitante para su desarrollo. Por lo anterior, es importante analizar la evolución que ha tenido el financiamiento de las Pymes en los últimos años, en los que el papel del gobierno como impulsor del acercamiento entre las Pymes y el sistema financiero ha sido muy importante.

En efecto, a partir del segundo semestre de 2006 se observó una tendencia ascendente en el porcentaje de solicitudes de crédito al sistema financiero por parte de las Pymes de los tres macrosectores. Los resultados de la última medición de la Gran Encuesta Pyme señalan que el 51% de las empresas manufactureras, el 53% de las comerciales y el 45% de las de servicios acudieron a los intermediarios financieros formales para satisfacer sus necesidades de recursos. Por otra parte, las tasas de aprobación de los créditos solicitados se han mantenido por encima del 90% desde el inicio de la Encuesta y para los sectores de industria, comercio y servicios. Adicionalmente, con respecto a las condiciones de los préstamos aprobados versus



**Gráfico 3. Fuentes de financiamiento Pyme**  
(%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2011-I.

los solicitados, la satisfacción expresada por los empresarios consultados fue alta con relación al plazo y al monto de las obligaciones. Por último, entre el 92% y el 94% de las Pymes se sintieron satisfechas con el monto del crédito obtenido. Es de destacar el hecho de que el sistema financiero colombiano haya sido capaz de atender satisfactoriamente la demanda de recursos de financiamiento de las Pymes, en momentos en que sus recursos propios son cada vez menores.

La principal fuente de financiación de las Pymes es el crédito bancario. En el gráfico 3 se evidencia que el porcentaje de empresas industriales y de servicios que no accedieron a fuentes alternativas en el último semestre de 2010 fue superior a los promedios históricos del 60% y el 69% respectivamente. Para los tres macrosectores, el financiamiento con proveedores es la principal fuente alternativa de financiamiento en las Pymes seguido por el *leasing*. En efecto, el 8% de las Pymes

industriales tuvo como fuente alternativa de financiamiento esta modalidad crediticia, mientras que las Pymes comerciales y de servicios lo hicieron en un 6% y un 13%, respectivamente.

El gráfico 4 muestra el porcentaje de empresas manufactureras según el subsector al que pertenecen que accedieron al *leasing* como fuente alternativa de financiación. Se destacan por tener los mayores niveles de penetración los subsectores de productos textiles y de actividades de edición e impresión con

**Gráfico 4. Utilización del *leasing* como fuente alternativa de financiamiento en las Pymes**  
(%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2011-I.

porcentajes del 16% y el 15% respectivamente. Con respecto a los subsectores del comercio, el subsector de productos farmacéuticos tuvo el 7% de acceso al *leasing* dentro del total de subsectores, seguido por el sector de productos textiles con una participación del 6%. El subsector de alimentos y bebidas utiliza el arrendamiento financiero como fuente de financiación en menor medida (4%). Dentro del sector de servicios, el porcentaje de empresas de publicidad que accedió al *leasing* fue del 18%, destacándose también el subsector de actividades de arquitectura e ingeniería (15%).

Para que Colombia logre alcanzar un nivel de desarrollo del *leasing* como el que actualmente cuenta Brasil, es necesario eliminar los cuellos de botella que continúan frenando su masificación. Por ejemplo, por el lado de los pequeños y medianos empresarios aún existe un gran desconocimiento de la figura y desconfianza respecto a sus beneficios. En efecto, la Encuesta de 2011-I indica que la principal razón para no solicitar crédito al sistema financiero es porque no lo necesita, seguida por los elevados costos financieros. Es posible que los empresarios crean que no necesitan recursos para inyectar a su negocio, pero que en realidad esto no sea cierto si se tiene en cuenta que la creciente competencia y la integración del comercio internacional obligan con mayor fuerza a las empresas de menor tamaño a lograr avances sustanciales en materia de competitividad para garantizar su sostenibilidad y permanencia.



## Conclusiones

En síntesis, las pequeñas y medianas empresas han comenzado a diversificar sus fuentes de fondeo incluyendo nuevas figuras como el *leasing*, constituyéndose ésta en una alternativa de financiamiento especializada. Este instrumento financiero les ha permitido a los empresarios colombianos acceder a mejor tecnología, al tiempo que los ha protegido del riesgo de la obsolescencia. Es decir, a medida que la tecnología avanza, el empresario colombiano ha podido ir renovando sus equipos sin que ello afecte el *stock* de sus activos fijos.

Más aun, gracias al tratamiento tributario preferencial que reciben los flujos de caja realizados a través del *leasing*, las empresas han mejorado sus programas de inversión y el balance de sus estados financieros. De esta manera, el empresariado colombiano ha completado ya cerca de dos décadas aprovechando los beneficios del *leasing*. Éste ha ido evolucionando de la simple adquisición de un automóvil hacia la compra de maquinaria pesada y, más recientemente, la inclusión del *leasing* habitacional, donde la opción de compra tiene un atractivo particular.

En términos generales y para todos los tamaños de em-

presas, los beneficios del *leasing* son claros en la medida en que promueven la inversión dado que éste se constituye en una fuente de financiación de bienes de capital. Por otra parte, los incentivos tributarios son un factor crucial para el uso del *leasing*, en especial en las Pymes, debido a las dificultades que estas firmas tienen en el acceso a otros recursos para financiar capital. Como lo expresa Fedesarrollo (2011), en la medida en que el *leasing* es un mecanismo que facilita el acceso a bienes de capital, promueve la inversión en capital fijo, incrementa la productividad de la inversión y por ende estimula el crecimiento económico de largo plazo. Así, dado que los inversionistas enfrentan restricciones de liquidez, el mayor acceso al crédito a través del *leasing* entra a jugar un papel fundamental en el desempeño de las actividades.

La experiencia de países como Brasil ha mostrado que, bajo un marco regulatorio adecuado y un ambiente de sana competencia, el *leasing* resulta ser una herramienta muy eficaz para mejorar las condiciones financieras de las Pymes, especialmente de aquellas que tienen acceso limitado al crédito bancario tradicional. ■

## Referencias

“El impacto del *leasing* financiero en la economía colombiana”, Fedesarrollo 2011



# Disparidad entre la producción industrial y la demanda de energía en Colombia

“Las cifras publicadas recientemente han evidenciado una disparidad entre la demanda de energía y la producción industrial en Colombia a lo largo de 2011.”

En efecto, la correlación de estas dos variables ha descendido notoriamente del 0.73 que se tenía entre 2008-2010 a tan sólo el 0.5 en 2011.

Lo anterior ha ocurrido pese a que actualmente el 44% de la demanda de energía del mercado no regulado se usa para atender a la industria manufacturera. Esto ha llevado a preguntarse: ¿por qué se tiene un desbalance reciente entre el indicador de demanda de energía y el de la producción industrial, si históricamente el primero ha sido una buena señal adelantada del segundo?

El gráfico 1 muestra el comportamiento acumulado de ambos indicadores. Mientras la industria crecía al 4.0% acumulado al corte de mayo de 2011, la energía eléctrica decrecía al 0.4% en ese mismo mes y tan sólo ha repuntado a tasas del +0.4% acumulado a junio de 2011.

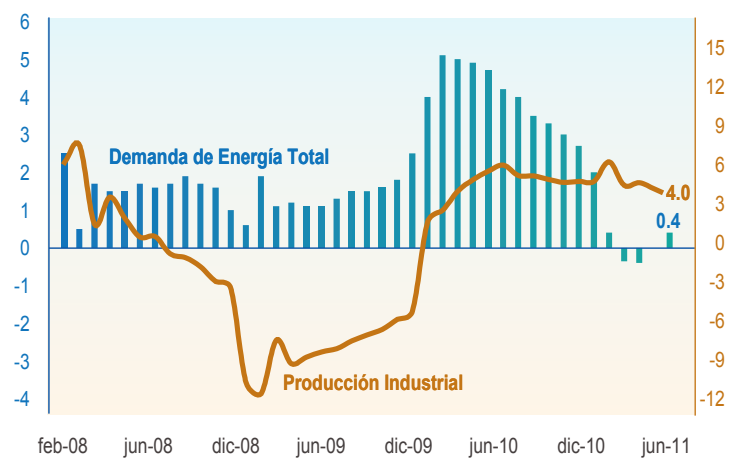
Son varios aspectos, diferentes al comportamiento de la industria manufacturera, los que han determinado la desaceleración del consumo de energía eléctrica en lo corrido

del año. En primer lugar, aparece la caída del -0.3% anual en la demanda del mercado regulado en el primer semestre del año. Este mercado es el directamente contratado y servido por compañías de distribución y abarca usuarios industriales, comerciales y residenciales con demandas de energía inferiores a 0.5 MW. Así, ésta es la porción que determina el consumo de energía de los hogares y de una gran parte

de las microempresas del país (68% del total de la demanda de energía eléctrica).

En segundo lugar, ha ocurrido un descenso en la demanda de energía del sector de minas y canteras. En efecto, la demanda de este sector se ha contraído al -10.9% en lo corrido del año a junio como consecuencia del “overhaul” ocurrido en el Cerrejón y del mantenimiento de Cerromatoso (ver ALI 60 de junio 1 de 2011). Finalmente, la

**Gráfico 1. Producción industrial real y demanda de energía**  
(variación % año corrido a mayo 2011)



Fuentes: Dane y XM S.A. E.S.P.

demanda del sector agropecuario cayó al -1.2%, producto de la temporada invernal que afectó al país y que desaceleró el consumo de los distritos de riego.

Ante esto, resulta útil evaluar el comportamiento de otros indicadores de la demanda de energía mucho más específicos. El gráfico 2 muestra las variaciones anuales del consumo de energía para las industrias manufactureras en el mercado no regulado (mercado “spot” y de contratos para grandes consumidores) y las de la producción industrial. En este caso, la correlación entre las dos series es más significativa. En efecto, entre 2008 y abril de 2011 dicha correspondencia asciende a 0.86.

Lo anterior nos indica que vale la pena utilizar indicadores adicionales para hacerle seguimiento a la producción industrial buscando que nos den una información más precisa sobre su desempeño. Apa-

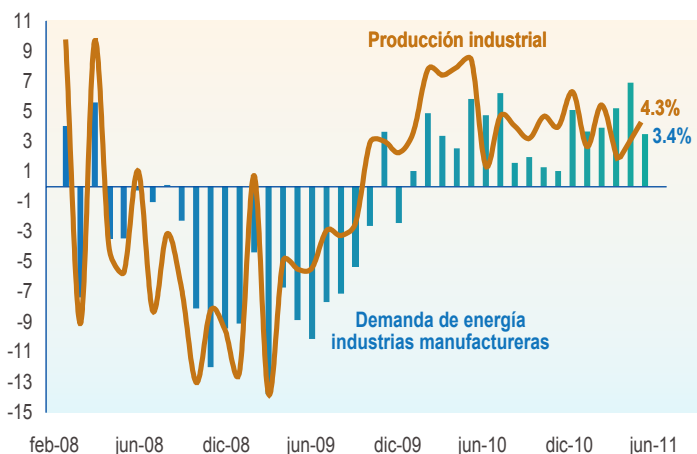
rentemente el indicador de demanda de energía total, que históricamente “campeaba” bien la producción industrial futura, recientemente estaría recogiendo “ruido” exógeno, lo cual generaría una reducción en dicha relación. Factores en el sector agrícola y minero, explicados anteriormente, podrían ser elementos clave en la dilución de este impacto.

En síntesis, la demanda de energía eléctrica se desaceleró en el primer semestre de 2011 como consecuencia de factores coyunturales (en los sectores minero y agrícola principalmente) y por factores estructurales en otros mercados (como el regulado), y no estrictamente por la dinámica del sector manufacturero. Así, aunque la ventaja de hacerle seguimiento a la demanda de energía total es que permite captar la dinámica del consumo de los hogares y del comercio, en el caso indus-

trial este indicador estaría recogiendo otros elementos que diluyen su correlación con la producción. Por ello, resulta útil empezar a usar indicadores del consumo de energía más específicos si se quiere una buena señal adelantada de la demanda industrial. ■

**“La demanda de energía eléctrica se desaceleró en el primer semestre de 2011 como consecuencia de factores coyunturales y por estructurales en otros mercados, y no estrictamente por la dinámica del sector manufacturero.”**

**Gráfico 2. Producción industrial real y demanda de energía industrial**  
(variación % a mayo 2011)



Fuentes: cálculos Anif con base en Dane (MMM) y XM S.A. E.S.P



# Comportamiento y proyecciones para el sector industrial al cierre de 2011

**R**ecientemente, el Dane informó que el crecimiento industrial estuvo en torno al 4.0% en el año corrido a mayo de 2011. Este crecimiento es inferior al presentado en diciembre de 2010 (4.9%) y evidencia la desaceleración que ha presentado la industria durante los cinco primeros meses del año. Por su parte, las ventas industriales también presentaron una dinámica de desaceleración al crecer un 3.8% en lo corrido del año a mayo de 2011 (vs. el 4.3% de diciembre de 2010).

Además de las muestras de desaceleración, el crecimiento ha distado de ser homogéneo. Los sectores que lideraron el crecimiento estuvieron relacionados con los sectores de bienes de consumo. Por ejemplo, los mayores crecimientos se presentaron en el sector de vehículos (creciendo al 40.3% en la variación en doce meses a mayo de 2011), calzado (25.3%) y partes, piezas y accesorios (22.6%). En cambio, los sectores

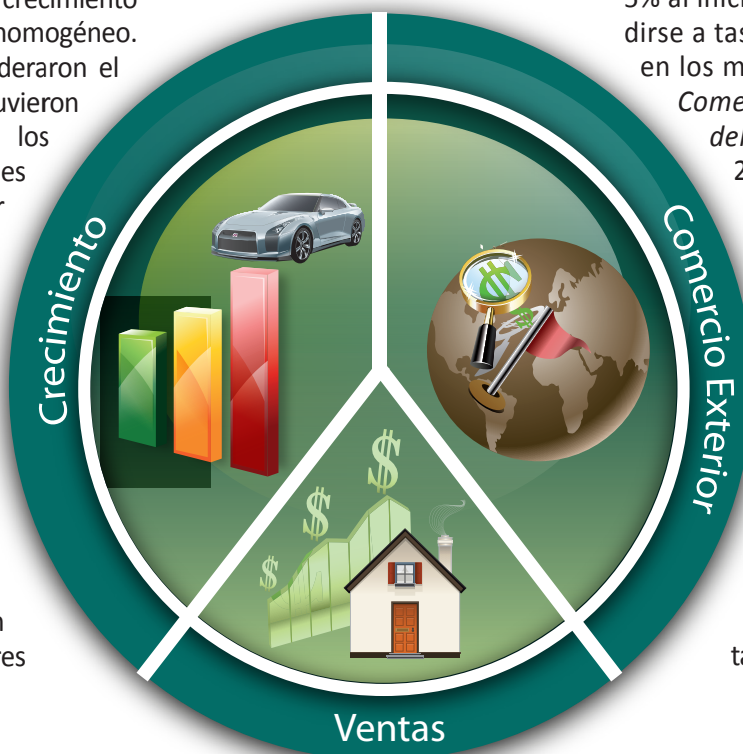
que presentaron las mayores caídas en su producción fueron azúcar (-13.5%), electrodomésticos (-11.8%) y bebidas (-8.9%). Este comportamiento dispar está relacionado con la revaluación de la tasa de cambio, la acumulación de inventarios en algunos sectores y el efecto que tuvo la ola invernal en industrias como la de bebidas y azúcar.

Asimismo, los resultados de la Encuesta de Opinión Empresarial (EOE) de Fedesarrollo muestran una estabilización en terreno positivo en los indicadores de confianza. El Índice de Crecimiento Industrial

(ICI) llegó a 6 en su balance de respuestas a mayo, aunque en línea con la producción y las ventas industriales ha presentado una ligera desaceleración desde enero de 2011. Por su parte, el índice de capacidad instalada se encontraba en 70.3 en mayo de 2011, nivel cercano al promedio histórico de 71.1.

En cuanto a la demanda de energía industrial también se evidencia una desaceleración, aunque leve, en lo corrido del año. En efecto, según XM, la demanda de energía industrial pasó de crecer al 5% al inicio de 2011, a expandirse a tasas cercanas al 4.5% en los meses siguientes (ver *Comentario Económico del Día* 25 de julio de 2011).

Finalmente, en el área de comercio exterior el desempeño industrial actual luce desfavorable, pero existen señales para ser positivos hacia el futuro. En el plano negativo diversos factores han llevado a que las exportaciones industriales



se contraigan al -7.3% anual a mayo de 2011. Entre éstos se destacan: i) la revaluación de la tasa de cambio, que ya llega al 7.7% en lo corrido del año; ii) la eliminación de las preferencias arancelarias unilaterales por parte de Estados Unidos; y iii) el persistente efecto de la pérdida del mercado venezolano, a donde iba gran parte de las exportaciones industriales del país. En el plano positivo, las perspectivas lucen favorables si se suman factores como: i) la recuperación del mercado ecuatoriano; ii) la diversificación de las exportaciones manufactureras a mercados como el brasilero, el centroamericano, el chileno y el mexicano; y ii) la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio con Canadá y Suiza que, según Proexport, beneficiarán a sectores como el agroindustrial y el de confecciones.

Así las cosas, para el año 2011 existen factores que permiten prever que los ritmos de crecimiento en la produc-

ción y las ventas industriales se desacelerarían frente a los registrados en el año 2010. En efecto, las proyecciones de Anif indican que la producción industrial crecerá al 4.6% en doce meses al cierre de 2011, cifra ligeramente inferior al 4.9% del cierre de 2010 (ver gráfico 1). Los mayores crecimientos proyectados estarán en los sectores de

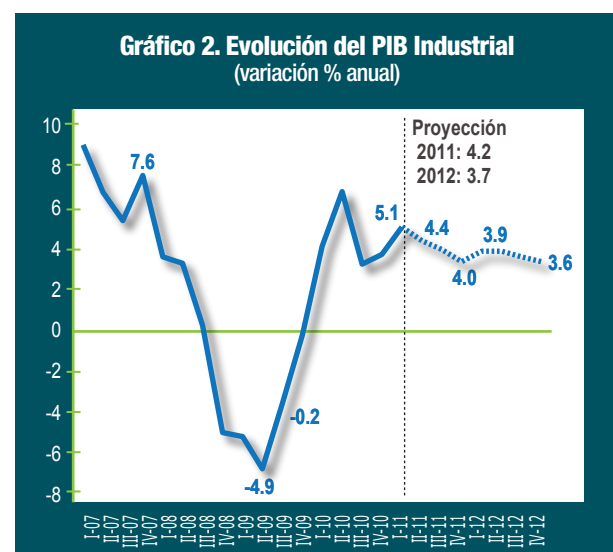
vehículos (39.1%), autopartes (21%), objetos de barro, loza y porcelana (17.7%), y calzado (15.4%). A su vez, las ventas industriales crecerán al 4.3% en doce meses al cierre de 2011, cifra similar al 4.3% del cierre de 2010. Los sectores más destacados serían vehículos (creciendo al 31.9%), calzado (23%) y autopartes (13%).

En síntesis, Anif espera que la producción industrial y las ventas continúen creciendo en 2011, aunque a tasas más moderadas que las presentadas en 2010. Esto estaría en línea con la desaceleración que se espera en el PIB industrial, que pasaría de crecer al 4.5% en 2010, a expandirse al 4.2% en el año 2011 (ver gráfico 2). La recuperación en la demanda interna y las tasas de interés reales todavía en niveles históricos bajos harán que los sectores que continúen liderando dicho crecimiento industrial sean los relacionados con los bienes de consumo. ■

**“Para el año 2011 existen factores que permiten prever que los ritmos de crecimiento en la producción y las ventas industriales se desacelerarían frente a los registrados en el año 2010.”**



Fuente: cálculos Anif con base en MMM-Dane.



Fuente: cálculos Anif con base en Dane.

# TLCs y la competitividad de Colombia

Sorpresivamente y tras casi cinco años de espera, el Congreso de Estados Unidos ratificó finalmente el TLC con Colombia en octubre pasado.

Como se recordará, a lo largo del año se nos hicieron requerimientos adicionales en materia laboral y sindical. Además, la Administración Obama tuvo que jugar un complicado ajedrez de apertura económica vs. subsidios laborales, para aprobar simultáneamente los TLCs con Corea del Sur y Panamá.

Igualmente, nuestro TLC con la zona Euro fue ratificado por el colegio de comisarios de la Unión Europea en septiembre, pero aún falta que sea aprobado por el Parlamento Europeo y el Congreso de nuestro país. Esto implica entonces que vienen exigentes tareas para acoplar la legislación de los respectivos países y volver operativos dichos TLCs, lo cual seguramente tomará cerca de un año. ¿Cuáles son los principales desafíos que deberá encarar Colombia para poder aprovechar ese potencial exportador que nos brindan esos TLCs?

Aníbal ha venido comentado que el país tiene serios atra-

sos en su agenda interna. Ha llegado entonces el momento de sembrar el actual auge minero-energético bajo la forma de modernizar nuestra precaria infraestructura (ver *Comentario Económico del Día* 26 de octubre de 2011). Sólo de esta manera lograremos reducir el sobre costo del 16%-18% en transporte que enfrentan nuestros exportadores (ver BID, 2009) y asomarnos de verdad a los mercados de Asia (ver *Comentario Económico del Día* 9 de septiembre de 2010).

Éstas no son tareas fáciles de encarar y la Administración Santos bien lo sabe. Lo que ha quedado claro es que con dichos TLCs a mano, no existe la opción de volver a cerrar la economía, como se acostumbraba en los años 1970-1980. Curiosamente, esto es lo que han empezado a hacer, una vez más, Estados Unidos, Argentina y Brasil.

Por ejemplo, Estados Unidos está cerca de ratificar un proyecto de ley (*Currency Re-*

*form for Fair Trade Act*) que le pone freno a las importaciones desde China (afectando potencialmente hasta un 15% del universo arancelario). Para ello, se aduce un “desalineamiento” del Yuan por períodos prolongados (18 meses) y en montos significativos del orden del 20%-30%.

Argentina, por su parte, viene aplicando esquemas de “cuotas de importación” desde principios de 2011, que ya cubren casi 600 productos. Para ello aduce la necesidad de: i) impulsar la re-industrialización del país; y ii) preservar el mercado interno para los fabricantes locales. De esta manera, si alguna firma quiere seguir importando carros, BlackBerrys o televisores, el gobierno la obliga a buscar mercados para las exportaciones de vinos, carnes



o cereales por el monto que desee importar de dichos bienes. Es casi como regresar a un esquema forzado de “canje de bienes”, pero a nivel global, contradiciendo de forma fundamental el principio de los TLCs.

Con ello, Argentina frena la llegada de Inversión Extranjera Directa a su país, en momentos en que sus importaciones venían creciendo más que sus exportaciones (45% vs. 22%

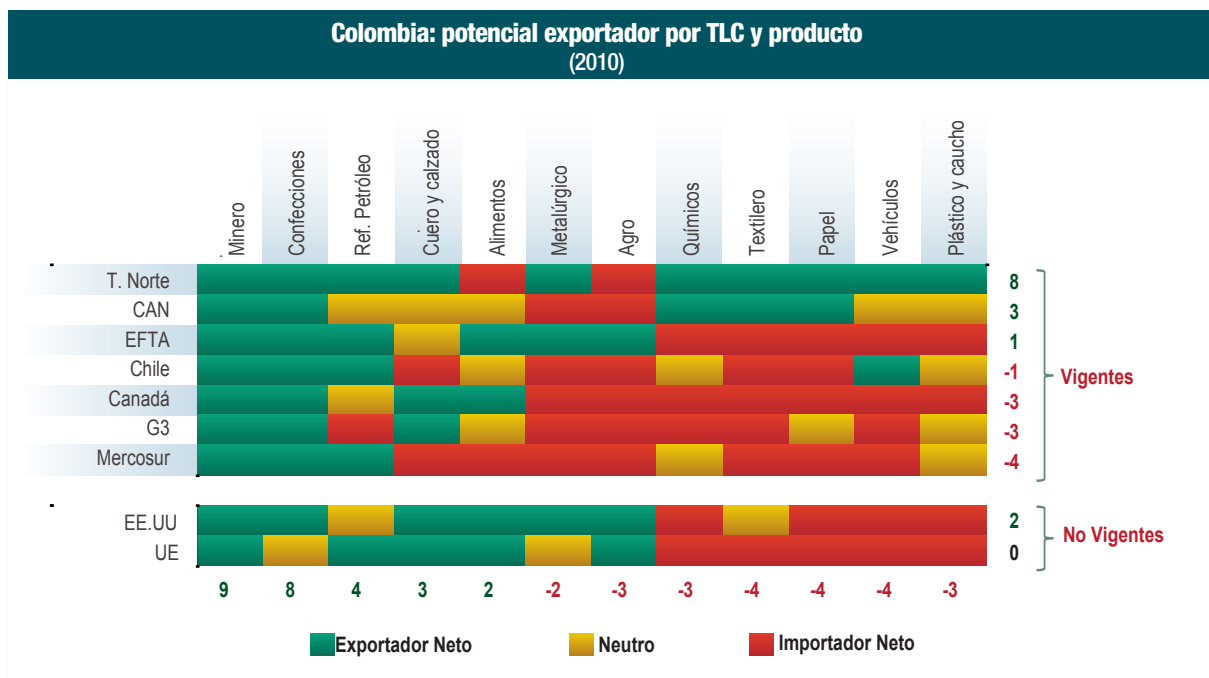
durante el año 2010). Dada la baja competitividad de Argentina, ahora lo que se observa es una compresión de su superávit en la cuenta corriente, bajando al 0.8% del PIB frente al 2%-4% de años anteriores. Así, empresas como *Porsche* o *Mitsubishi* pronto abandonarán sus planes de expansión, ante las dificultades para completar las “cuotas” de exportación, basados en los mercados de vino y cereales.

Brasil también ha venido perdiendo competitividad y empieza a coquetearle a las políticas proteccionistas. En los últimos meses ha empezado a utilizar esquemas de licencias previas para determinados productos, que buscan proteger su industria. El caso más notorio ha sido el incremento de los aranceles de importación de automóviles hasta en 30 puntos porcentuales y de US\$12.5

por par de zapatos, aduciendo unos bajos costos de transporte y una mano de obra más barata en China.

En síntesis, Colombia tiene que desarrollar su agenda interna e impulsar el mejoramiento de su competitividad laboral, si realmente pretende aprovechar las oportunidades que nos abren los TLCs con Estados Unidos y la zona Euro. Claramente, Colombia no tendrá a mano los esquemas proteccionistas de antaño, esos que ahora vienen adoptando Argentina y Brasil. De hecho, Estados Unidos y Europa tampoco lo podrán hacer con nosotros. En este sentido, los flujos de comercio premiarán a los sectores más eficientes (ver gráfico adjunto), pero concretar ese potencial requerirá completar rápidamente tantos temas pendientes relacionados con la llamada agenda interna. ■

**Colombia tiene que desarrollar su agenda interna e impulsar el mejoramiento de su competitividad laboral, si realmente pretende aprovechar las oportunidades que nos abren los TLCs con Estados Unidos y la zona Euro.**



Fuente: cálculos Anif con base en Dane.



Muebles para oficina  
Vehículos automotores y motocicletas  
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas  
Calzado y artículos de cuero  
Muebles y electrodomésticos para el hogar  
Repuestos y accesorios para vehículos  
Artículos para el aseo personal  
Productos textiles y prendas de vestir  
Productos para el aseo del hogar  
Productos farmacéuticos  
Alimentos y bebidas no alcohólicas

# Perspectivas del comercio al por menor 2011-2012

De acuerdo con la Muestra Mensual de Comercio al por Menor (MMCM) del Dane, el comercio minorista se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos de la economía en 2011. En efecto, las cifras de ventas del comercio minorista (sin combustibles) alcanzaron un crecimiento del 14.2% en lo corrido del año a junio.

Este gran desempeño va en línea con los resultados de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) de Fedesarrollo correspondientes al mes de agosto de 2011. De hecho, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ubicó en niveles del 16.7 al cierre de 2010, y logró avanzar positivamente al 24.9 en los ocho primeros meses del año 2011. Ello implica que tanto la percepción sobre la situación actual de la economía como las expectativas al cierre del año son buenas

(ver gráfico 1). Sin embargo, vale destacar que dicho resultado ha venido moderándose en los últimos meses.

Esto ratifica el momento de auge de las ventas al por menor; un resultado consistente con la reactivación de la economía colombiana, apoyada en una demanda interna creciendo a tasas del 7.2% en el pri-

mer trimestre de 2011. Aquí se destaca el dinámico consumo de los hogares (6.3%) y un positivo balance en la generación de empleo del país (con la creación de 312.000 empleos entre mayo-julio 2011).

Por tipo de bienes, el comercio de los durables ha mantenido y fortalecido su senda de crecimiento positiva. En el primer

**Gráfico 1. Índice de Confianza del Consumidor (ICC)**



Fuente: cálculos Anif con base en Fedesarrollo.

semestre de 2011, el comercio de este tipo de bienes registró un crecimiento del 35.8% acumulado anual. Dentro de este grupo continúa destacándose el sector de vehículos con una expansión del 51.7% acumulado anual, lo cual se reflejó en un récord de 158.217 unidades vendidas en lo corrido del año a junio. Esto se le atribuye, entre otros factores, a la apreciación de la tasa de cambio, a los atractivos sistemas de financiación y a las facilidades de pago (ver *Comentario Económico de Día* 30 de mayo de 2011).

Otro sector con crecimientos destacados fue muebles y equipos para oficina, con un crecimiento del 41.1% en los doce meses a junio. También se destacan artículos de ferretería (27.3%), calzado y artículos de cuero (23.6%) y electrodomésticos y muebles para el hogar (19.2%).

Por su parte, los bienes clasificados como semidurables o no durables registraron crecimientos más moderados, aunque superiores a los que registraban seis meses atrás. Así, en los doce meses a junio éstos se expandieron al 5.6% anual. Sin embargo, fue en este segmento donde se presentaron los menores crecimientos, a saber: libros y revistas (2.6%), alimentos y bebidas no alcohólicas (2.4%), lubricantes para vehículos (1.9%), licores y cigarrillos (1.2%) y farmacéuticos (0.2%).

En correspondencia con el comportamiento favorable de las ventas minoristas, los grandes almacenes e hipermercados también presentaron cifras positivas en el primer semestre del año. Las ventas en las grandes superficies crecieron el 10.9% anual en el segundo trimestre de 2011, supe-

rior en 6.1 puntos porcentuales a lo registrado un año atrás. Aquí sobresalieron las ventas de calzado y artículos de cuero (creciendo al 30.2% anual), artículos de ferretería (26.5%), equipos para oficina (20.9%), producto textiles y prendas de vestir (20.6%) y muebles y electrodomésticos (20.2%).

Para el cierre de 2011, Anif pronostica un crecimiento del 13.2% en las ventas del comercio minorista (incluyendo vehículos). Al excluir la rama de vehículos, se tiene proyectado un crecimiento del 8.6% anual. Sectorialmente, se espera que los de mayor crecimiento al cierre del año sean: muebles y equipos para oficina (36.6%), vehículos (26.4%) y artículos de ferretería (21.6%). En cambio, los sectores de alimentos (2.4%), productos farmacéuticos (2.8%) y aseo del hogar (4.9%) serían los que presentarían los menores crecimientos (ver cuadro 1).

En síntesis, la mayor confianza de los consumidores, los buenos niveles de empleo del sector y las mejores condiciones del mercado nos hacen ser optimistas frente al comportamiento del comercio en lo que resta del año. Sin embargo, dado que dicha expansión se viene dando sobre la base de bienes durables, hay que anotar que el consumo por esos bienes debería empezar a mostrar tasas de crecimiento moderadas. Por lo tanto, para 2012 es de esperar una estabilización y moderación en los niveles de crecimiento de las ventas minoristas. ■

**Cuadro 1. Proyección de ventas reales del comercio minoristas**  
(crecimiento % anual en doce meses a diciembre de 2011 y 2012)



	2011	2012
• Muebles para oficina	36.6	33.7
• Vehículos automotores y motocicletas	24.6	10.3
• Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	21.6	9.2
• Calzado y artículos de cuero	20.1	13.4
• Muebles y electrodomésticos para el hogar	14.4	11.8
• Repuestos y accesorios para vehículos	14.4	6.8
• Artículos para el aseo personal	11.0	11.1
• Productos textiles y prendas de vestir	10.3	8.6
• Productos para el aseo del hogar	4.9	5.7
• Productos farmacéuticos	2.8	2.5
• Alimentos y bebidas no alcohólicas	2.4	2.1
• Comercio sin combustibles (incluye vehículos)	13.2	9.1
• Comercio sin combustibles ni vehículos	8.6	6.3

Fuente: cálculos Anif.

SEPARATA ESPECIAL



# Gestión Emprendimiento e Innovación

[www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co)

## 3M & UNIVERSIDAD EAN Innovación en gestión



**Aliados Estratégicos**

A comienzos del presente año la Universidad EAN y 3M Colombia S.A. se unieron con el objetivo de ser aliados estratégicos para desarrollar proyectos que promuevan la gestión sostenible de los procesos productivos, mejorando el desempeño ambiental y la eficiencia de los mismos. Por lo tanto, se está trabajando en varios proyectos los cuales son: la implementación de Ecosistemas de innovación, que buscan el desarro-

llo de nuevos productos innovadores para el mercado; Compras verdes, cuyo fin es el desarrollo de productos ambientalmente sostenibles por medio de la implementación de un sistema de indicadores que incluyen criterios ambientales, económicos, sociales, en proveedores de 3M, y el Modelo de Gestión Organizacional, el cual tiene como objetivo acelerar y potenciar la gestión de proveedores estratégicos de 3M.

### 1. Ecosistema de innovación

- Recopila información de clientes, mercados, proveedores, competidores.
- Obtiene información de procesos, productos, sistemas de gestión, competencias.
- Aplicación modelo para el desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación.

Desarrollo de nuevos productos innovadores para el mercado

Modelo de ecosistemas de innovación

### 2. Compras verdes

- Identificación materiales críticos.
- Criterio de sostenibilidad ambiental para el desarrollo de productos y compras de materiales.
- Metodología para la evaluación de proveedores.
- Planes de mejoramiento.

Productos ambientalmente sostenibles

Sistema de indicadores para la implementación de compras verdes

### 3. Gestión organizacional

- Analizar el direccionamiento estratégico.
- La gestión de la información.
- La innovación y el conocimiento.
- Las finanzas y el mercadeo, entre otras.

Mejorar su gestión "Llevarlos a un nivel superior"

Acelerar y potenciar proveedores



## Alianza para seguirle la pista a la competitividad

Los Observatorios Empresarial Colombiano (Universidad EAN), Competitividad del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Observatorio de Competitividad de Cundinamarca (OCC) estrechan esfuerzos para seguirle la pista a la competitividad del país y la Región Capital. Esta alianza público-privada vincula instituciones como el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la Gobernación de Cundinamarca, la Universidad EAN, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif), la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) y las cámaras de comercio de la región. Esta alianza busca establecer una

Red de Observación dedicada a monitorear, estudiar y reflexionar, con el objetivo de divulgar información y conocimiento que impulse acciones públicas y privadas orientadas a alcanzar mayores niveles de competitividad y bienestar en la Región Capital. Para el año 2010, la Región Capital agrupará más de 10 millones de habitantes, casi el 22% de los colombianos residentes en el país (Proyecciones Dane, 2010). Ésta se destaca como la primera región en competitividad en el país (Cepal, 2010) y genera un PIB que duplica con creces el crecimiento de países como Uruguay, Costa Rica, Panamá, El Salvador o Bolivia.



# Las prácticas gerenciales de las Pymes exportadoras colombianas que sobresalen y perduran<sup>1</sup>

<Mauricio Nieto Potes<sup>2</sup>>

## Presentación

Desde hace años, algunos grupos de investigación de la Universidad EAN han estado estudiando las prácticas gerenciales y administrativas de las empresas Pyme mediante la realización de entrevistas de profundidad y de la aplicación de los modelos de gestión existentes, -principalmente el Modelo MMGO<sup>3</sup>, (Pérez Rafael, Nieto Mauricio, et. al., 2009)- en cientos de organizaciones.

Esta amplia actividad de investigación y consultoría realizada por la EAN ha llevado a identificar como la principal problemática gerencial de las Pymes -que hemos denominado “Pymes de sobrevivencia”- el escaso desarrollo de cinco elementos de competitividad: a) la gerencia (incluido el perfil gerencial) y el direccionamiento estratégico, b) la gestión del recurso humano, el clima y la cultura organizacional, c) la gestión del conocimiento d) el mercadeo, y e) la gestión financiera.

Para establecer contrastes útiles y no reiterar en lo que la EAN y otras investigaciones ya han caracterizado sobre las “Pymes de sobrevivencia” (Pérez Rafael, Garzón Mario, et. al., 2009), se diseñó una investigación que permitiera identificar (sin sesgos ni prejuicios de muestra) las organizaciones más exitosas en el ámbito exportador, aquellas empresas que no sólo sobrevivieron a las crisis económicas, a las modificaciones de los modelos macroeconómicos, a la revaluación y a la competencia de los países emergentes, sino que además estuvieron exportando durante los últimos años de manera *perdurable* y *sobresaliente*. De esta investigación que acaba de finalizar su primera fase, se resumirán algunos de sus hallazgos en este artículo.



<sup>1</sup>El presente artículo utiliza la información recopilada y los análisis realizados en el Proyecto de Investigación sobre las: “Pymes exportadoras colombianas que sobresalen y perduran”, que dirige el Dr. Ricardo Avellaneda con la colaboración del autor y los investigadores Willington Ortiz y Carmenza Orjuela. (Ver: IFI-VIN-EAN, 2011, doc. interno).

<sup>2</sup>El Dr. Nieto Potes ha sido director del Programa Bienes de Capital de Naciones Unidas en Colombia, vicepresidente de Acoplásticos, director de Cintel y en la actualidad es docente investigador de la Universidad EAN y de la Universidad de Quebec, Canadá.

<sup>3</sup>El Modelo MMGO (Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones – MMGO-) fue desarrollado por la EAN y ha sido aplicado en más de 200 empresas Pymes. El contenido del Modelo y casos de aplicación se pueden estudiar en Pérez Rafael, Nieto Mauricio, et. al. (2009).

## Las Pymes exitosas que perduran y sobresalen

La citada reflexión se focalizó en las Pymes exportadoras exitosas, aquellas que sobresalen y perduran, intentando responder dos preguntas centrales: a) ¿Cuántas y cuáles son las Pymes colombianas que exportan en forma perdurable y sobresaliente? b) ¿Cuáles son las prácticas gerenciales que aplican las organizaciones que clasifican en estas categorías de exportadoras sobresalientes y perdurables?

Para responder a la primera pregunta se recopilaron y analizaron en detalle, las estadísticas disponibles en la Dian, llegando a la síntesis que presenta el gráfico No.1, adjunto:

Como lo ilustra el gráfico, al inicio de la década de 2000 existían en Colombia 1.738 pequeñas y medianas empresas exportando más de US\$100 mil anuales. Al pasar la década, este número de compañías fue disminuyendo sistemáticamente

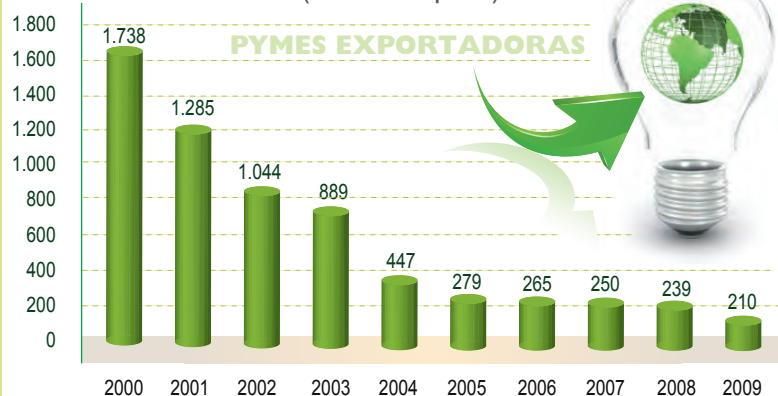
de forma que en el año 2009 tan sólo perduraron 210 empresas con esta característica.<sup>4</sup>

Como un segundo elemento, era necesario identificar aquellas empresas cuya tasa acumulada de crecimiento en sus exportaciones fuera superior al total de las 210 empresas identificadas como las que “perduran”. Para sorpresa de los investigadores de la EAN especializados en el estudio de la Pyme, y claro está para las demás organizaciones que investigan este importante segmento, resultaron ser tan sólo 25 empresas, óigase bien, 25 empresas cuyo promedio en las cifras de exportación fue superior al promedio de las restantes 185 que perduran. Estas 25 empresas no sólo exportan de manera permanente manteniéndose en cifras superiores a los US\$100 mil anuales sino que además lo hacen con cifras significati-

vas superiores al promedio de las restantes 185 empresas que exportaron permanentemente durante la década en estudio. Sobre estas 25 exitosas empresas se concentró, mediante la aplicación y análisis de entrevistas de profundidad, el proyecto de investigación que estamos resumiendo en este artículo. Dentro de la investigación se buscó identificar los perfiles de los líderes de estas organizaciones y precisar cuáles eran las características y prácticas gerenciales y administrativas de sus empresas.

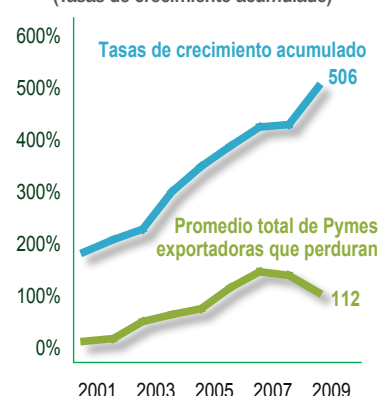
Debe señalarse que las 25 empresas resultantes como Pymes que perduran y sobresalen son exitosas no sólo frente a las Pymes exportadoras tradicionales que ocasionalmente salen al mercado internacional, sino frente a las 185 empresas que han perdurado en la tarea exportadora.

**Gráfico 1. Las Pymes que perduran**  
(número de empresas)



Fuente: Avellaneda Ricardo et. al., 2011.

**Gráfico 2. Las Pymes que sobresalen**  
(Tasas de crecimiento acumuladas)



Fuente: Avellaneda Ricardo et. al., 2011.

<sup>4</sup>Es importante recalcar que las empresas que surgieron del análisis estadístico no son una muestra aleatoria simple o una selección de los investigadores, sino que son el resultado de aplicar los diferentes filtros al universo completo de empresas exportadoras colombianas. La escasa perdurabilidad de las Pymes en las exportaciones exige una investigación específica que ya está iniciando la Universidad EAN y que se desarrollará sobre la base de los estudios ya realizados. Ahora será necesario responder a las preguntas: ¿qué explica que las empresas Pymes exportadoras no perduren? ¿Porqué las empresas que perduraron fueron tan sólo 210?

## Cuadro 1. Las Pymes que perduran y sobresalen

**25**  
empresas



	Razón social	Ciudad	Actividad principal	Exportaciones US\$ (Fob)		Crecimiento 2000 - 2009		Destinos (No. de países)		
				2000	2009	%	Veces	2000	2009	Var.
1.	Dist Plex S.A. Sociedad de Comercializadora	Bogotá	Muebles modulares listos para ensamblar principalmente de madera	110.983	10.417.931	9.287%	94	2	11	9
2.	Industrias Thermotar Ltda.	Barranquilla	Equipos de aire acondicionado	104.383	5.649.250	5.312%	54	3	13	10
3.	Trimco S.A.	Bogotá	Tapicería y partes internas para automóviles	389.322	20.220.954	5.094%	52	1	3	2
4.	Rex Metal C.I. S.A.	Bogotá	Pigmentos y plaquetas de oro	4.192.351	186.588.008	4.351%	45	2	3	1
5.	Mercadeo y Moda S.A.	Medellín	Confección y prendas de vestir	136.037	5.949.620	4.274%	44	6	6	0
6.	C.I. Importex S.A.	Bogotá	Derivados del petróleo	456.659	16.625.147	3.541%	36	2	12	10
7.	C.I. Maresa de Colombia Ltda.	Bogotá	Autopartes y accesorios	508.262	16.773.440	3.200%	33	1	1	0
8.	Guimaldas S.A.	Tocancipá	Flores preservadas	372.422	9.868.762	2.550%	26	6	15	9
9.	Conalplas S.A.	Yumbo	Suelas y tacones de plástico	138.533	3.132.033	2.161%	23	3	6	3
10.	Promociones Fantásticas S.A.	Bogotá	Pitillos plásticos	128.734	2.808.609	2.082%	22	3	13	10
11.	Auténtico S.A.	Turbaco	Diseño y fabricación de mosaicos de mármol y granito	176.290	2.785.218	1.480%	16	5	14	9
12.	Laboratorios Servinsumos S.A.	Bogotá	Productos farmacéuticos de uso veterinario	204.986	3.070.494	1.398%	15	3	10	7
13.	Forjas Bolívar S.A.	Medellín	Cadenas, pernos, tuercas de uso industrial a base de acero	325.193	4.565.279	1.304%	14	11	16	5
14.	Ilko Arcoaseo S.A.	Bogotá	Utensilios de limpieza	179.284	2.128.998	1.088%	12	5	11	6
15.	Vitalis S.A.	Bogotá	Farmacéuticos inyectables genéricos con marcas propias	577.332	6.839.877	1.085%	12	2	18	16
16.	Nacional de Trenzados S.A.	Fontibón	Cordelería y eslingas	187.088	2.131.212	1.039%	11	3	10	7
17.	Dexson S.A.	Bogotá	Canaletas y accesorios en p.v.c.	406.355	4.558.758	1.022%	11	5	11	6
18.	Emcoltex S.	Bogotá	Confección y prendas de vestir	615.701	5.661.902	820%	9	8	7	-1
19.	C.I. Energía Solar S.A. ES Windows	Barranquilla	Diseño, fabricación e instalación de ventanería en aluminio y vidrio	3.027.481	23.261.156	668%	8	2	11	9
20.	OBM Corporation S.A.	Bogotá	Servicios de educación -cursos de inglés	321.840	2.394.465	644%	7	2	6	4
21.	C. I. Productos Básicos Import & Export S.A.	Pereira	Pulpas de frutas tropicales	409.047	2.646.942	547%	6	2	3	1
22.	B.A.S. Ingeniería S.A.	Tuluá	Filtros, centrifugadoras, bombas y demás de uso industrial	186.627	1.172.710	528%	6	8	12	4
23.	Thermoform S.A.	Bogotá	Autopartes y accesorios	498.800	3.098.773	521%	6	1	2	1
24.	Produsa S. A.	Bello	Productos de higiene femenina	232.767	1.141.094	390%	5	6	9	3
25.	Paréntesis S.A.	Medellín	Confección y prendas de vestir	172.880	211.630	22%	1	5	8	3

Fuente: Avellaneda Ricardo *et. al.*, 2011.



## Los líderes de las 25 organizaciones que sobresalen y perduran en el campo exportador

Un aspecto que permanentemente se señala como elemento de baja competitividad de la Pyme tradicional es el perfil de algunos de los gerentes generales. El gerente tradicional que generalmente se encuentra en las Pymes de sobrevivencia se caracteriza por ser un jefe autoritario, autárquico, que tiene dificultades para escuchar a sus subalternos, aún a los más expertos, en fin, gerente de “torre de marfil impenetrable”. En su mayoría este tipo de gerentes desconoce la teoría moderna de la gerencia y se puede afirmar que son mucho más “negociantes” que “empresarios”.

La pregunta para este nivel de la investigación fue: ¿quiénes son los líderes de estas 25 empresas?, ¿qué tienen en común y qué los hace diferentes al gerente Pyme de sobrevivencia?, que dicho sea de paso ya se conoce bastante bien.

Un primer elemento que debemos recalcar y que para los jóvenes emprendedores es muy importante, es que estos gerentes exitosos demuestran una elevada dosis de “amor” (pasión) por lo que hacen. Es decir, su “proyecto de vida” coincide fuertemente con lo que están haciendo. Se puede decir que además de la motiva-

ción primaria de apropiar unas rentas por cualquier medio, la construcción de su organización constituye para ellos un fin en sí mismo. Si el gerente Pyme tradicional cambia con frecuencia de sector y de producto, estos líderes exitosos han permanecido por años en sus sectores y productos. Este hecho les da un conocimiento profundo sobre lo que están haciendo y les genera diferencias importantes frente a su competencia. Definitivamente, la actividad de los gerentes de estas empresas exitosas va bastante más allá de: “comprar barato para vender caro”.

Estos líderes respetan y se interesan de manera significativa por el conocimiento relacionado con las técnicas gerenciales<sup>5</sup> y con la tecnología de sus productos y procesos. Mantienen una inquietud intelectual importante sobre todo lo relacionado con sus organizaciones

**Un primer elemento que hay que recalcar y que para los jóvenes emprendedores es muy importante es que estos gerentes exitosos demuestran una elevada dosis de “amor” (pasión) por lo que hacen.**

y sin excepción los líderes entrevistados son profesionales, bilingües, formados en la academia y que buscan rodearse de los mejores profesionales en los campos en los que trabajan. Casi todos reconocen explícitamente que “los que saben de sus productos y actividades son sus colaboradores”, mostrando claramente la actitud de escuchar y aprender de sus colegas e incluyen expertos externos a las organizaciones en comités y organismos de dirección. No “se las saben todas”, como a veces lo cree el gerente Pyme tradicional.

Son estrategias, se ocupan fundamentalmente de la estrategia y no de la operación. Si muchos de los gerentes entrevistados en las Pymes tradicionales responden a la pregunta ¿Cómo distribuye su tiempo? con frases como: “gran parte de mi tiempo estoy en el taller y si hay que manejar el camión así lo hago”, los líderes de las organizaciones exitosas por el contrario dedican gran parte de su trabajo, sino todo, a precisar las estrategias. ¿Cómo puedo competir mejor? ¿Cómo satisfago al cliente? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuál es mi sueño? ¿A dónde quiero llevar esta empresa? ¿Qué hago para hacerla crecer?. Gastan mucho tiempo en la estrategia y en el aumento

<sup>5</sup>Una de las frases de los gerentes entrevistados que resume el respeto de este tipo de líderes por la moderna teoría gerencial fue: “La utilización de la teoría moderna de la gerencia es la mejor herramienta para hacer dinero”.

del “capital relacional” y poco, muy poco, a la operación, lo cual no quiere decir que la desconozcan, pues todos pasaron por ahí.

Son globales, es decir que el mundo “cabe en sus cabezas”, conocen Estados Unidos, Europa y todos sus mercados de destino, asisten a ferias y eventos internacionales con los objetivos claros de vender y asimilar las tecnologías internacionales de punta en su campo.

Son proactivos y en su lenguaje no se encontró la queja

permanente tan común en los empresarios más tradicionales. Causó sorpresa después de oír a cientos de gerentes Pyme tradicionales quejarse de los organismos y de las políticas del Estado, escuchar a estos líderes exitosos hablar muy positivamente de organismos como Proexport o Bancóldex. “Utilizan”, en el buen sentido, estas instituciones y sus ofertas, obtienen de ellas todo el “jugo posible” y no esperan que les resuelvan o concreten sus negocios,

cosa que ellos hacen con solvencia.

Mantienen una elevada ética y un respeto claro por las leyes y las normas y llama la atención que a pesar de estar exportando millones de dólares y produciendo cuantiosas utilidades, mantienen un “bajo perfil”, no son ostentosos. Como lo señaló uno de los gerentes más exitosos: “la frugalidad es una característica, al menos en los primeros años de vida, de una organización que va camino al éxito”.

## Resumen de las prácticas gerenciales de las 25 organizaciones

En las investigaciones realizadas sobre Pymes se ha concluido que para una gran cantidad de ellas, a pesar de tener un documento que define la misión, la visión, los valores y otros elementos del direccionamiento estratégico, en su día a día, dichas definiciones no orientan la organización. Por el contrario, el direccionamiento estratégico de las empresas exitosas es real, con visiones de largo plazo que afectan el quehacer diario de la organización y que se han diseñado con una perspectiva global. La mayor parte de estas empresas tiene los ejercicios estratégicos cuidadosamente documentados y tiene claridad sobre el presente y el futuro de la organización. Son empresas con características de talla mundial, buscan certificados internacionales, crean filiales en el exterior, principalmente con colombianos formados en las pro-

pias empresas, hacen alianzas estratégicas y para comunicarse utilizan las tecnologías de punta.

Los procesos de dirección son bastante abiertos y como ya se señaló, en varias de las empresas se encontraron juntas directivas y comités de asesores con profesionales y expertos externos. Las estructuras de las organizaciones son planas y sencillas por razones prácticas gerenciales y no teóricas, si bien este hecho coincide como en numerosos otros aspectos, con lo que señalan los modernos manuales de gerencia.

En gestión del recurso humano, otra de las frases de los empresarios resume bien las políticas y estrategias utilizadas: “La gente debe ser feliz en el trabajo. Sólo así se logra un aumento sostenible y perdurable de la productividad”; el ser feliz aumenta su productividad. Hay empresas por fuera de es-

tas 25 que intentan obtener la calificación esperando utilizarla luego como estrategia de mercadeo; en estas exitosas, si bien no aplican al Instituto, sí se observaron los criterios de bienestar, salarios, bonos, atención, reconocimientos, soporte afectivo, etc. que las hacen en la realidad y en su día-día empresas verdaderos: “Great Place to Work”. Ninguna de las organizaciones entrevistadas paga salarios por debajo del mínimo y por el contrario la mayor parte paga salarios por encima de este parámetro. Una de las conclusiones que han sacado algunos de los gerentes es que la infelicidad en una organización, tarde o temprano golpea las ventas. Las empresas exitosas exportadoras son selectivas en la contratación y como reflejo del perfil de sus líderes son muy rigurosas en el cumplimiento de las leyes y manejan estándares

elevados de ética. Tienen una gran estabilidad laboral.

Otro elemento competitivo que como se ha señalado en investigaciones previas, requiere un mayor desarrollo en la Pyme tradicional, es la gestión del conocimiento. La innovación se asocia en esas empresas tradicionales a ejercicios académicos o a problemas propios de laboratorios científicos. Por lo tanto, se entiende que la generación de diferenciales para los productos, diferenciales que pueden surgir precisamente de la investigación y el desarrollo (I&D), no son un tema relevante para las empresas. Específicamente, en cuanto a la innovación y el desarrollo de procesos y productos, las empresas exitosas exportadoras realizan ampliamente procesos de asimilación y adaptación de las tecnologías desarrolladas fuera del país. Una de las empresas promueve el desarrollo innovador ofreciéndole a sus colaboradores porcentajes sobre las ventas de los productos que lleguen a la fase de comercialización: “Si una propuesta innovadora se vuelve producto y llega a comercializarse, el 2% de las ventas totales del primer año son para el colaborador que propuso la innovación y en el segundo año recibe el 3%”.

La “orientación al cliente” que se encuentra en es-

tas Pymes exitosas contrasta con la marcada orientación al producto y al proceso de producción de las Pymes tradicionales. Estas últimas se preocupan mucho más por las características del producto y la ubicación y prestación de las máquinas que por los deseos y las necesidades del cliente. La orientación al producto (¿obsesión?) y descuido de los demás elementos competitivos de las organizaciones son aún, lamentablemente, un lugar común en la *Pyme de sobrevivencia*.

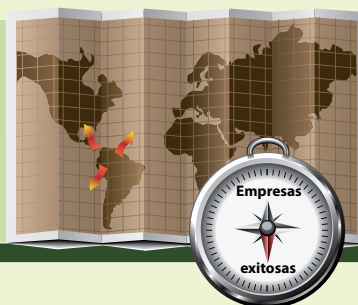
Finalmente, se debe resaltar otro elemento que resta competitividad en la Pyme y es una gestión financiera deficiente. En este punto, es bueno citar la frase que recordó alguna vez Pedro Gómez en una charla en la EAN: “Las empresas no quiebran por insolvencia, quiebran por iliquidez”, es decir por un ineficiente manejo del capital de trabajo y las inversiones, lo cual en las *Pymes de sobrevivencia* es también muy frecuente. Por el contrario, la excelente gestión financiera es una característica de las empresas exitosas entrevistadas en las que jamás se confunden las finanzas de las organizaciones con las de la familia. Un aspecto muy interesante es que algunos de los gerentes tienen clari-

dad en que “las empresas no consignan márgenes, sino que consignan volúmenes de ventas”. Uno de ellos afirmó que si se reducen los costos (por ejemplo los salariales) esto aumenta el margen de utilidad, pero si simultáneamente no se están realizando ventas, resulta irrelevante que el margen “potencial” sea muy elevado. Lo que es crítico, “lo que consignan los empresarios son volúmenes de ventas”.

## Bibliografía

- Avellaneda R., Nieto M., Ortiz W. y Orjuela C., 2011: “Informe final de Investigación IFI-VIN: “Pymes exportadoras que sobresalen y perduran”, Universidad EAN, documento interno, Bogotá, Colombia.
- Pérez R., Nieto M., Velásquez A., Castellanos G., Garzón M., Vargas H., Alfonso N. Calixto N., Rodríguez A., Palacio M. López L., Vidal M. y López de Mesa J., 2009: “MMGO, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones”. Ed. Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Pérez R., Garzón Gaitán M. y Nieto Potes M., 2009, “Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en Pymes colombianas”, Ed. Revista EAN, No. 65 de 2009. Bogotá, Colombia. La Revista EAN ha publicado varios artículos que presentan los resultados de las investigaciones sobre Pymes que ha realizado la Universidad. Ver: [www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co) en Biblioteca, Revista EAN.

**Las empresas exitosas exportadoras realizan ampliamente procesos de asimilación y adaptación de las tecnologías desarrolladas fuera del país.**



# Responsabilidad Social Empresarial y Pymes, mucho por hacer

<Yojana Ester Moreno Arias • Administradora de Empresas, Universidad EAN>

## Resumen

El siguiente artículo busca destacar la importancia que tiene la capacitación y el conocimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresarial al interior de las Pymes.

Asimismo, a partir de este conocimiento buscar la mejor manera de apoyar a las Pymes en el desarrollo de un plan de RSE, basado en las bondades que pueden obtener con las buenas prácticas de RSE para crecer y para aportar al crecimiento económico del país.

La Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa es un término que en sus dos primeras palabras define su fin principal, la tercera palabra define el origen de esta responsabilidad, es decir, las empresas deben originar las actividades enmarcadas en este concepto.

Aunque no hay una definición universal de este término, la enciclopedia *online* Wikipedia recopiló las siguientes definiciones que nos permiten acercarnos al concepto.

La responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores

por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores

éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

La gestión responsable de la empresa implica que ésta actúe conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad (particularmente sus grupos de interés-*stakeholders*) (Cajiga, Felipe 2006 Cemefi/Miembro de AliaRSE y Forum Empresa).

En Colombia, este concepto es bien conocido, pero sólo al interior de las grandes empresas, entes que hacen la RSE como parte de su plan estratégico. En el caso de las empresas multinacionales, estas prácticas llegan heredadas de las casas matriciales y posteriormente son adaptadas a la sociedad colombiana.

No funciona igual con las Pymes colombianas, donde el término RSE-Responsabilidad Social Empresarial o RSC-Responsabilidad Social Corporati-

va, es desconocido o en muchas ocasiones malentendido, razón por la cual muchas empresas Pyme prefieren evadirlo.

A pesar de lo anterior, la situación del país y las necesidades de la sociedad colombiana han motivado que algunas Pymes desarrollen buenas prácticas, pero no orientadas por el concepto de RSE, y en su mayoría corresponden a donaciones a fundaciones.

La situación anterior se deriva del desconocimiento y la falta de estímulos por parte del Estado y de los gremios, para que las Pymes colombianas conozcan y aprovechen lo que representan para la empresa y para la sociedad, las buenas prácticas de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial.

Aunque las iniciativas para que las Pymes conozcan este tema son casi nulas, son destacables las siguientes iniciativas para fomentar este tema:

El proyecto de Ley 070 -2010, “Por la cual se definen normas sobre la Responsabilidad Social Empresarial, la protección infantil y se dictan otras disposiciones”, también se incluye en ese intento de apoyar la masificación del término y sus efectos al interior de las empresas.

El Premio Nacional Responsabilidad Social Empresarial Comfamiliar, que es entregado por la Caja de Compensación Familiar del Huila. Con este premio se reconoce el trabajo de personas, instituciones y fundaciones empresariales por sus prácticas responsables con la sociedad y el medio ambiente. Sin embargo, las acciones que se premian son más individuales y no hacen parte de un todo como RSE.

Las entidades privadas también crean alianzas para fomentar el tema en Colombia, un ejemplo de estas alianzas es Incluyente ORG. Esta alianza que está conformada por las fundaciones Compartir, Carvajal, Dividendo por Colombia, Julio Mario Santodomingo, Ideas para la Paz, Restrepo Barco, Saldarriaga Concha, Social y Corona y la Organización Corona, está disponible para todas las personas que buscan ejercitar la Responsabilidad Social en Colombia, de manera individual o empresarial. En su página [www.colombiaincluyente.org](http://www.colombiaincluyente.org) se puede observar cómo lo hacen y cómo cualquier persona puede ser parte de esta iniciativa

Por su trabajo con Pymes, es destacable el trabajo de ComprometerSE, ellos inicialmente respondían al programa de Responsabilidad Social Empresarial de Confecámaras,

**Gráfico 1. Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes**



Fuente: elaboración EAN.

después con el apoyo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) han venido apoyando a un número importante de Pymes en el camino hacia la RSE.

Existen otras iniciativas, pero hasta ahora ninguna que involucre de manera especial a las Pymes.

En el plano internacional, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), con su conferencia interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa, permite un espacio de conocimiento y debate para sus participantes.

Además, publica a través de la página [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org) las memorias que sirven como texto de consulta para los empresarios. En su última versión, en mayo de este año se destacó el éxito de las pequeñas empresas bajo el concepto de

Responsabilidad Social Empresarial y se presentaron algunos casos de éxito.

También hay ofertas de formación *online* y presencial, en temas de RSE y entre esas ofertas se destaca CapacitaRSE.

CapacitaRSE es una escuela *online*, la primera en América Latina y está dirigida a todas las personas que quieran aprender sobre el tema de RSE. Tiene una oferta amplia de cursos relacionados con este tema de forma presencial y virtual.

En la internet también hay una gama de posibilidades para poder acceder al tema, inclusive para personas o empresas que no estén dispuestas a invertir mucho dinero en capacitación. Las ofertas van desde publicaciones, seminarios, memorias, hasta cursos gratis.

La Organización Internacional para la Estandarización también

contribuyó con el tema y estandarizó los aspectos relacionados con responsabilidad social, a través de la Norma ISO 26000. Esta Norma reunió los aspectos más relevantes sobre este tema, tuvo en cuenta la Declaración de los Derechos Humanos, Principios del Pacto Global, las declaraciones y convenciones de la OIT, y la convención de las Naciones Unidas contra la corrupción y procuró cubrir todos los aspectos que se estaban enmarcando en el concepto de responsabilidad social en el mundo.

Sin embargo, en algunos países se ha visto esta norma como una amenaza, más que como una herramienta, aun cuando la norma no tiene carácter certificativo, alejando a las pequeñas y medianas empresas por miedo a ser excluidos en negociaciones, que contemplen como requisito un plan de RSE.

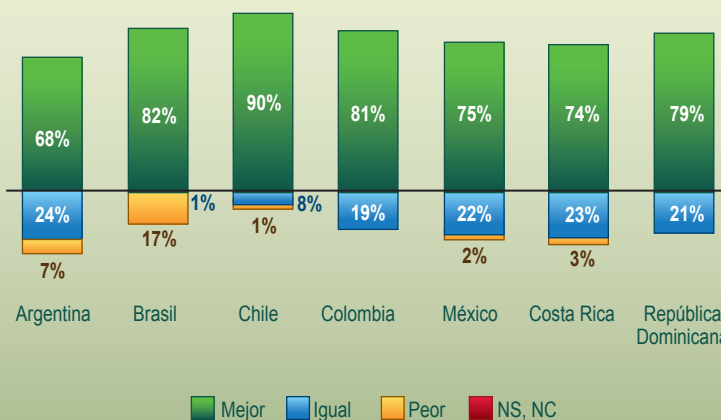
## Las Pymes en América Latina

En el mes de noviembre de 2010 se publicó la cuarta edición del estudio comisionado por la empresa UPS, llamado *Latin America Business Monitor*, en donde se observa la tendencia de los líderes de las pequeñas y medianas empresas en América Latina.

Los resultados de este estudio son muy interesantes y a partir de algunos, se puede observar el comportamiento de las Pymes con respecto al tema de Responsabilidad Social Empresarial, entre otros importantes aspectos.

**Gráfico 2. Perspectivas de evolución para su empresa**

En doce meses, ¿Ud. cree que la posición económica de su empresa será mejor, peor, o igual a lo que es ahora? Chile, con una muy buena evaluación de los últimos doce meses, proyecta este buen rendimiento para el próximo año. Brasil es el país en donde un grupo significativo (17%) tiene sus dudas respecto al crecimiento futuro y cree que en doce meses su situación económica va a ser peor.



Fuente: Informe UPS Business Monitor Latin America IV - Nov. 2010. Página 11.

El resultado más relevante es el optimismo que las Pymes, en América Latina y a pesar de la crisis económica de Estados Unidos, tienen para las actividades de sus negocios en el año 2011. Especialmente en países como Chile, Brasil y Colombia, como se observa en el siguiente gráfico.

Con respecto al tema de Responsabilidad Social Empresarial, sólo un 25%, de las Pymes entrevistadas en América Latina manifestó tener políticas explícitas de protección ambiental y sólo 2 de cada 10 aportan a través de donaciones a fundaciones y ONGs, como práctica de responsabilidad social.

Con respecto a la confianza, la sociedad confía en las Pymes, en las Fuerzas Armadas, empre-

sas globales y locales, mientras que las iglesias, los partidos políticos y los sindicatos han perdido mucha credibilidad.

Para aumentar los ingresos, las Pymes latinoamericanas destacan las estrategias de marketing, y la reducción de costos. En Colombia, Chile y Costa Rica específicamente, se destaca la reducción de precios para el aumento de los ingresos.

Para Colombia la inversión del año 2011 está orientada en primer lugar al marketing y ventas, en un segundo lugar se posiciona la inversión en desarrollo y en tercer lugar está la inversión en infraestructura.

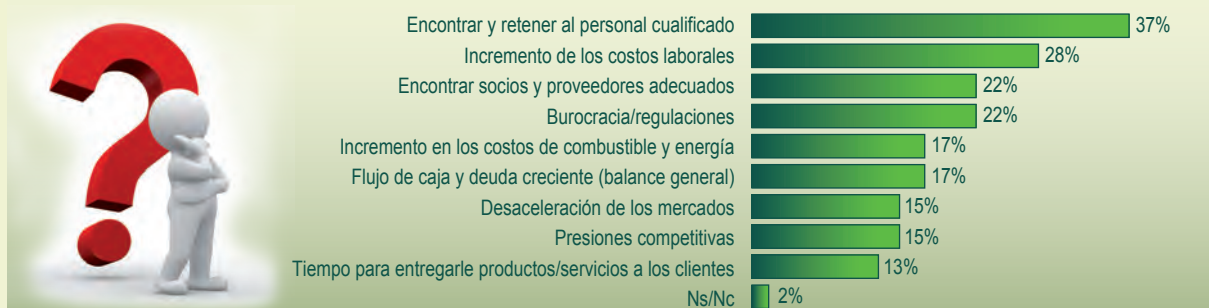
En este estudio también se reflejan los miedos más relevantes de los empresarios con

respecto a su negocio y como se observa en el siguiente gráfico, los temas relacionados con la mano de obra son los más preocupantes.

Estos resultados nos permiten inferir que las Pymes no tienen mucho conocimiento respecto al tema de Responsabilidad Social Corporativa, pero muestran muchas oportunidades para enlazar el tema de Responsabilidad Social Empresarial con dichas expectativas, plasmadas por los empresarios para sus negocios.

La Responsabilidad Social Empresarial y las percepciones de los empresarios pueden generar un plan RSE, con buenas prácticas para la comunidad y desarrollo de esas Pymes.

**Gráfico 3. Temas del negocio que más le preocupan**



Fuente: Informe UPS Business Monitor Latin America IV - Nov. 2010. Página 26.

## ¿Cómo hacerlo?

Con respecto al conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial y su impacto en el desarrollo de las Pymes, existe una oportunidad muy grande para generar espacios de conocimiento de tipo nacional orientado a este segmento, donde puedan los empresarios evaluar el impacto de elaborar un plan de RSE y los beneficios que éste generaría, además de la contri-

bución a la sociedad donde se desarrolla el negocio.

Es definitivo que los empresarios deben conocer y capacitarse en este tema, para poder a través de sus prácticas responsables, apalancar su crecimiento y sostenibilidad.

Los miedos que se reflejan en los resultados, con respecto a la mano de obra, también pueden desaparecer o dismi-

nuir, articulando el Plan de RSE con el bienestar, formación, equilibrio familia-empresa de los trabajadores.

Sin una inversión muy alta la empresa puede lograr, a través de lineamientos responsables, sentimientos de compromiso e identidad por parte de sus empleados y familias. La familia como núcleo de la sociedad y parte real de nuestro futuro

debe estar bien cuidada por las empresas y por el gobierno y estas prácticas se convierten en un brazo importante para encontrar el equilibrio entre familia y empleo.

Las Pymes quieren ver crecer sus negocios y están dispuestas a invertir. Los gremios y el mismo gobierno pueden orientar un porcentaje de esa inversión al desarrollo de buenas prácticas como inversión productiva, esto se explica cuando vemos las tendencias que tiene la sociedad a consumir productos y servicios que tengan un valor agregado en materia social. Esta inversión puede ser tan rentable como otras y generando al mismo tiempo, fidelidad y bienestar a los clientes y a la sociedad.

Se deben alinear todos los esfuerzos en un plan de RSE que contemple los aspectos mas relevantes de los grupos de interés, como son: la conservación del medio ambiente, el trato justo a empleados, la transparencia y oportunidad con proveedores y el respeto a los clientes y eso sólo se puede lograr con el conocimiento de la RSE como una ventaja competitiva más que como una norma adicional para los empresarios.

Un Plan de Responsabilidad Social Empresarial le permitirá a una Pyme repensarse para alcanzar metas y objetivos, a través de buenas prácticas con sus diferentes *stakeholders*.

Sin embargo, la Responsabilidad Social Empresarial no puede existir sin el cumplimiento cabal de las otras obligaciones que tiene la empresa como ente económico legal de una sociedad, es decir, ninguna empresa puede ser so-

cialmente responsable si no cumple o descuida elementos y aspectos que garantizan la legalidad de su actividades.

La capacitación en RSE es una necesidad relevante. Las Pymes son un porcentaje importante de las empresas colombianas, pero su producción no alcanza una participación relevante dentro del PIB, pero si las Pymes comienzan a aprovechar las bondades de aplicar RSE, es posible que veamos que su participación en el PIB aumente, generando un bienestar económico para Colombia.

Aunque no es obligatorio, tener un plan de Responsabilidad Social Empresarial, la sociedad y la globalización si lo están imponiendo como parte importante para evaluar la adquisición de un

bien o servicio y las Pymes no pueden ser la excepción.

Los consumidores son conscientes de que todas las actividades hechas por generaciones anteriores y, ahora, las que están surgiendo, tienen un impacto fuerte en todo el equilibrio social y ecológico y las Pymes deben atender estas necesidades del cliente, buscando un mayor equilibrio entre sus acciones y sus consecuencias.

La sociedad y el planeta están requiriendo mejores prácticas por parte de las empresas, ya sean grandes o pequeñas. Finalmente no existen empresas sin personas y como habitantes de este planeta, ya no puede haber más excusas para decir que no podemos ser socialmente responsables.

## Referencias

- Andi. (2010). Proyecto de ley 070-2010. Bogotá. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/Gerambiental/proyectosnortativos2010/PI702010SENADORSE.doc>
- Ortiz A. y Barber C. (mayo, 2007). La Responsabilidad Social en las Pymes. Fortuna, Negocios y Finanzas. Recuperado de [http://www.revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2007/mayo/htm/responsabilidad\\_PYMES.htm](http://www.revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2007/mayo/htm/responsabilidad_PYMES.htm)
- Capacitarse. Recuperado de <http://cursosderse.com.ar/institucional/docentes/>
- Carrillo J. (2010, 24 de noviembre, 2010). Pymes nacionales son optimistas frente al 2011. mercado de dinero.com. Recuperado de <http://www.mercadodedinero.com.co/Pymes/Pymes-de-colombia-son-optimistas-frente-al-2011.html>
- Colombia Incluyente. Recuperado de <http://www.colombiaincluyente.org/quienes-somos.php>
- Muñoz, L. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Pyme como ventaja competitiva y factor diferenciador. Área RH.com. Recuperado de [http://www.arearh.com/rrhh/gestion\\_responsabilidad.htm](http://www.arearh.com/rrhh/gestion_responsabilidad.htm)
- CSRAmericas. (2011). BID. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.csramericas.org/>
- Premio Nacional Responsabilidad Social Empresarial Comfamiliar 2011. Recuperado de <http://premiocomfamiliarse.com/>
- UPS Business Monitor Latin America IV – Nov 2010. Recuperado de [http://www.pressroom.ups.com/pressroom/staticfiles/pdf/fact\\_sheets/UPS\\_BMLA\\_IV\\_Nov\\_2010\\_ESP.pdf](http://www.pressroom.ups.com/pressroom/staticfiles/pdf/fact_sheets/UPS_BMLA_IV_Nov_2010_ESP.pdf)
- Wikipedia. Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa#Concepto](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa#Concepto).



## Necesitamos cambiar los patrones de producción y consumo

La producción y el crecimiento industrial sin consideración a criterios sociales y ambientales así como el consumo excesivo de bienes y servicios no son sostenibles. Ante la escasez de recursos y la problemática ambiental y socioeconómica que afrontamos tanto los países industrializados como aquellos en vía de desarrollo, se hace necesario adoptar prácticas de producción y consumo sostenibles. Las razones son diversas, desde la necesidad de proteger el medio ambiente, intereses económicos, hasta el posicionamiento de bienes, productos y servicios. Lo cierto es que Colombia enfrenta el reto de cambiar los patrones actuales de producción y consumo hacia otros más sostenibles en términos económicos, sociales y ambientales.

En este contexto, el Grupo de Gestión Ambiental de la Universidad EAN viene desarrollando proyectos de investigación articulada con los gremios con el fin de modificar las prácticas actuales en los procesos productivos y de consumo. Entre estos proyectos se pueden resaltar:

el análisis de aguas residuales de empresas de la comunicación de artes graficas para mejorar los procesos de producción y reducir la contaminación; el desarrollo de indicadores de eficiencia energética con un grupo de empresas Pread (Programa de Excelencia Ambiental Empresarial de la Secretaría Distrital de Ambiente); la evaluación técnica y económica para el uso de llantas posconsumo en Bogotá-Región (con la Andi); y el diseño de un programa de sensibilización ambiental para la implementación de la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible en entidades de educación superior. Estos proyectos implican el desarrollo de indicadores que incluyen criterios económicos, ambientales y sociales, que permiten monitorear los cambios realizados en los procesos productivos y en los patrones de consumo, así como analizar las tendencias de los mismos con el fin de implementar acciones de mejoramiento.



## Proyectos de investigación – Grupo Política y Responsabilidad Social

El grupo Política y Responsabilidad Social viene adelantando tres proyectos de investigación orientados hacia el conocimiento del contexto organizacional y de emprendimiento en el país.

➡ El primero de ellos es un Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés (*stakeholders*) para las Pymes en Colombia. Su propósito es identificar, conocer y caracterizar la relación de las organizaciones Pyme con sus grupos de interés, para proponer cómo gestionar adecuadamente este factor fundamental para el éxito de las empresas.

➡ El segundo es un Modelo de Inserción Internacional, para el caso de Asia – Pacífico. Éste es un estudio de caso sobre la transformación productiva y competitiva en el sector energético. Este modelo explora las posibilidades del sector energético del país para ayudar a suplir la demanda de energía por parte de la región Asia – Pacífico. Con base

en el análisis estadístico y comparativo se desarrolla el estudio que permita determinar las oportunidades energéticas de Colombia en la región de Asia – Pacífico, especialmente el caso de Corea. De acuerdo con esto se puede hacer el análisis de infraestructura y capacidad exportadora del país en materia energética y proponer un plan de mejora o adaptación.

➡ El tercer proyecto se relaciona con el “Impacto de las Políticas de Responsabilidad Social en las Ladrilleras de La Sabana”. Algunas ladrilleras del sector han venido desarrollando una política de responsabilidad social. Muchas de las actividades relacionadas con esta política contemplan las directrices de la Ley de Ordenamiento Territorial en el año 2000, así como de la Ley 388/97, que trata sobre el direccionamiento respecto al uso del suelo, crecimiento y consolidación del territorio urbano y rural, sobre todo en los municipios perimetrales al área metropolitana, ayudando a comprender la importancia que tiene el hecho de ser vecinos y aprovechar las actividades industriales en común.



# LA UNIVERSIDAD DE LOS EMPRENDEDORES

## Membresías y convenios internacionales

Con el reconocimiento de alta calidad académica  
por parte de una de las más prestigiosas  
acreditadoras internacionales  
con sede en los Estados Unidos



[www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co)

# Proyecto asistencia técnica al comercio

El proyecto es una iniciativa de cooperación entre la Unión Europea y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el objetivo de promocionar las exportaciones productivas mediante el fortalecimiento institucional del sistema de comercio exterior colombiano. La idea es entrenar y actualizar a las entidades técnicas del país, al sector privado y en particular a las Mipymes en los procedimientos exigidos por los mercados objetivos de exportación. Ello con el fin de superar las barreras no arancelarias y mejorar los mecanismos para afrontar las demás barreras a la libre competencia sustentadas en la necesidad de fortalecimiento institucional y de capacidades público-privadas para aprovechar el comercio internacional como mecanismo de reducción de la pobreza.



[asistenciatecnica@mincomercio.gov.co](mailto:asistenciatecnica@mincomercio.gov.co)

## Gobierno otorgará \$150 millones para respaldar a las Pymes

El Fondo Nacional de Garantías FNG, dentro de su proyecto de ampliación de la capacidad de respaldo a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, que hoy en día alcanza los \$8 billones, planea inyectar un capital nuevo de \$150.000 millones, con el fin de ampliar la liquidez de nuevos proyectos productivos. Según Juan Carlos Durán, presidente del fondo, en el año 2011 se desembolsarán 15.000 millones de pesos, 50.000 millones de pesos en 2012 y la diferencia faltante en 2013. De igual forma, el dirigente menciona que el año 2011 cerrará con un respaldo de cerca de 400.000 créditos, lo cual es 30.000 más de lo otorgado en 2010.



[servicio.cliente@fng.gov.co](mailto:servicio.cliente@fng.gov.co)

## El fondo de capital “Oportunidad Colombia” invertirá \$100.000 millones en Pyme a 2013

Las grandes inversiones tanto nacionales como extranjeras se enfocan fundamentalmente en los proyectos institucionales y de las grandes empresas. Razón por la cual el fondo de capital “Oportunidad Colombia” plantea llevar esta misma dinámica hacia las Pymes de los sectores financiero, logístico, de turismo e inmobiliario. La idea es ir generando un medio para que los empresarios que quieren vender su negocio, encuentren posibles clientes. Al igual, los que quieran coinvertir lo puedan hacer con inyecciones de capital, reorganización y prácticas empresariales de alta línea. De la misma forma, la intención no es sólo proveer capital financiero sino capital intelectual, reduciendo el rezago con las compañías de primer nivel. Por ejemplo: empresas de origen familiar a las que se les puede aportar administración y gobierno corporativo para luego venderlas o llevarlas a la Bolsa. Se espera hacer inversiones por unos \$100.000 millones a diciembre de 2012.

[www.oportunidadcolombia.com](http://www.oportunidadcolombia.com)

## Acuerdo entre Bancóldex y la Corporación Interamericana de Inversiones apoya Pymes colombianas

Recientemente, Bancóldex suscribió en Washington un acuerdo de cooperación con la Corporación Interamericana de Inversiones –CII- que busca la realización conjunta de actividades financieras y no financieras de apoyo a las Pymes en Colombia, especialmente a través de la implementación del Programa Finpyme de la CII. El propósito es brindar servicios no financieros de valor agregado a la Pyme, mejorando su productividad y competitividad, y de esta forma contribuir a un mayor desarrollo del país. Las áreas de colaboración acordadas por ambas instituciones incluyen la realización de talleres de capacitación que ayuden a mejorar la competitividad de las Pymes particularmente en temas identificados en los diagnósticos empresariales que ofrece la CII como en los talleres de gobernanza de la empresa familiar.

[www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)

## Mincomercio anuncia \$7.500 millones para promover el aprovechamiento de los TLCs con Suiza y Canadá

Bancóldex, Proexport y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el fin de beneficiar a las diferentes regiones del país con los dos acuerdos arancelarios entre Canadá y Suiza, estableció una partida adicional de \$7.500 millones. El propósito es agilizar una agenda de actividades específicas, con el ánimo de proveer a los exportadores, beneficios comerciales, arancelarios y educativos, durante la fase de acceso inmediato a los mercados internacionales. Los recursos se utilizarán en labores de promoción, como traer misiones de empresarios de los dos países en mención, fortalecer comisiones de competitividad por parte de las cámaras de comercio regionales y llevar empresarios a los destinos logísticos y productivos, permitiendo cruzar información pertinente para establecer coincidencias en la oferta y la demanda. Adicionalmente, Bancóldex contará con una unidad de desarrollo e innovación que trabajará en algunas estrategias puntuales como es el tema del emprendimiento. En este punto, la idea es apoyar proyectos que permitan la creación de empresas de alto impacto tecnológico.

[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

# India y sus redes empresariales

## Sriparna B. Baruah

Directora del Centro para la Expansión Industrial del Instituto Indio de Emprendimiento

**E**l pasado 18 de mayo se llevó a cabo en la ciudad de Medellín, la sexta Feria de Servicios Empresariales Anif, versión 2011. En su desarrollo, se congregaron los actores económicos más influyentes en el segmento Pyme. Dentro del programa académico se destacó la doctora Sriparna B. Baruah, quien nos contó sobre el segmento Pyme en India y quien amablemente aceptó realizar esta entrevista.

**Coyuntura Pyme.** Dra. Baruah, en el caso de los países asiáticos, éstos han desarrollado modelos de asociatividad empresarial, que les han permitido alcanzar crecimientos económicos sin precedentes en las últimas tres décadas, a pesar de los tropiezos generados por la crisis

asiática de finales de la década del noventa. Dentro de Asia, India ha sido uno de los casos a mostrar en materia de Pymes, innovación y asociatividad, todo enmarcado dentro de un crecimiento económico sostenible del orden del 8% anual durante los últimos cinco años. Por ello resulta útil explorar en detalle algunas características del caso indio. Cuéntenos, ¿cómo fue el desempeño de la economía india antes de la independencia y cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó India para alcanzar su progreso económico y social?

**Sriparna B. Baruah.** La economía india antes de la independencia era muy desorganizada. Era una economía pequeña. Gandhi hablaba de autoemplearse y ser autosuficiente, y particularmen-

te en el sector textil las personas estaban acostumbradas a tejer su propia ropa. Se hacía una contribución muy pequeña a la economía, pero todo se hacía de manera desorganizada. Luego de la independencia el gobierno creó un plan para impulsar el segmento de las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas fueron entregadas a empresas públicas del Estado, y sin embargo había un grupo de productos reservados para las Pymes. Había mucha protección, pero ésta no podía funcionar en un contexto de globalización, así que en 1991, cuando India empezó a abrir su economía, la participación privada fue posible y los beneficios del grupo de productos reservados fueron disminuyendo gradualmente. Y las Pymes tuvieron

que enfrentar la competencia en un mercado más grande. El proceso de apertura comercial que India experimentó en la década del noventa obligó a las empresas a establecer estrategias encaminadas a desarrollar ventajas competitivas para posicionarse en los mercados globales. Una de ellas fue el establecimiento de redes empresariales especializadas de producción de bienes exportables de alto valor agregado, que en el caso de la industria textil le ha servido para posicionarse como líder exportador.

**Coyuntura Pyme.** ¿Cuáles fueron los factores que incrementaron la competitividad de las Pymes indias en las últimas dos décadas?

**Sriparna B. Baruah.** Las principales políticas que incrementaron la competitividad de las Pymes en las últimas dos décadas tienen que ver con políticas de intervención, es decir, dar más incentivos y hacer posible el acceso al crédito a través del sistema bancario. El gobierno proveyó al país con infraestructura, no solamente vial sino también de comunicaciones, esquemas industriales y centros de crecimiento. El acceso a la tecnología y a la infraestructura fueron las dos áreas más importantes en las que el gobierno invirtió.

**Coyuntura Pyme.** Entonces, ¿el papel del gobierno fue crucial para el progreso económico experimentado por India?

**Sriparna B. Baruah.** La mayor confianza en el gobierno se formó a través del Ministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el cual es un ministerio independiente del de las grandes empresas. De esta manera, el gobierno diseñó políti-

cas especiales para las Pymes. De hecho, había una comisión cuya función principal era la de organizar al sector que estaba “desorganizado” (Pymes). Así, empezaron entregando registro a cada una de las unidades, creando una base de datos de todo el sector. Actualmente existen cerca de 40 millones de Pymes, de las cuales el 72% corresponde a empresas del sector de servicios. Este segmento Pyme contribuye con el 50% de la producción industrial y el 45% de las exportaciones. Por supuesto que el gobierno indio ha sido uno de los principales

**“La experiencia de India con sus redes empresariales ha permitido combinar recursos locales y regionales, para lograr una rápida expansión global e inserción en los mercados mundiales.”**

gestores de dicho desarrollo en este segmento empresarial. El gobierno impulsó reformas encaminadas a la generación de empleo, satisfacción de la demanda local, industrialización, creación de redes empresariales y constante actualización tecnológica por medio de la innovación, la tecnología y el financiamiento.

**Coyuntura Pyme.** La asociatividad, como mecanismo de cooperación entre empresas, proporciona oportunidades para la conformación de redes empresariales. Esto les permite a las Pymes obtener niveles superiores de competitividad, lo que facilita su acceso a los mercados mundiales. ¿Cuál ha sido el rol

de las asociaciones y las redes de negocios en el proceso de desarrollo económico en su país?

**Sriparna B. Baruah.** Las asociaciones empresariales han sido muy importantes. En India algunas de las asociaciones más importantes son la Federación de Industria y Comercio en India (FICCI) y la Confederación de Industrias Indias (CII). Dichas asociaciones trabajan de manera cercana con los departamentos del gobierno haciendo política de intervención. Esas son las dos asociaciones más grandes a nivel nacional, pero también existen asociaciones a nivel regional. La experiencia de India con sus redes empresariales ha permitido combinar recursos locales y regionales, para lograr una rápida expansión global e inserción en los mercados mundiales, gracias a sus altos niveles de productividad y competitividad

**Coyuntura Pyme.** ¿Fue difícil incorporar a las Pymes dentro de las redes de negocios?

**Sriparna B. Baruah.** La iniciativa del gobierno es conformar un grupo de asociaciones como el Instituto Indio para el Emprendimiento, que es una organización hecha por el de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Su rol ha sido capacitar a la fuerza laboral y crear conciencia sobre la necesidad de asociarse entre las pequeñas y las microempresas.

**Coyuntura Pyme.** ¿Cómo se ha superado la informalidad empresarial en India?

**Sriparna B. Baruah.** La gente se ha dado cuenta de que si no encuentran el respaldo del Estado, no pueden competir. En India, uno de los ejemplos de desarrollo Pyme a través de la asociati-

vidad empresarial es la industria textil. Esta industria cuenta con alrededor de 400 clústers de tejidos de punto, alrededor de 3.000 de artesanías textiles y unos 2.800 clústers de microempresas, los cuales aportan aproximadamente 20 millones de empleos anuales (72% del empleo total). En esta industria se puede destacar el exitoso caso de la región de Tirupur, donde se origina el 80% de las exportaciones de tejidos de punto del país. En esta región surgió un clúster de integración vertical que encontró su dinamismo en las asociaciones empresariales. Tirupur comenzó a explotar los mercados externos al establecer una red empresarial con clústers italianos. Adicionalmente, en 1990 se formó la Asociación de Exportadores de Tirupur, la cual se encarga de ofrecer servicios a los miembros del clúster como capacitaciones, ruedas de negocios, información de mercados, entre otros. Por su parte, el papel del gobierno en el desarrollo de dicha red empresarial se ha enfocado en la provisión de infraestructura adecuada: inversiones en carreteras, telecomunicaciones, electricidad, centros de investigación

y desarrollo, entre otros. El resultado ha sido el posicionamiento de Tirupur como el clúster líder en exportaciones de productos de tejidos de punto en Europa, Estados Unidos y el Pacífico.

**Coyuntura Pyme.** ¿Cómo manejan el hecho de que en algunos casos el gobierno entrega tierras a personas con poder político en lugar de dárselas a aquellos que la necesitan?

**Sriparna B. Baruah.** La corrupción existe definitivamente en India, pero ahora hay mucha conciencia pública sobre la corrupción, particularmente sobre el derecho a estar informado que es dado por el gobierno. Todos tienen el derecho a saber que está pasando en los diferentes departamentos.

**Coyuntura Pyme.** ¿Cómo mantienen y mejoran la competitividad que han alcanzado las Pymes?

**Sriparna B. Baruah.** Los pilares más importantes son: la infraestructura, la tecnología, el crédito, la innovación y las habilidades.

**Coyuntura Pyme.** ¿Cuáles cree que son las diferencias más

grandes entre las Pymes colombianas y las indias?

**Sriparna B. Baruah.** Hay estandarización en términos de calidad en los países desarrollados. La calidad es más homogénea entre los productos en los países desarrollados que en los países en desarrollo. Cuando se habla de estandarización de la calidad, las redes de negocio toman relevancia.

**Coyuntura Pyme.** Teniendo como base la “Misión de Política Exterior de Colombia” contenida en la agenda interna de la Administración Santos, se espera que el gobierno continúe buscando acercamientos entre Colombia e India. ¿Cómo cree usted que estos países pueden trabajar juntos?

**Sriparna B. Baruah.** Hay muchas cosas en común entre Colombia e India (particularmente con la región nororiental). La experticia de aquí podría ir a India. Hay muchas posibilidades si se mira a India como un mercado y también teniendo manufacturas con base en India. Se puede comenzar trabajando a través de asociaciones industriales.

## A nivel Personal

**Coyuntura Pyme.** ¿Había estado en Colombia antes?

**Sriparna B. Baruah.** No

**Coyuntura Pyme.** ¿Qué expectativas tenía de su visita a Colombia?

**Sriparna B. Baruah.** La primera reacción de mis amigos cuando les dije que venía a Colombia fue de sorpresa, porque pensaban que iba a ser una experiencia muy interesante. Sabemos muy poco de Colombia en India, difícilmente tenemos algunas películas colombianas y algunos documentales y no mucha gente viene al país. Al llegar, pensé que Colombia era un país exótico, nunca me imaginé que tuviéramos tantas similitudes, me siento feliz.

**Coyuntura Pyme.** ¿Qué es lo que más le ha gustado de Colombia?

**Sriparna B. Baruah.** Definitivamente la gente. Los colombianos son muy amigables. En todos los lugares en los que he estado, por ejemplo en los mercados y en el hotel, las personas son muy hospitalarias. También me ha gustado mucho la comida, en particular el ajiaco. Me ha encantado la típica casa campesina paisa. De hecho, estuve en el pueblito paisa comprando algunos recuerdos para regalar cuando regrese a India y compré varias de esas.

**Coyuntura Pyme.** Dra. Baruah, muchas gracias. Le deseamos los mejores éxitos. ■