

## Acciones de mejoramiento para el desempeño económico de las Pymes

REVISTA COYUNTURA *Pyme* EDICIÓN 47 • OCTUBRE DE 2014

Col. \$12.000

ISSN No. 2011-9755



7 709990 642735

# OBSERVATORIO DE LAS EMPRESAS PYME



PUBLICACIONES

PUBLICACIONES

COYUNTURA  
*Pyme*

La Gran Encuesta  
*Pyme*

Actualidad  
*Pyme*

PUBLICACIONES



Centro de  
Estudios  
Económicos



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,  
Formación e Investigación DEFI  
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO



**Modulos Regionales:**

Cali · Bogotá · Pereira · Medellín · Bucaramanga · Barranquilla

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: [anif@anif.org](mailto:anif@anif.org)  
[www.anif.co](http://www.anif.co)

**Director** · Sergio Clavijo  
**Subdirector** · Alejandro Vera  
**Secretaria General** · Helena Hidalgo  
**Investigador Jefe** · David Malagón  
**Investigadores** · Álvaro Parga  
y Daniela Maldonado  
**Asistentes de investigación** ·  
Andrea Ríos y Camila Ortiz

**Diseño y diagramación** · Tatiana Herrera  
**Editora** · Ximena Fidalgo  
**Impresión** · Prensa Moderna

**Departamento Comercial  
y de Mercadeo  
Publimarch**  
María Inés Vanegas  
Gerente Comercial y de Mercadeo  
E-mail: [mivanegas@anif.com.co](mailto:mivanegas@anif.com.co)  
[comercial@anif.com.co](mailto:comercial@anif.com.co)  
Celular: 310 561 71 97  
Teléfonos: (051) 312 45 03  
(051) 310 15 00 ext. 122-113

Tiene carácter confidencial y exclusivo.  
Puede ser utilizada 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

4 | Financiamiento para la innovación: diferencias  
sectoriales al interior del segmento Pyme

### Actualidad Pyme

8 | Acciones de mejoramiento del desempeño de  
las Pymes: oportunidades de crecimiento  
Daniela Maldonado

16 | Informalidad y financiación de las Pymes en Colombia  
María Mercedes Cuéllar

21 | Dinastías empresariales: de los protocolos de familia  
a las constituciones familiares  
Raúl Serebrenik

28 | Evolución reciente de la actividad económica en  
el segmento Pyme  
Álvaro Parga

37 | Efectos de la reforma tributaria de 2012 en  
la generación de empleo de las Pymes  
Eliana González y María Alejandra Hernández

### Coyuntura Sectorial

44 | Exportaciones no-tradicionales: ¿Nuevos mercados?

46 | Recuperación industrial y el papel de la industria  
de alimentos y bebidas

48 | Indicador Pyme Anif (IPA) Regional: Resultados  
primer semestre de 2014

51 | Dinámica y perspectivas de la demanda de energía  
en 2014

53 | Evolución reciente del empleo en el segmento Pyme

### Notas Prácticas

55 | Proexport ofrece nuevo servicio de citas de  
negocios virtuales

56 | Cámara de Comercio de Bogotá ofrece  
capacitaciones para microempresas

### Separata Especial EAN

Análisis sectorial en la Sabana de Occidente:  
contextualización para la competitividad en las  
Pymes regionales

Marketing interno: una estrategia que impacta en  
la mejora del servicio al cliente

### Emprendimiento Pyme

58 | Se realiza el primer Latin American Venture Forum en Bogotá

59 | Fedesarrollo: el emprendimiento es una de las grandes  
apuestas del gobierno

### Entrevista Pyme

60 | Isabella Barrios Morales,  
Gerente de Responsabilidad Social Empresarial de la Andi

# Financiamiento para la innovación:

## diferencias sectoriales al interior del segmento Pyme

Según datos del Banco Mundial, el gasto en investigación y desarrollo en Colombia ascendió al 0.2% del PIB en 2011, lo que evidencia un rezago notorio frente al promedio mundial del 2.1%. En línea con lo anterior, en el más reciente Informe de Competitividad Global (2013-2014), el país ocupó el puesto 74 entre 144 naciones en el ranking de innovación, mostrando niveles más bajos que los alcanzados por pares regionales como Chile (puesto 43) y México (61).

**E**n términos empresariales, esto resulta preocupante ya que la innovación se ha convertido en uno de los principales temas de debate en el desarrollo y crecimiento del segmento Pyme.

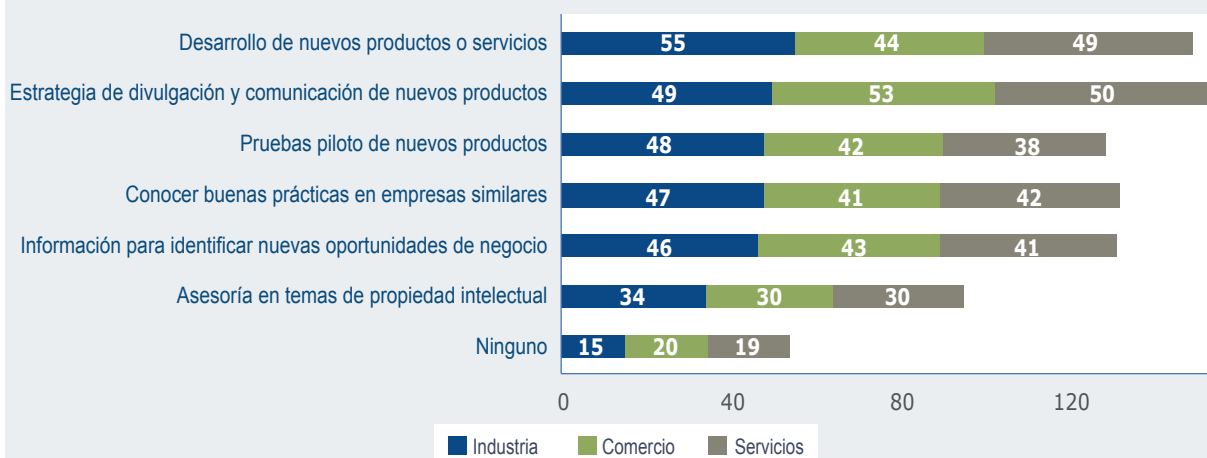
Por otro lado, de acuerdo con la Gran Encuesta Pyme (GEP) de Anif, para el primer semestre de 2013, las barreras al crédito para este segmento persisten dado que históricamente menos del 50% de las Pymes de los sectores de industria, comercio y servicios solicitó créditos al sistema financiero (ver *Informe Semanal* No. 1215 de abril de 2014). Además, en la Encuesta también se observó que aquellas Pymes que acceden a crédito destinan estos recursos principalmente para cubrir gastos de funcionamiento o capital de trabajo (un 68% de las Pymes industriales, un 77% comerciales y un 73% de servicios) y la consolidación del pasivo (un 23% industria, un 29% comercio y un 25% servicios), y no a rubros que indiquen esfuerzos por innovar.

Así, dados el bajo acceso al crédito, los destinos de los recursos financieros ya mencionados y el poco gasto en innovación, vale la pena preguntarse si el empresariado Pyme tiene recursos disponibles para innovar al interior de sus empresas, así como identificar cuáles son las actividades específicas hacia donde se destinarían estos recursos.

La medición del segundo semestre de 2013 de la GEP indagó precisamente cuáles fueron las actividades encaminadas a innovar donde se necesitarían recursos adicionales. Allí se encontró que, en promedio, el 82% de las Pymes de los sectores de industria, comercio y servicios reportó necesitar recursos para financiar actividades de innovación. Incluso, como lo muestra el gráfico 1, solo el 15% de las Pymes industriales, el 20% de las comerciales y el 19% de las de servicios, a nivel nacional, dicen no requerir apoyo en la financiación de estas actividades.

A nivel sectorial, los empresarios Pyme industriales se caracterizaron por priorizar el desarro-

**Gráfico 1. Actividades de innovación que requieren apoyo financiero en el segmento Pyme**  
(%, 2013)



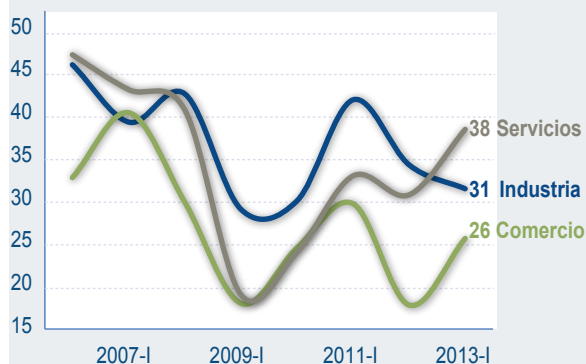
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2013-II.

llo de nuevos productos (55%), la formulación e implementación de estrategias de divulgación y comunicación de nuevos productos (49%) y la realización de pruebas piloto de nuevos productos (48%) como actividades de innovación donde requieren apoyo financiero. En este caso, el hecho de que sean estas actividades donde, dicen los empresarios industriales, se requiere apoyo financiero se deriva de las características estructurales propias del sector. En efecto, todas estas actividades requieren mayor costo de mano de obra (interno si es *in house* o de contratación a terceros vía *outsourcing*), en un contexto de sobrecostos salariales de hasta un 46% (pos Ley

1607 de 2012) que ya le resta competitividad a la industria local.

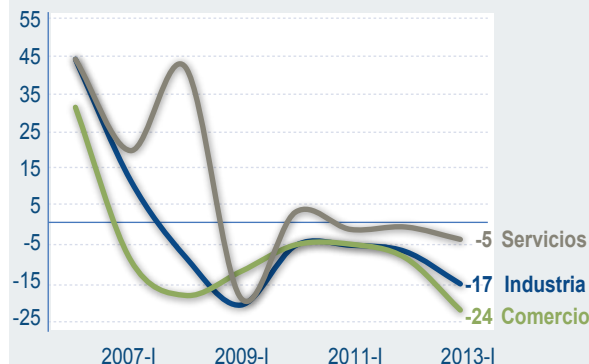
Por su parte, los empresarios del sector comercio se inclinan por requerir apoyo para la formulación e implementación de estrategias de divulgación y comunicación de nuevos productos (53%), dejando en un segundo plano el desarrollo de nuevos productos (44%) y la consecución de información para identificar nuevas oportunidades de negocio (43%). Lo anterior resulta coherente con la dinámica de este macrosector ya que los esfuerzos de los empresarios se encuentran enfocados especialmente en elevar los niveles de ventas y sopesar el alza en los costos para aumentar los márgenes (ver gráficos 2 y 3).

**Gráfico 2. Evolución de los costos en el segmento Pyme**  
(Balance de respuestas)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2013-II.

**Gráfico 3. Evolución de los márgenes en el segmento Pyme**  
(Balance de respuestas)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2013-II.

## Estudio Trimestral

# GUÍA EMPRESARIAL



## Suscríbase AL MEJOR ANÁLISIS MACROECONÓMICO

Incluye un estudio completo sobre los siguientes temas: economía internacional, actividad económica, inflación, sector externo y manejo cambiario, crédito y tasas de interés, liquidez y finanzas públicas.

El informe recopila las proyecciones de ANIF, del gobierno y de otros analistas sobre las principales variables macroeconómicas de Colombia y otros países de interés.

**WWW.ANIF.CO**

Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF  
Calle 70 A No. 7-86

Teléfonos: 33124503 - 310 5617197. Línea gratuita 01 800 0119907

Correo electrónico: mivanegas@anif.com.co

Bogotá - Colombia

De acuerdo con la GEP, los márgenes han venido cayendo sostenidamente hasta alcanzar un valor del balance de respuestas de -24 en 2013-I, el más bajo observado en el sector comercial entre 2006 y 2013 (ver gráfico 3). Por lo tanto, la necesidad de identificar nuevas oportunidades de negocio, a través de posicionar nuevos productos, adquiere una importancia particular en este sector. Esto es más relevante teniendo en cuenta que una de las mayores preocupaciones de las Pymes comercializadoras es la competencia, por lo que posicionar nuevos productos en mercados menos competidos permitiría aumentos en sus márgenes (ver *Actualidad Pyme* No. 65 de marzo de 2014).

Ahora, las Pymes del sector servicios presentan alguna similitud con el sector comercio. En efecto, en este sector, las Pymes ponen en un segundo plano el desarrollo de nuevos servicios (49%) a la hora de requerir apoyo financiero para innovar. Asimismo, mantienen en primer lugar la implementación de una estrategia de divulgación de nuevos servicios (50%) a la hora de necesitar ayuda financiera. Sin embargo, también debe destacarse que la opción de conocer buenas prácticas en empresas similares (42%) se ubica en el tercer puesto del *ranking* de estos empresarios.

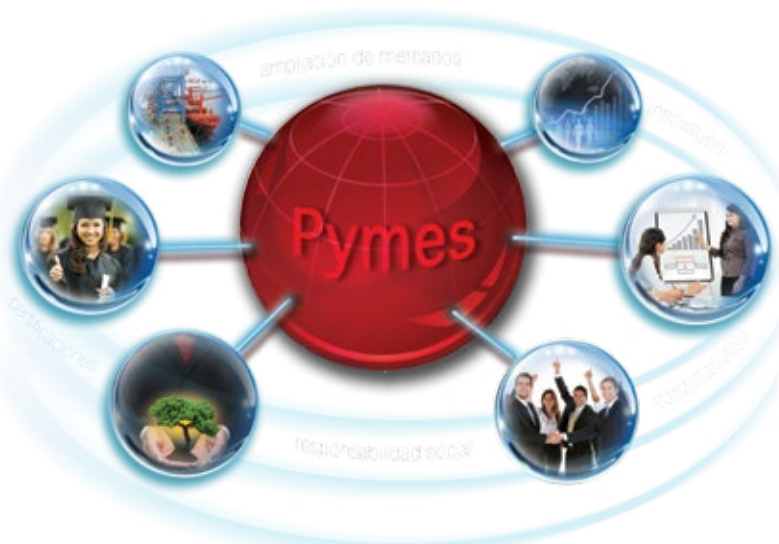
En términos de la dinámica del sector, mientras que los márgenes se han venido estabilizando, los costos presentan aumentos sostenidos desde el primer semestre de 2009, lo cual limita fuertemente el flujo de caja de estas empresas. Esto indica por qué los empresarios Pyme de este sector quisieran mejorar sus márgenes a través de dos actividades innovadoras en las que requieren apoyo financiero: i) incrementando sus ingresos a través de actividades que posicionen sus nuevos servicios (estrategias de divulgación); y ii) reduciendo sus costos a través de implementar las buenas prácticas de firmas similares.

En síntesis, según la GEP, en promedio el 82% del empresariado Pyme ha identificado actividades del proceso de innovación en las que se requiere apoyo financiero. Dichas actividades son particulares a la dinámica de cada sector. Sin embargo, dadas las barreras a la financiación y los destinos a los cuales las Pymes normalmente dirigen los recursos solicitados al sector financiero, sigue siendo un reto que esos recursos se trasladen de solventar los problemas de corto plazo a financiar estas actividades innovadoras que generarían crecimiento empresarial de largo plazo. ■

## Acciones de mejoramiento del desempeño de las Pymes: oportunidades de crecimiento

Por: Daniela Maldonado\*

El pasado mes de julio, Anif presentó los resultados de la Gran Encuesta Pyme (GEP). Dichos resultados describieron el panorama de las Pymes colombianas por medio de la caracterización de su situación económica, sus perspectivas de desempeño, su acceso al financiamiento y las acciones de mejoramiento tomadas por este segmento empresarial en 2014.



**E**n su última medición, los resultados de la GEP mostraron una recuperación en las percepciones actuales y en las expectativas de desempeño económico para los sectores de industria, comercio y servicios: en promedio, el 48% de los empresarios reportó que su situación económica general mejoró, frente a un 42% observado en la medición anterior, y se pasó de perspectivas favorables promedio del 38% para 2013-I al 61% para 2014-I. En materia de acceso a la financiación, se observó una caída en las solicitudes de crédito al sector financiero, dado que, en promedio, el 44% de las Pymes solicitó crédito en 2012 frente al 35% en 2013. Para el primer semestre de 2014, en promedio, el 73.4% de las Pymes tomó acciones para mejorar su desempeño eco-

\*Investigadora Anif. E-mail: dmaldonado@anif.com.co

nómico, cifra marginalmente inferior a la observada en el primer semestre de 2013.

Dado que los temas de situación actual, perspectivas y financiamiento ya se han analizado en situaciones anteriores, a continuación se profundizará en el módulo de acciones de

mejoramiento. Este módulo permite entender no solo cuáles son las acciones que toman las Pymes para mejorar su desempeño, sino que hace posible entender la concentración de los esfuerzos e identificar las prioridades de este segmento empresarial en esta materia.

Como veremos, de acuerdo con el macrosector, estas acciones de mejoramiento adoptadas varían, así como la solicitud de financiamiento para fomentar innovación al interior de las empresas y la participación en iniciativas o programas de servicios empresariales.

## Acciones de mejoramiento empleadas por las Pymes 2010-2014

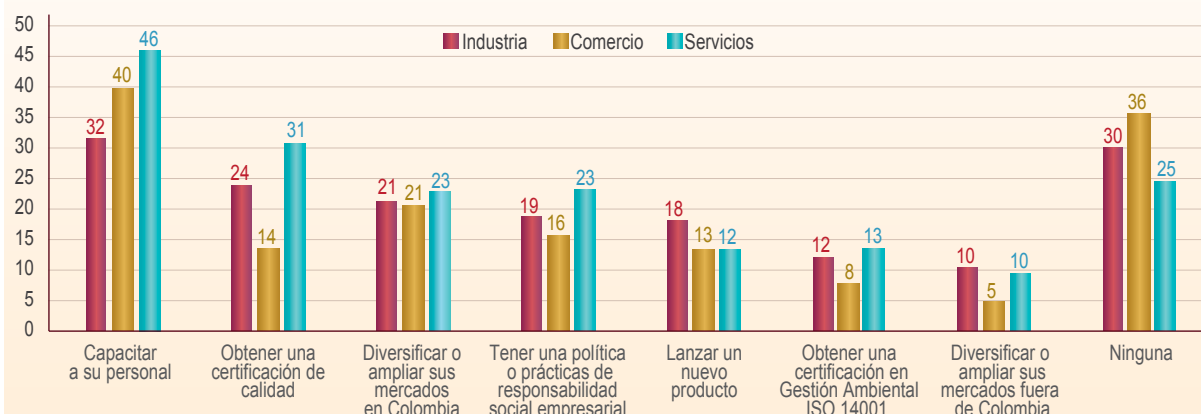
En el marco de las diferentes acciones que pueden tomar las empresas para mejorar su desempeño, la GEP muestra que, históricamente, en promedio desde el primer semestre de 2010, el 70% de los empresarios industriales emplea acciones para mejorar su desempeño, al igual que el 64% de los empresarios comerciales y el 75% de los empresarios del sector servicios. Como lo muestra el gráfico 1, la capacitación de personal es la principal estrategia que escogen las Pymes de los tres macrosecto-

res (el 32% del empresariado industrial, el 40% del comercial y el 46% del de servicios).

Para aquellas empresas del sector industrial que afirman emplear acciones de mejoramiento, obtener certificaciones de calidad (24%), diversificar o ampliar sus mercados en Colombia (21%) y tener una política de responsabilidad social empresarial (19%) se consolidan desde el primer semestre de 2010 como sus principales alternativas para mejorar su desempeño económico. Por su parte, las empresas comer-

ciales dan prioridad a la diversificación y ampliación de sus mercados en Colombia (21%) y a tener políticas o prácticas de responsabilidad social empresarial (16%) sobre incurrir en procesos para adquirir certificaciones de calidad (14%). Las empresas de servicios, al igual que las empresas industriales, priorizan las certificaciones de calidad (31%) sobre la diversificación y ampliación de mercados en Colombia (23%), y sobre la implementación de políticas o prácticas de responsabilidad social empresarial (23%).

**Gráfico 1. Acciones de mejoramiento promedio empleadas por las Pymes a nivel nacional entre 2010-I y 2014-I**  
(%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

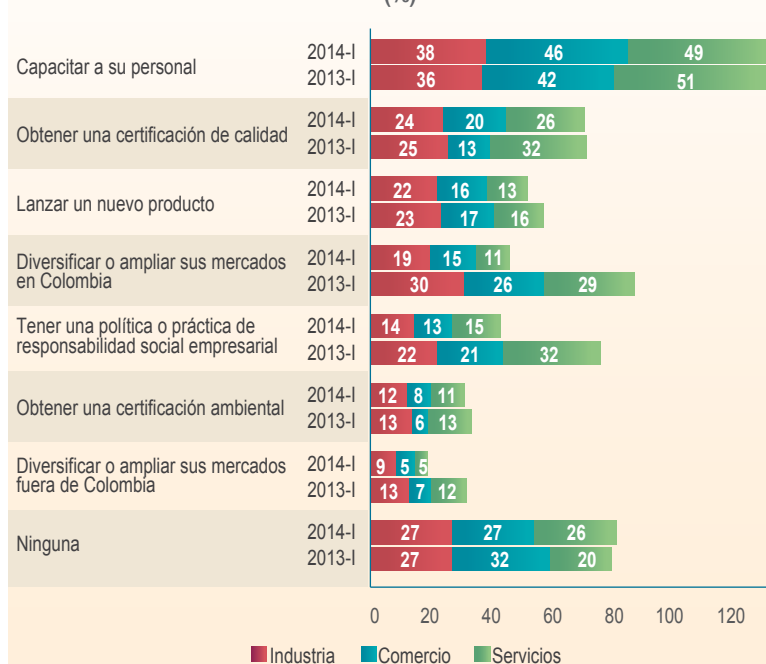
## Acciones de mejoramiento empleadas por las Pymes en 2014

Ahora, respecto al comportamiento reciente de las Pymes en este frente, los resultados de la GEP muestran que, entre el primer semestre de 2013 y el primer semestre de 2014, la proporción de Pymes industriales que tomaron acciones para mejorar su desempeño económico se mantuvo estable (73%), mientras que esta misma proporción de empresas comerciales aumentó en 5.3 puntos porcentuales (68.1% en 2013 vs. 73.3% en 2014). Por su parte, el porcentaje de empresarios Pyme del sector servicios que adoptaron medidas para mejorar el desempeño de sus empresas se redujo en 6.3 puntos porcentuales al pasar del 80.3% en 2013 al 74% en 2014

### ○ Acciones de mejoramiento de las Pymes industriales

Como lo muestra el gráfico 2, el comportamiento del empresario Pyme se mantiene relativamente estable en 2014 respecto al comportamiento histórico que muestra el gráfico 1. Sin embargo, el empresariado industrial se aleja de este comportamiento al dar una mayor importancia al lanzamiento de un nuevo producto frente a alternativas como diversificar y ampliar sus mercados en Colombia, y tener políticas de responsabilidad social empresarial. Mientras que históricamente esta alternativa no clasifica en el top 3 de medidas, para 2014 esta acción gana protagonismo, pasando del 18% de los encuestados entre 2010 y 2014 al 22% en 2014. El incremento en la proporción de empresarios del sector industrial que han empezado a desarrollar y lanzar nuevos productos está motivado por dos factores: i) el impulso de las iniciativas públicas y privadas para el fomento en innovación y ii) la respuesta de este segmento de la industria a la falta de demanda causada por un desplazamiento de los productos importados.

**Gráfico 2. Acciones de mejoramiento empleadas por las Pymes a nivel nacional para 2014-I**  
(%)



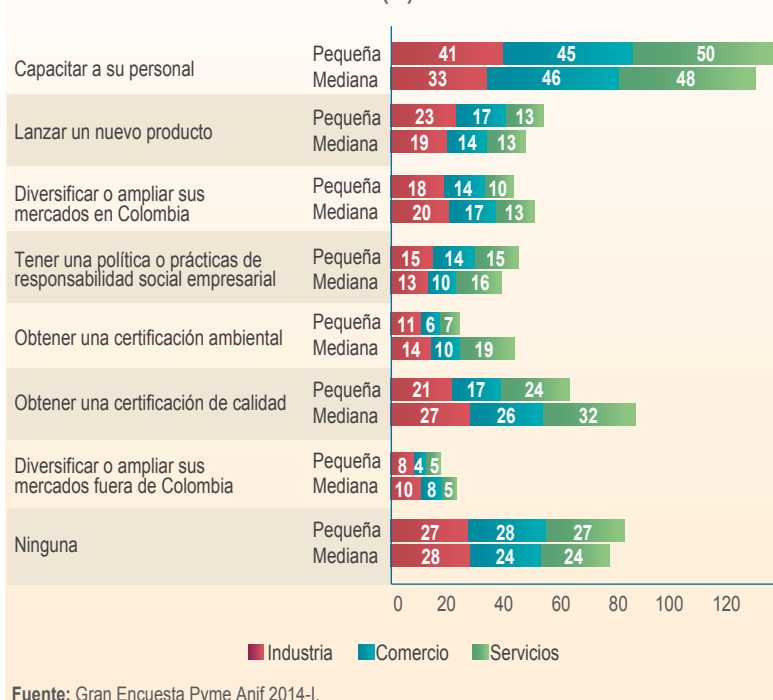
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

Por tamaño empresarial, el gráfico 3 muestra que, al desagregar por tamaño las empresas del sector industrial, el 73% de las pequeñas empresas y el 72% de las empresas medianas del sector toman acciones para mejorar el comportamiento económico de sus compañías. Estas empresas que toman acciones

coinciden en su ranking al ubicar en primer lugar la capacitación de personal (41% pequeñas y 33% medianas); en tercer lugar, diversificar o ampliar mercados en Colombia (18% pequeñas y 20% medianas); y en último lugar, diversificar o ampliar mercados fuera de Colombia (8% pequeñas y 10% medianas).

Las pequeñas empresas industriales se caracterizan por favorecer el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (23%), mientras que las medianas se preocupan por conseguir certificaciones de calidad (27%). Esta diferencia puede deberse a que las pequeñas empresas deben abrir mercados y conseguir clientes por medio de una oferta más amplia, mientras que las empresas medianas de manufactura deben preocuparse por certificar procesos, debido a que estos pueden involucrar a una mayor cantidad de personas e incluso de capital, compiten con empresas grandes que seguramente tienen estas certificaciones de calidad.

**Gráfico 3. Acciones de mejoramiento por tamaño empresarial para 2014-I**  
(%)



## ○ Acciones de mejoramiento de las Pymes comerciales

El comportamiento de las Pymes comerciales, al igual que el comportamiento de las Pymes industriales en esta materia, se distancia del comportamiento histórico observado entre 2010 y 2014. De nuevo, al comparar los gráficos 1 y 2 se puede ver que para el primer semestre de 2014 obtener una certificación de calidad resultó ser mucho más relevante para estos empresarios, ya que fue la segunda alternativa con mayor porcentaje de empresarios (20%). Aquí hay que señalar que esta alternativa se ubicó en el cuarto lugar del ranking histórico y en el quinto lugar durante el primer semestre de

2013. Por su parte, el lanzamiento de un nuevo producto también escaló en el ranking de estos empresarios al pasar del cuarto lugar para el primer semestre de 2013 al tercer lugar en 2014. Respecto al ranking histórico, esta alternativa escaló dos posiciones.

Al considerar el comportamiento de las empresas comerciales por tamaño se observa que el 76% de las empresas medianas y el 72% de las pequeñas emplearon acciones de mejoramiento. Tanto las pequeñas empresas como las medianas afirmaron que su primera alternativa fue la capacitación de personal (45%

pequeñas y 46% medianas) mientras que la segunda fue obtener una certificación de calidad (17% pequeñas y 26% medianas), ver gráfico 3.

Las pequeñas empresas, a diferencia de las medianas, le dieron prioridad a lanzar un nuevo producto (17%), entre tanto, las medianas se preocuparon por diversificar sus mercados en Colombia (17%). Ambas acciones pueden considerarse como respuesta a la estrategia de tiendas express de las grandes superficies, la cual es una de las razones que estas empresas han reportado como su principal problema (ver Anif, 2014c).

## ○ Acciones de mejoramiento de las Pymes de servicios

A diferencia de los otros sectores, las acciones tomadas por el empresariado Pyme del sector servicios fueron muy parecidas al comportamiento histórico, ya que las primeras tres alternativas no cambiaron de posición en el ranking: i) capacitar a su personal, ii) obtener una certificación de calidad, y iii) tener una política o prácticas de responsabilidad social empresarial, ver gráfico 2.

A nivel de tamaño empresarial, tanto las pequeñas como las medianas empresas de este sector capacitaron a su personal (50% pequeñas y 48% medianas) y obtuvieron certificaciones de calidad, posicionándose estas como las acciones de mejoramiento más importantes



(24% pequeñas y 32% medianas). Las pequeñas empresas dieron mayor prioridad a tener una política de responsabilidad social (15%) y a lanzar un nuevo servicio (13%), mientras que las empresas medianas prefirieron obtener certificaciones ambientales (19%). Al igual que para el sector comercio, lo an-

terior se puede explicar porque los principales problemas que enfrentan estas empresas se asocian a la competencia y a la falta de demanda, y, por ende, un efecto diferenciador que se considera genera valor agregado al servicio prestado son precisamente las acciones que han tomado estas empresas.

## Factores que determinan la inversión en acciones de mejoramiento

### ○ ¿Por qué solicitan crédito las Pymes?

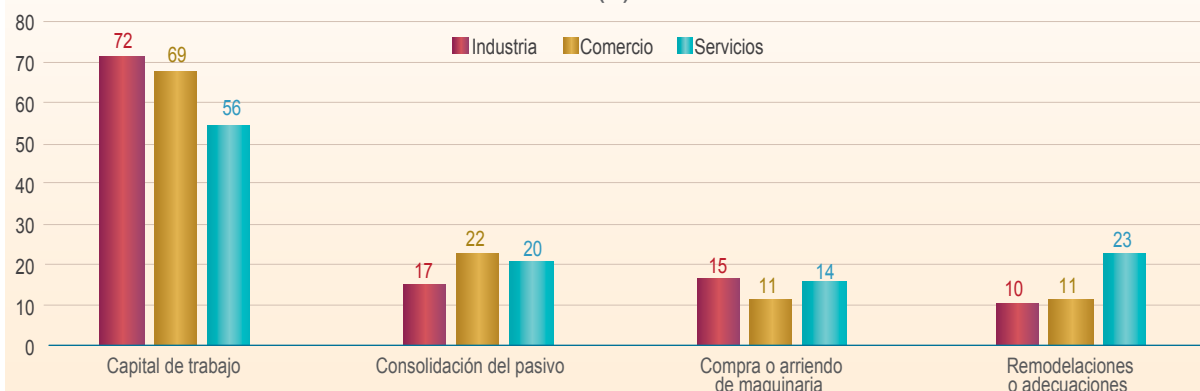
Como ya se mencionó, los resultados de la medición para 2014-I de la GEP mostraron una recuperación en las percepciones y perspectivas del comportamiento del segmento Pyme. Asimismo, estos resultados mostraron una contracción de las solicitudes de crédito. Estas solicitudes cayeron para el segundo semestre de 2013, cuando solo el 36% de los empresarios industriales, el 39% de los comerciales y el 29% de los de servicios solicitaron crédito al sistema financiero fren-

te a un porcentaje de solicitud del 47% para industria, el 46% para comercio y el 39% para servicios del año anterior.

Esta reducción en las solicitudes de préstamos se debió a dos factores: i) el aumento en los márgenes de los empresarios de los tres macrosectores, y ii) la estabilización de los costos durante el segundo semestre de 2013. El mayor crecimiento en la proporción de empresarios que afirmaron que sus márgenes aumentaron lo tuvo el empresariado del

sector comercio. Esta proporción pasó del 22% en 2012-II al 35% en 2013-II, una diferencia de 13 puntos porcentuales. El sector industrial, por su parte, registró un aumento de 10 puntos porcentuales, pasando del 27% en 2012-II al 37% en 2013-II. El sector servicios registró el menor aumento en la proporción de empresarios que afirmaron ver sus márgenes aumentar. Dicho aumento fue de 7 puntos porcentuales al pasar del 34% en 2012-II al 41% en 2013 (ver Anif, 2014c).

**Gráfico 4. Acciones de mejoramiento promedio empleadas por las Pymes a nivel nacional entre 2010-I y 2014-I (%)**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

Al igual que el aumento en los márgenes, la estabilización de los costos fue transversal a los tres macrosectores. Al considerar el balance de respuestas (respuestas positivas menos respuestas negativas) a la pregunta sobre el comportamiento de los costos en 2013-II, este tuvo un ligero aumento de 3 puntos para el sector industrial (32 en 2012-II

vs. 35 en 2013-II), una caída de 2 puntos para el sector comercio (31 en 2012-II vs. 29 en 2013-II) y un incremento de un punto para el sector servicios (35 en 2012-II vs. 36 en 2013-II) respecto al primer semestre de 2012.

El gráfico 4 muestra los principales destinos de los recursos de financiamiento solicitados por las Pymes al sistema banca-

rio. Allí se puede observar que el principal destino para los tres macrosectores es el capital de trabajo (72% industria, 69% comercio y 56% servicios). En línea con lo planteado sobre acciones de mejoramiento y lo que muestra el gráfico 4 se podría pensar que la inversión en capital de trabajo se está dirigiendo a la capacitación de personal.

## ¿Por qué es importante la innovación al interior del segmento Pyme?

Teniendo en cuenta que las Pymes representan el 30.5% del empleo del país así como el 5% del empresariado colombiano (Clavijo Anif, 2014d), estas empresas necesitan emplear mecanismos efectivos para que su desempeño económico continúe garantizando empleos y fortaleciendo la actividad económica del país. Es bajo lo anterior que es pertinente el Informe Global de Competitividad del Foro Económico Mundial. Allí se presentan los resultados de una evaluación de diferentes economías bajo una metodología



que considera doce pilares presentados en el cuadro 1.

Los resultados para Colombia muestran que la economía

del país está enfocada hacia la eficiencia, lo cual indica que es una economía que cumple con estos requerimientos básicos. Sin embargo, está en una etapa en la cual es necesario fortalecer los requerimientos estructurales, enumerados en el cuadro 1 de 5 a 10, e invertir para alcanzar un nivel alto de sofisticación de los negocios así como de innovación.

Así, el diagnóstico que realiza el Foro Económico Mundial indica que existe una latente necesidad de invertir en los rubros que innoven al interior de nuestras empresas, sobre todo

**Cuadro 1. Componentes del Índice de Competitividad Global**



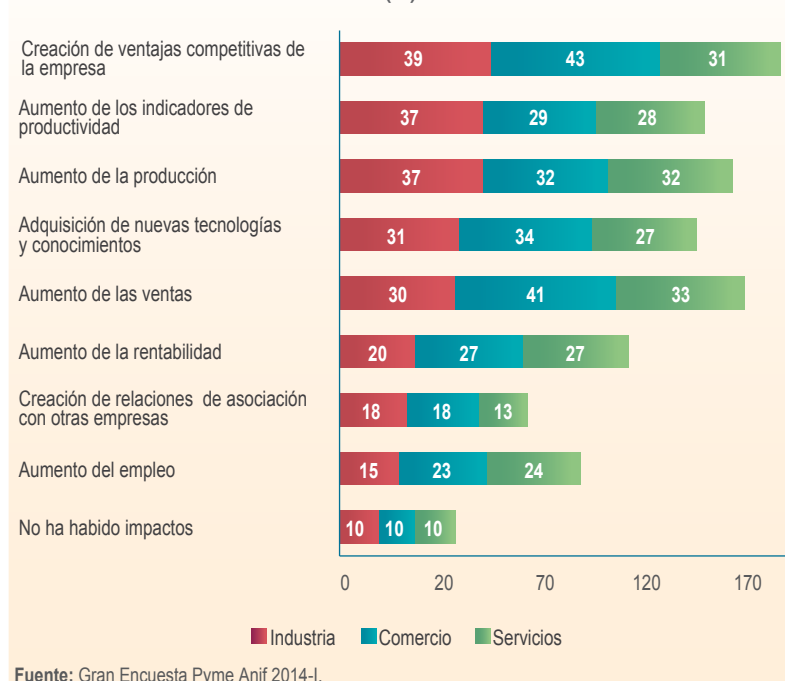
porque, como ya se mencionó, el segmento Pyme representa el 30.5% del empleo del país así como el 5% del empresariado colombiano, y los resultados de la GEP muestran que aún hay rezagos en este frente.

La forma para generar innovación al interior de este segmento empresarial puede darse por dos vías: i) inversión en innovación y ii) acceso y participación en programas de asesoría empresarial. Al indagar por la participación de las Pymes en estos programas o iniciativas de servicios empresariales se encontró que menos del 40% de las empresas de este segmento empresarial accede a estos servicios (ver Anif, 2014c). Aunque la participación en estos programas es baja, los impactos reportados de estos programas son considerables y en línea con acciones deseables que permitirían que el desarrollo de las Pymes impulse una economía enfocada hacia la innovación (ver gráfico 5).

Para aquellas empresas que han participado de estos programas de asesoría empresarial, en promedio se observaron resultados positivos el 90% de las veces. Particularmente,

los empresarios del sector industrial percibieron creación de ventajas competitivas de la empresa (39%), un aumento en los indicadores de productividad (37%), un aumento en la

**Gráfico 5. Impactos de los programas de asesoría empresarial (%)**



producción (37%), adquisición de nuevas tecnologías y conocimientos (31%) y un aumento en las ventas (30%). Al igual que los empresarios industriales, los comerciales percibieron creación

de ventajas competitivas de la empresa (43%), un aumento de las ventas (41%), adquisición de nuevas tecnologías y conocimientos (34%), y un aumento en la producción (32%). Finalmen-

te, los empresarios de servicios percibieron un aumento de las ventas (33%), un aumento en la producción (32%) y la creación de ventajas competitivas de la empresa (31%).

## Conclusiones

El segmento Pyme colombiano presentó una importante recuperación en cuanto a su perspectiva y expectativas de desempeño económico, lo cual estuvo acompañado por una caída en la solicitud de crédito al sistema bancario. En materia de acciones de mejoramiento, los empresarios Pyme del sector industrial no tomaron acciones adicionales durante el primer semestre de 2014 (27%), mientras que hubo un aumento de empresarios del sector comercio que tomaron estas acciones al pasar del 68.1% en 2013-I al 73.3% en 2014-I. La proporción de empresarios del sector servicios que implementaron estas alternativas

cayó del 80.3% en 2013-I al 74% en 2014.

La principal acción de mejoramiento tomada por todos los empresarios de forma transversal a los sectores fue la capacitación de personal (38% industria, 46% comercio y 49% servicios). En general estas acciones están determinadas por los principales problemas que enfrenta cada sector, los cuales son transversales para 2014: falta de demanda y competencia.

La principal dificultad que enfrentan las Pymes a la hora de tomar estas acciones es la limitada capacidad que tienen para financiarlas. Esto se debe a que los recursos bancarios se destinan

principalmente a financiar el capital de trabajo y a consolidar el pasivo. En este marco, el Índice de Competitividad Global estimado por el Foro Económico Mundial sugiere una urgencia de que estas empresas empiecen a invertir en mecanismos y herramientas que lleven a la economía a ser enfocada hacia la innovación. Una forma para poder identificar estos mecanismos particulares a cada empresa es el uso de servicios empresariales, de los cuales las empresas derivan beneficios tales como la creación de ventajas competitivas, aumentos en la producción y la adquisición de conocimientos y tecnologías. ■

## Bibliografía

- Anif (2014a), "Innovación al interior del segmento Pyme colombiano", Comentario Económico del Día 16 de junio de 2014.
- Anif (2014b), "Financiamiento para la innovación: diferencias sectoriales al interior del segmento Pyme", Actualidad Pyme No. 69 de julio de 2014.
- Anif (2014c), Gran Encuesta Pyme Anif-Informe de resultados primer semestre de 2014.
- Anif (2014d) "Las Pymes de ingeniería y su papel en el sector transporte" (Anif, Bogotá-Colombia), febrero 2014.
- World Economic Forum (2013), "The Global Competitiveness Report 2013-2014".

# Informalidad y financiación de las Pymes en Colombia

Por: María Mercedes Cuéllar\*

De cada diez empresas alrededor del mundo, al menos nueve son consideradas micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Aunque estas unidades productivas generan solo una tercera parte del PIB mundial, son de capital importancia tanto para la dinámica de la actividad productiva como para la política pública. Las razones son de distinta naturaleza.



**E**n primer lugar, tal como lo señala Fedesarrollo (2014), el perfil de contratación de las Mipymes y su estructura de propiedad permiten mejorar la distribución de los ingresos al interior de los países, dado que son los más importantes generadores de empleo no calificado al tiempo que diseminan la propiedad de los medios de producción. En segundo lugar, las Mipymes

ayudan a desconcentrar la producción, por lo que impactan positivamente la competencia, reduciendo el poder de mercado de los productores y conduciendo a equilibrios más eficientes. Finalmente, las Mipymes juegan un rol fundamental en la innovación, ya que la alta flexibilidad en sus procesos administrativos y operativos les permite una ágil adopción de nuevos modelos de negocio, capitali-

\*Presidente de Asobancaria. E-mail: [pagosybancarizacion@asobancaria.com](mailto:pagosybancarizacion@asobancaria.com)

zando más rápidamente oportunidades de expansión de las fronteras de mercado (Villar, Malagón y Betancur, 2014).

Pese a la relevancia de este sector dentro del aparato económico, y dejando por aparte el profundo estudio que se le debe hacer a las microempresas, la OECD en su *Economic Assessment* para Colombia resalta el bajo acceso que tienen las pequeñas y medianas empresas (Pymes<sup>1</sup>) al crédito, y define este tema como uno de los mayores retos que enfrenta el país en la ruta de impulso a su competitividad. De acuerdo con la *Enterprise Survey*, el acceso al financiamiento es el principal obstáculo al crecimiento para el 37% de las empresas pequeñas, lo que ubica al país por encima del promedio de la región y seis (6) veces por encima del promedio de la OECD.

Dado lo anterior, la financiación de las empresas que carecen de recursos para sus inversiones se convierte en un objetivo estratégico de responsabilidad social de la banca, entendida como el compromiso para ejercer con ética la actividad bancaria en todas sus dimensiones y en todo momento, cumpliendo con la normatividad y desarrollando acciones que fortalezcan al sector, y a su vez aporten al desarrollo del país

## “ La financiación de las empresas que carecen de recursos para sus inversiones se convierte en un objetivo estratégico de responsabilidad social de la banca. ”

y la sociedad. De esta manera, lograr que todas las unidades productivas, que tienen grandes impactos en conjunto sobre la economía nacional y el bienestar de la población, puedan tener mayores oportunidades de financiamiento se convierte en el propósito fundamental de la responsabilidad social de la banca.

El principal obstáculo para el financiamiento de las Pymes se debe a los altos índices de informalidad.<sup>2</sup> La encuesta realizada por el BID y FELABAN en 2012 señala que el 56% de los bancos de la región encuentra como principal dificultad para financiar a estas unidades productivas la informalidad, ya que esta condición genera mayores costos de transacción a su vez que aumenta los riesgos para

las entidades financieras dada la información incompleta y poco confiable que tienen estas firmas. Algunos estudios han estimado el tamaño de la economía informal en el país entre un 35% y un 44% del PIB, una cifra en aparente crecimiento.<sup>3</sup>

Sin embargo, las Pymes en el sector formal presentan a su vez importantes barreras para el financiamiento de sus actividades productivas. De acuerdo con el *Enterprise Survey* del Banco Mundial, a nivel mundial tan solo el 30% de las empresas recurre al sistema financiero<sup>4</sup>, mientras que el 70% restante acude al uso de recursos propios para el financiamiento de sus actividades.

Dicha encuesta identifica barreras de tipo voluntario e involuntario que impiden el acceso al crédito por parte de las Pymes. Las de **carácter voluntario** se asocian a la no necesidad de financiamiento; entre las **involuntarias** incluyen (i) altas tasas de interés; (ii) procedimientos de solicitud complejos; y (iii) requerimientos de colateral, que excluyen a las firmas del acceso al crédito.

Para el caso de Colombia, esta encuesta de 2010 muestra que tan solo el 55% de las empresas encuestadas acudió al sistema financiero para solicitar crédito. Las razones por las que

<sup>1</sup>La Ley 905 de 2004 define a las pequeñas empresas en Colombia como aquellas unidades productivas con activos entre 501 y 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes –smlmv y que tengan entre 11 y 50 empleados, mientras que las medianas empresas son aquellas con activos entre 5.001 y 30.000 smlmv y que tengan entre 51 y 200 empleados.

<sup>2</sup>De acuerdo con el Ministerio de Comercio, informal es llevar a cabo un negocio o actividad económica sin tener en cuenta las normas del Estado, como tener el registro mercantil, afiliar a los trabajadores a la seguridad social, pagar impuestos, entre otros; y por lo tanto no obtener los beneficios que brinda el Estado y las diversas instituciones económicas tanto públicas como privadas.

<sup>3</sup>Ver Cárdenas y Mejía (marzo de 2007) para una perspectiva general en el caso de Colombia, y Perry *et al.* (mayo de 2007) para una perspectiva regional sobre las causas e implicaciones de la informalidad.

<sup>4</sup>Banco Mundial, Financial Development Report – Financial Inclusion 2014.

el 45% restante no lo solicitó es porque no lo necesitaban (54%) (exclusión voluntaria), al tiempo que el 46% restante en su mayoría señaló como impedimentos las altas tasas de interés, el exceso de documentación, y la falta de garantías para soportar el crédito (exclusión involuntaria), ver gráfico 1.

En el mismo sentido de estos hallazgos, la Gran Encuesta Pyme de Anif señala que el porcentaje de Pymes que solicitaron créditos al sistema financiero fue cercano al 50% (se toma el dato para el año 2010 para poder comparar estos resultados con la encuesta del Banco Mundial, cuya última actualización fue realizada en ese año). Sin embargo, del restante 50% de las empresas que no acudieron a las entidades financieras para solicitar crédito, el 70% adujo

su decisión a la no necesidad de recursos, mientras que el restante 33% no lo hizo debido al exceso de trámites, la demora en los procesos, los elevados costos financieros y la creencia de que su solicitud sería negada (ver gráfico 1).

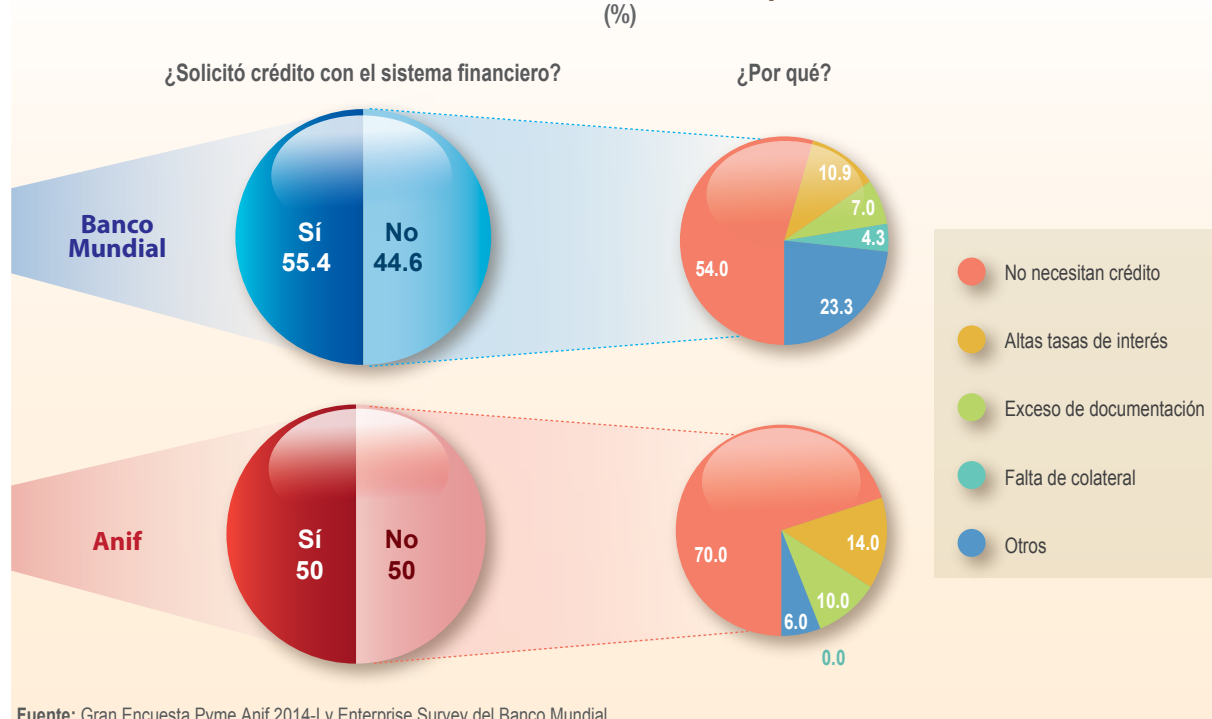
Que un alto porcentaje de empresas señale que no necesita de financiamiento conjuga varias causas. Por un lado, está la falta de conocimiento por parte de estas empresas sobre los productos que la banca ha desarrollado para impulsar el crédito en este sector, pero que no han sido utilizados masivamente por las Pymes. Ejemplo de ello son productos como el *factoring* y el *leasing*, que aunque ofrecen múltiples ventajas para las firmas, tienen niveles de penetración muy bajos (de acuerdo con la Gran Encuesta Pyme, tan solo el 10%

de las firmas usa el *leasing* y el 5% el *factoring*), por lo que existen retos importantes para su masificación y conocimiento en este tipo de firmas.

En la actualidad algunos actores del mercado aún confunden el *factoring* con un simple crédito, desconociendo su particular funcionamiento en cuanto a estructura jurídica, de riesgos y operativa, impidiendo el desarrollo y crecimiento de este producto en Colombia.

Además, es necesario que exista un marco normativo que consulte la realidad de los negocios de *factoring* e incluya definiciones precisas frente a su naturaleza jurídica, el registro contable por parte de los actores del negocio, la aceptación ágil y oportuna por parte de los compradores, la circulación electrónica de las facturas físicas y la circulación

**Gráfico 1. Solicitudes de crédito en las empresas formales**  
(%)





de la factura electrónica como título valor. Frente al *leasing*, el desconocimiento es menor. Sin embargo, el Gobierno Nacional desincentivó el uso de este mecanismo al quitar los beneficios tributarios que tenían las empresas para su uso en la pasada reforma tributaria.

Por otra parte, esta exclusión voluntaria también puede derivarse de un problema de educación financiera, en la medida en que aún resta un gran esfuerzo para ilustrar a las Pymes sobre los grandes beneficios que trae a sus firmas el acceso al crédito en materia de expansión de su negocio y consolidación de la etapa productiva. En cuanto a este punto, la banca ha emprendido iniciativas para brindar a la población información necesaria para que puedan acceder al financiamiento con mayor facilidad gracias a la simplificación de trámites y requisitos, fomentando además una mayor confianza en el sistema mediante el cumplimiento de los estándares de protección al consumidor financiero establecidos en la normatividad vigente. Todo esto se ha llevado a cabo gracias al trabajo conjunto del sector privado con los organismos de supervisión.

En el caso de las barreras involuntarias, vale la pena destacar que, en cuanto a las *tasas de interés*, aquellas firmas que por diferentes razones no acceden a créditos dentro del sistema formal, en muchas ocasiones se ven obligadas a acudir a los préstamos del mercado informal, que se caracterizan por tener tasas de interés considerablemente más altas y menores tiempos

de amortización. En tal sentido, parece prudente hacer ajustes regulatorios que permitan el diseño de productos que se adapten a las características de la población excluida, beneficiándolos de acceso al crédito formal y ampliando las posibilidades de crecimiento empresarial.

Otro de los impedimentos más importantes que aducen las empresas tiene que ver con la *falta de colaterales* que les permitan soportar los créditos solicitados. En cuanto a este aspecto, vale la pena resaltar el trabajo que ha venido realizando el Fondo Nacional de Garantías FNG para el respaldo de créditos de las Pymes. Según cifras del FNG, entre enero y agosto de 2014 se han dado garantías por cerca de \$7 billones en un poco menos de 279.000 nuevas operaciones de crédito, lo que da evidencia de la dinámica positiva en el otor-

gamiento de créditos para este tipo de empresas.

Adicionalmente, para superar barreras relacionadas con la insuficiencia de colaterales, mediante trabajo conjunto del Gobierno Nacional, el Congreso de la República y el sector privado, se logró la expedición de la Ley 1676 de 2013, por la cual se reglamentaron las garantías mobiliarias con el fin de permitir que los empresarios puedan obtener créditos teniendo como garantía elementos de su unidad productiva, tales como inventarios, maquinaria, cuentas por cobrar, o cosechas futuras. Con esta normatividad se espera que los niveles de acceso al crédito aumenten al ampliar los bienes susceptibles de ser utilizados como garantías, lo que contribuirá de manera positiva en el financiamiento de estas unidades productivas.

## Conclusiones

Todos estos avances y medidas adoptadas por la banca para expandir el financiamiento de las Pymes en el país contribuyen a fortalecer el objetivo del sistema financiero en materia de responsabilidad social. Sin embargo, no se puede dejar de lado que las soluciones para ampliar el acceso a las Pymes van más allá del sector e incluyen medidas que reduzcan los altos niveles de informalidad en estas unidades productivas, permitiendo así una mayor penetración del crédito.

Dado este panorama, aún queda mucho camino por recorrer para aumentar los niveles de financiamiento en el nicho de las Pymes y de esta forma generar mayores oportunidades de crecimiento y expansión en la economía colombiana. En tal sentido, la banca reitera su disposición a trabajar de la mano con el Gobierno Nacional y los entes de supervisión para generar propuestas adecuadas así como sinergias que serán determinantes para convertir las dificultades de financiamiento en oportunidades de crecimiento. ■

# Dinastías empresariales:

## de los protocolos de familia a las constituciones familiares

Por: Raúl Serebrenik\*



El primer artículo académico con cierta profundidad en el tema de empresas familiares data de apenas unos 40 años (Louis Barnes & Simon Herson, 1976), publicado en la conocida revista *Harvard Business Review*; en este se expone por primera vez que las empresas familiares son una de las estructuras corporativas más estables y competitivas.

**C**laramente, ya desde entonces, se identificó el tema de la sucesión como una de los principales problemas y retos de la continuidad de este tipo de organización; por otra parte y en paralelo en el antiguo continente, especialmente en España y Alemania, se venía desarrollando también alguna investigación, apuntando a sugerir que el éxito de la continuidad estaría supe-

ditado a que la familia tenga unas reglas de juego y desarrolle de alguna manera lo que se conoce como los Acuerdos Modernos de Familia.

Ya a finales de los años ochenta se acuñó el término Protocolo Familiar, por algunos académicos en el área de las Ciencias de la Administración, al ejercicio de establecer esas reglas claras de juego que regulan la relación

\*Asesor para empresas de familia y asesor patrimonial. Experto en temas de patrimonios, legados familiares y dinastías empresariales. Conferencista. Creador del Modelo de Consolidación de las Dinastías Familiares. E-mail: rauls@fcwpc.com

de familia-empresa y que deberían cumplir los miembros de la familia empresaria, con relación a la familia y en especial al negocio familiar; sin embargo, se tiene conocimiento de los primeros acuerdos de familia en las dinastías familiares japonesas desde finales del siglo XVIII (Mitsui, Sumitomo, Moggi, entre otras).

En aquella época, pocos eran los estudios o investigaciones rigurosas de parte de la academia y mucho menos de algún centro independiente de pensamiento enfocado a entender o divulgar el tema de empresa familiar en el mundo. Esto se debió a nuestra clara ceguera ante el modelo capitalista extremo e inclusive el “autismo” del modelo comunista, que de alguna manera influenciaron las tendencias de la época e inclusive de la academia. De hecho, cuando se estudian los negocios más longevos encontramos datos incontrovertibles, como aquellos que hacen referencia a la existencia de ca-

si 10.000 empresas de más de 200 años en el mundo, las cuales, en su gran mayoría, siguen siendo de carácter familiar. Todo ello me lleva a concluir que no encuentro una explicación lógica y valedera de no querer profundizar en este tema solo hasta finales de la década de los años setenta.

Con el tiempo se fue volviendo una oportunidad de negocios y fueron surgiendo diferentes tipos de profesionales que fueron matizando el terreno de la consultoría en temas de empresas familiares, de mencionar por ejemplo a León Danco con su primer programa de seminarios y quien publicó tal vez los primeros libros sobre el tema. En el devenir del tiempo, algunos consultores determinaron que los Protocolos Familiares debían tener un enfoque más jurídico y, desde la perspectiva de los abogados, un enfoque más patrimonial. Otros desde la perspectiva de los académicos del área administrativa enfocaron más hacia el ángulo

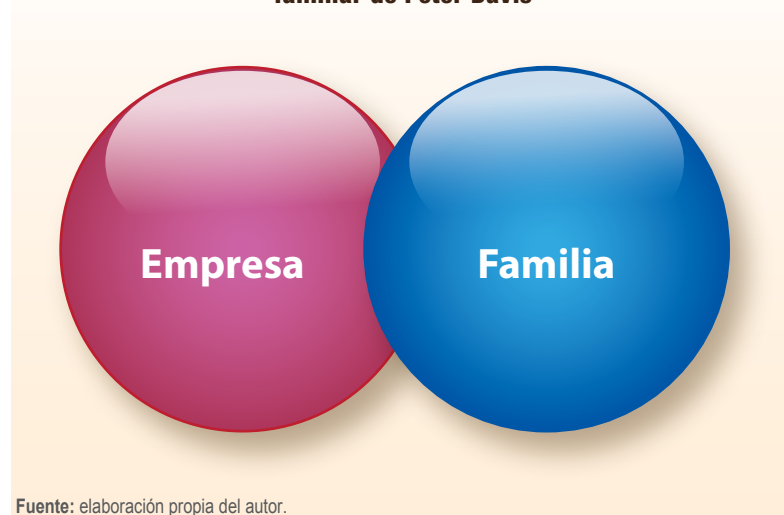
empresarial y con reglas que todos deben cumplir en la familia con respecto a la compañía, siempre tratando de separar la familia de la empresa y la empresa de la familia.

Para finales de los años sesenta y principios de los años ochenta, el modelo académico que imperaba era el del profesor Peter Davis de Wharton, quien fue el primero en mencionar en su primer artículo un enfoque sistemático, o lo que se llama la teoría de los sistemas, que consistía en los dos círculos, o los dos sistemas que conforman la Empresa Familiar: en el círculo uno la familia, en el círculo dos la empresa. Davis desarrolló el primer seminario académico en la Universidad de Pensilvania en la escuela de negocios de Wharton.

En la misma década, el profesor Renato Taguiri y su discípulo John Davis, de la Universidad de Harvard, complementaron el modelo de los dos círculos y propusieron el modelo de los tres círculos, agregando un tercer sistema: el de los propietarios. Con este modelo se logra explicar de una manera más pedagógica los posibles escenarios que existen en una familia empresaria desde su génesis hasta el paso de la segunda y tercera generación, así como la ambivalencia en los diferentes sistemas que representan entonces la Empresa Familiar, desde la perspectiva de la teoría de los sistemas.

Adicional a esto, el profesor Gersick proporciona al modelo de los tres círculos una dinámica evolutiva, con lo cual se explican claramente los posi-

**Diagrama 1. Teoría de los Sistemas en el ámbito de la empresa familiar de Peter Davis**

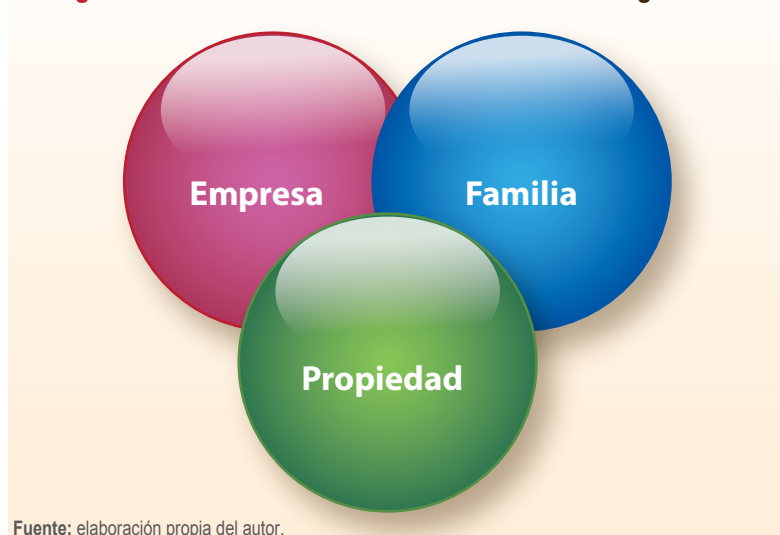


bles escenarios de evolución en cada uno de los ejes que conforman el modelo de los tres círculos, de tal forma que representa la manera en que la familia empresaria, la propiedad y la Empresa Familiar puedan llegar a evolucionar o inclusive retroceder en cada uno de los ejes.

Por otra parte, en los años noventa, otros investigadores académicos innovadores propusieron abordar el tema más desde una perspectiva estratégica basados en la fuente de ventajas competitivas que pudiera llegar a tener y gestionar una Empresa Familiar, como es el caso de Timothy Habersson y sus seis dimensiones estratégicas bajo el modelo que se llamó *Resources-Base View*.

Es importante destacar el aporte del profesor Alberto Gimeno del ESADE, que aborda el tema desde la perspectiva de la complejidad y los mapas mentales, como una de las guías que realizamos en el campo de la consultoría. Esto, ya que con este modelo también evolucionó la manera de generar un Protocolo Familiar, dado que la interacción no es solo con la familia o la empresa. El modelo de los tres círculos incluye un tercero que es la propiedad, y puede decirse que en una primera etapa el Protocolo consistía en establecer una reglas de cómo la familia debe comportarse con sus integrantes y con la empresa; ya en una segunda etapa del proceso se incluyó cómo se deberían comportar los miembros de la familia también con los temas referentes a la propiedad. De hecho, la gran mayoría de mis colegas consultores dedica gran parte de su tiem-

**Diagrama 2. Teoría de los Sistemas aumentado de Taguiri-Davis**



po a la generación de este tipo de acuerdos con las familias que asesoran, ocupando un lugar central en la consultoría o planificación que deberían hacer las empresas familiares, por lo menos aquellas que apunten a tener una mayor posibilidad de continuidad por varias generaciones.

Con el pasar del tiempo y con la experiencia nos preguntamos: ¿de qué sirve un Protocolo Fami-

liar si muchas de las familias terminan vendiendo la empresa? O inclusive lo que pudiera ser peor, no cumplir o no implementar lo acordado en los Protocolos Familiares. ¿Tiene sentido el esfuerzo que implica el reunir a los miembros de familia, y en algunos casos tener discusiones álgidas, para que al final se termine vendiendo la empresa o no cumpliendo con lo acordado?

Con el tiempo, algunos investigadores resolvieron el tema dándole un enfoque al Protocolo más del lado del patrimonio que de la empresa, ya que se puede vender la empresa, pero esto no implica que se acabó el patrimonio o que hay que repartirlo, sino por el contrario, se pueden generar otros emprendimientos o adquirir otros negocios. Diría que estas dinámicas han impulsado el ambiente para que las familias se mantengan unidas alrededor de su patrimonio e inclusive que algunas decidan manejarlo profesionalmente, que creen sus propias Oficinas Familiares, que son las estructuras de

**“ Es importante destacar el aporte del profesor Alberto Gimeno del ESADE, que aborda el tema desde la perspectiva de la complejidad y los mapas mentales, como una de las guías que realizamos en el campo de la consultoría. ”**

manejo profesional que se dedican a estos temas.

Dependiendo con qué lente se les mire, bien sea con un enfoque más empresarial o con un enfoque más patrimonial, los Protocolos buscan un balance en los diferentes aspectos que rigen el día a día de la Empresa Familiar. Sin embargo, cuando el enfoque es más integral, se determina una dinámica como parte de un proceso que algunas familias hacen en la transición de un Protocolo Empresarial al de una Constitución Familiar.

Lo curioso, y que llama la atención de este proceso, es cuando hablamos de empresas longevas, también llamadas multigeneracionales (empresas que han perdurado por dos o tres siglos), con lo cual me pregunté en algún momento si este tipo de compañías tenían un “Protocolo Familiar”. En el proceso de acercamiento a algunas familias de este tipo, éstas demuestran cómo se fueron creando algunas reglas en la familia, pero más que reglas, podríamos



decir que fueron definiendo sus credos familiares, con sus declaraciones de valores, creencias y principios, que con el tiempo se fueron enfocando en la manera de llevar los negocios, dentro de ese credo se suma a esos pilares fundamentales incluir a las siguientes generaciones, ya que no existía la figura legal de la “compañía”.

Debemos recordar que las primeras compañías formales que publicaron sus estados financieros de las cuales se tenga registro fueron las compañías de las Indias Orientales Holandesas a principios de 1600, que duraron dos siglos, terminando en una quiebra que hizo dudar de lo

útil de la figura legal de las compañías por unas buenas décadas.

Con el paso del tiempo, se fueron estableciendo algunas reglas de comportamiento y códigos de conducta con la empresa y la familia, para luego establecer la estrategia de continuidad y de sucesión. Otros casos también abordaron la sucesión ejecutiva de manera más compleja.

El profesor John Ward describe la constitución familiar como un conjunto de documentos y acuerdos catalogados en tres tipos o grupos: el primero es el referente a las declaraciones familiares, sus valores, principios virtudes, retos y credos. El segundo es el referente a los acuerdos societarios y el comportamiento de los miembros familiares y socios con respecto a las empresas y el patrimonio (tal vez lo que hoy llamamos Protocolos Familiares). El tercer grupo son todos aquellos documentos de carácter ético y conductual, como el código de comportamiento y conducta, entre otros.

## El Modelo Serebrenik de Consolidación de los Legados y Dinastías Familiares

Con mayor experiencia y después de incursionar en varios países con diferentes tipologías de empresas familiares logramos entender que el modelo de los tres círculos quedaba cojo frente a ciertos retos y situaciones que presentan las familias empresarias a la hora de atender la complejidad de los sistemas y, sobre todo, en esas familias empresariales que bau-

tizamos como longevas y cómo estas incorporan las siguientes generaciones en el tema y en las diferentes dimensiones. Esto nos llevó, a finales del año 2011, a desarrollar un modelo que se ajustara más a las necesidades o que pudiera explicar gran parte de las dinámicas de lo que se trabajaba al interior de este tipo de familias multigeneracionales, que es el Modelo Serebrenik de

Consolidación de los Legados y Dinastías Familiares.

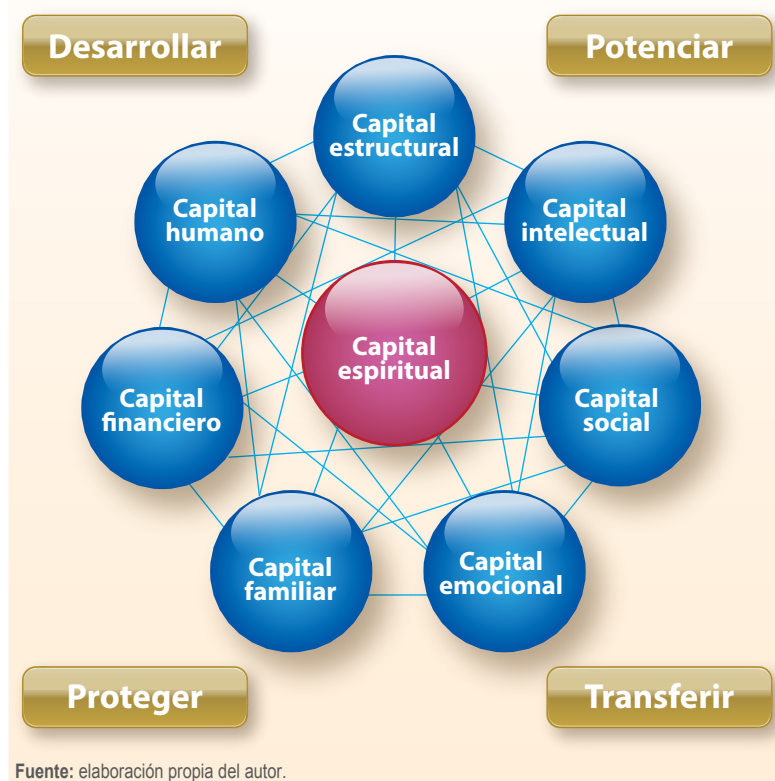
En el trasegar del tiempo y exponiendo el modelo en diferentes países y continentes, llegamos a mayo de 2014, cuando tuve por primera vez la oportunidad de presenciar en Boston, en el famoso salón exclusivo y sobrio del Harvard Club, con la presencia de unas 70 familias de empresarios y otros miem-

bros de la comunidad empresarial, una conferencia de cómo se implementó el Modelo Serebrenik de Consolidación de las Dinastías en una de las familias empresariales más longevas de Europa y el mundo.

En la conferencia se planteó un ejercicio interesante, por parte de los integrantes de esta empresa familiar, relacionado con el reto que el Modelo supone en cada una de sus ocho Dimensiones. Lo más importante se logró con la profundización en cada una de estas Dimensiones, que obligó al miembro de esta familia empresarial a tener que pasar de haber formalizado en su rama familiar un Protocolo reactivo a los diferentes temas o episodios que afrontaban en su Constitución Familiar, a utilizar una dinámica más proactiva, derivada del ejercicio intelectual de haber aplicado el modelo en su propia estirpe.

Con esto se demostró que la dialéctica que el Modelo propone en cada una de las ocho Dimensiones explica adecuadamente las dinámicas que proponen los modelos básicos fundamentados para el crecimiento de las empresas familiares en las etapas tempranas. No obstante, el proceso de Consolidación exige una mayor proactividad más que reactividad por parte de la familia como sistema social. Si esto se proyectara en las Constituciones Familiares, exigiría describir entonces unas estrategias explícitas, en cada "Capital", que de cualquier manera las familias aplican de manera empírica. En las Dinastías Empresariales esto, como lo mencionó el miembro de la familia en la conferencia,

**Diagrama 3. Modelo Serebrenik de consolidación de los legados y dinastías familiares**



exigió un mayor esfuerzo de enfoque, obligando a un proceso más objetivo y más profundo en cada Dimensión o en cada Capital del Modelo, como parte del ejercicio que se abordó oportunamente.

No pude estar más alagado por el hecho de que el Modelo Serebrenik aportó una visión innovadora, exigiendo la construcción de un liderazgo positivo y constructivo de las nuevas generaciones, como parte de un proceso profundo de saber incorporar las siguientes generaciones y de comprometerlas con el Legado Familiar, bajo un ambiente sano y balanceado desde la visión psicológica, que le pueda generar un sentimiento de felicidad a cada uno de los miembros de la familia joven, logrando co-

nectar con su historia, con el legado y el estatus familiar.

El poder diseñar un Modelo de continuidad para cada familia que se propone trascender por varias generaciones es uno de nuestros retos cotidianos en el campo de la consultoría. Es evidente que hemos logrado recorrer un camino importante, por lo cual el reto futuro será aplicar el Modelo de Consolidación a familias longevas y poder sacar conclusiones, metodologías y consejos prácticos para las familias que apenas van en el proceso de consolidar sus patrimonios, sus empresas y sus legados familiares en primeras generaciones.

Desde ya claramente una de las conclusiones que es viable ir adelantando es que se trata

de crear en la familia una cultura de líderes constructivos y positivos, con énfasis en entender las características del liderazgo desde una perspectiva también familiar y no solo empresarial. Esta sería entonces una fase que permitiría la continuidad y la generación de riqueza, como el reto de cada una de las generaciones futuras.

En varias de las familias que estamos asesorando, encontramos que se ha desarrollado una cultura de la excelencia, lo que los japoneses llaman el Kaisen (todo proceso en cualquier momento es susceptible de ser mejorado); de alguna manera es la exigencia de lo mejor de cada uno de los miembros de la familia para con el legado familiar. Por otro lado, encontramos familias con una cultura del mínimo esfuerzo posible para estar presentes. El sentido común nos indica que hay mayor posibilidad de continuidad como meta en las familias que adoptan la cultura Kaisen, pero con un ingrediente adicional que es el de generar endorfinas en el proceso. En otras palabras, que a los miembros de la familia les guste lo que hacen, lo cual les genera placer al estar en familia, al poder crear y generar valor juntos y en el hecho de pertenecer o de pensar que están consolidado una Dinastía Familiar y empresarial juntos, con la pasión que esto requiere.

## Conclusiones

¿Qué es lo que hace entonces la diferencia entre estas dos visiones?

En la práctica encontramos que gran parte de la respuesta está en el compromiso y la cultura de liderazgo que se ha desarrollado en la familia con el paso del tiempo, si el tipo de liderazgo es el que en un momento complejo hace toda la diferencia.

Hemos hallado evidencia clara y contundente de que un verdadero líder familiar es aquel que se enfoca en el crecimiento de cada uno de los miembros de su familia, como a la vez en el desarrollo de la familia como colectivo, y no solamente en su propio desarrollo y crecimiento personal. ■

**ACTUALICE SUS  
DATOS PARA  
AGILIZAR EL  
TRÁMITE DE SU  
PENSIÓN.**

**¡SOLO CON  
SU HISTORIA  
LABORAL  
AL DÍA SE  
PODRÁ  
PENSIONAR!**

Ingresa a  
**[www.colpensiones.gov.co](http://www.colpensiones.gov.co)**  
y actualice sus datos de contacto  
en línea o acérquese a los Puntos  
de Atención Colpensiones PAC  
a nivel nacional.

**Puntos de Contacto:**  
Bogotá: 489 0909, Medellín: 283 6090  
Línea Gratuita Nacional: 01 8000 410 909

LA FINANCIERA DE COLOMBIA  
NO. 2013109472-400-000

## Evolución reciente de la actividad económica en el segmento Pyme

Por: Álvaro Parga\*



Las pequeñas y medianas empresas representan un 5% del total del empresariado nacional y aportan el 30% a la generación del empleo del país (ver Anif, 2014a). De esta manera, el desempeño que evidencie este segmento empresarial tiene serias implicaciones sobre la evolución de la economía colombiana a nivel macro-económico y sectorial.

**P**rocurando hacer un seguimiento al comportamiento de los negocios de este tipo de empresas, desde el año 2006 Anif ha venido realizando la medición de la Gran Encuesta Pyme (GEP) a nivel nacional con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo-BID (con el apoyo de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de la Confederación Suiza), Bancóldex y el Banco de la República. A través de esta Encuesta se analiza la percepción que tienen las Pymes en cuatro módulos temáticos: Situación actual, Perspectivas, Financiamiento y Acciones de mejoramiento. Hasta el día de hoy se han realizado 17 lecturas semestrales, que permiten analizar el desempeño de las Pymes en cada uno de estos rubros a lo largo del período 2006-2013.

\*Investigador Anif. E-mail: [aparga@anif.com.co](mailto:aparga@anif.com.co)



En esta medida, en este artículo estudiaremos los resultados de la más reciente medición de la GEP realizada durante el primer semestre de 2014 (ver Anif, 2014b), enfocándonos en los módulos que evalúan el comportamiento de la situación económica de las Pymes (Situación actual y Perspectivas). Como veremos, las firmas encuestadas de los tres macrosectores evidenciaron un fuerte optimismo en la percepción sobre el desempeño de sus negocios al corte

de 2013-II y a nivel de perspectivas para 2014-I, particularmente destacando el caso del sector manufacturero que mostró un fuerte repunte en su actividad productiva frente a los registros de la medición de un año atrás. Dicha tendencia resulta coherente con lo observado a nivel macroeconómico, donde el PIB-real de la economía creció a una tasa del 5.5% en el período julio de 2013-junio de 2014, cifra notoriamente superior a la observada un año atrás (3.2%).

“Las firmas encuestadas de los tres macrosectores evidenciaron un fuerte optimismo en la percepción sobre el desempeño de sus negocios al corte de 2013-II y a nivel de perspectivas para 2014-I.”

## Situación económica actual de las Pymes y desempeño de las variables de demanda

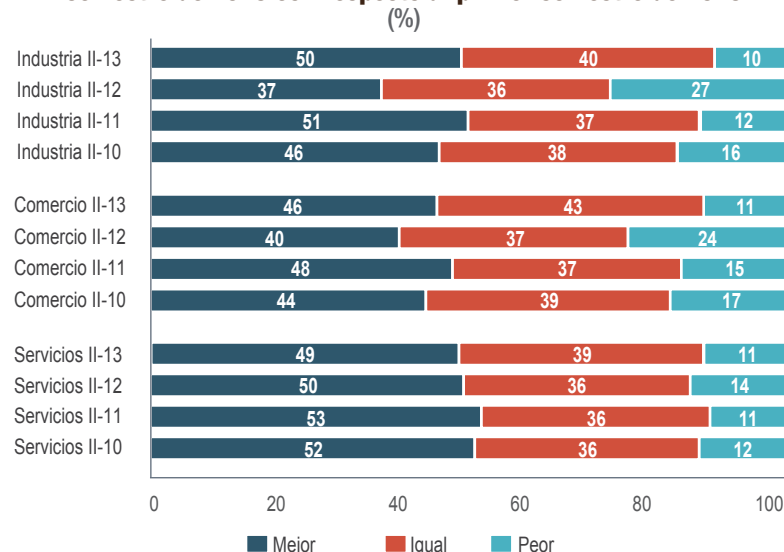
En general, los resultados del primer semestre de 2014 reflejaron un incremento del optimismo en la percepción de los empresarios Pyme acerca de la evolución de sus negocios, principalmente en el sector industrial donde se observó la mayor recuperación en la actividad económica. En efecto, el porcentaje de Pymes industriales que reportaron una mejoría en su situación económica general fue del 50% durante 2013-II, superando en 13 puntos porcentuales (pp) el registro observado un año atrás. En el sector comercial dicho valor alcanzó un 46%, 6pp por encima del dato de 2012-II. Por su parte, el sector servicios presentó una estabilidad en la proporción de percepciones favorables, dado que el porcentaje de empresarios que vieron mejorar su situa-

ción económica llegó al 49%, solo 1pp por debajo de la lectura del año anterior (ver gráfico 1).

A nivel de demanda, las opiniones de los empresarios

también tuvieron una tendencia favorable. De hecho, el balance de respuestas (respuestas positivas menos negativas) con respecto al volumen de ventas se ubicó por encima del

**Gráfico 1. Situación económica general de las Pymes en el segundo semestre de 2013 con respecto al primer semestre de 2013**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

promedio histórico en los tres macrosectores analizados en la Encuesta (ver gráfico 2). En el caso de la industria, el balance fue de 32, frente a un promedio histórico de 26. Dicha condición obedeció a un incremento en las percepciones positivas, ya que el porcentaje de quienes experimentaron un aumento en sus niveles de ventas pasó del 40% en el segundo semestre de 2012 al 46% en el mismo semestre de 2013, lo cual coincidió con una reducción de las respuestas desfavorables de 18pp durante el mismo período.

Al igual que en el caso de las Pymes de industria y comercio, la demanda de las firmas del sector servicios tuvo un comportamiento favorable en el último año. El balance de respuestas sobre el volumen de ventas llegó a 33, cifra mayor en 6 unidades a la observada en 2012-II, y superior en 3 puntos al de su promedio histórico.

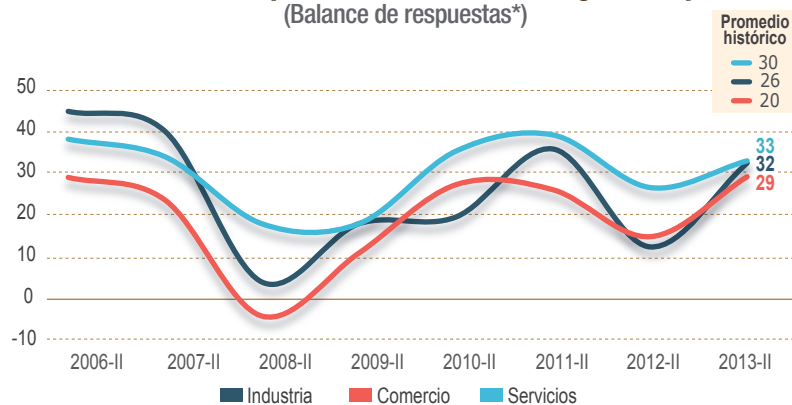
Este aumento en la demanda de las Pymes es consistente con el mayor crecimiento de la economía al cierre de 2013. Según cifras del Dane, la economía colombiana experimentó una expansión del 5.6% real

to, el sector servicios mantuvo una tendencia favorable en su desempeño, con un crecimiento del 5.9% (vs. 3.9% del mismo período de 2012) en los establecimientos financieros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, y del 5.6% (vs. 5.8% de 2012-II) en la rama de servicios sociales y personales.

Igualmente, vale la pena evaluar qué sucedió con el balance de respuestas a la pregunta sobre el nivel de costos que afrontaron los empresarios, con el fin de entender si este desempeño positivo de los ingresos se tradujo en mayores costos para las Pymes de los tres macrosectores. En este sentido, encontramos que las firmas de comercio mantuvieron un patrón relativamente estable en esta variable, pasando de tener un valor de 31 en 2012-II a 29 en 2013-II. Una situación similar se halló en servicios, en donde el balance de respuestas varió mínimamente de 35 a 36 durante el mismo período. Asimismo, los pequeños y medianos empresarios manufactureros no percibieron una inflación considerable en su costo de producción, ya que su balance de respuestas solo creció de 32 a 35 durante el lapso analizado, situándose incluso por debajo del promedio histórico de esta variable en 2006-2013 (39).

Los factores mencionados anteriormente establecieron una serie de condiciones que favorecieron el comportamiento de los márgenes de rentabilidad de los empresarios, observándose niveles históricamente al-

**Gráfico 2. Desempeño de las ventas en el segmento Pyme**  
(Balance de respuestas\*)



\*Respuestas positivas - respuestas negativas.  
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

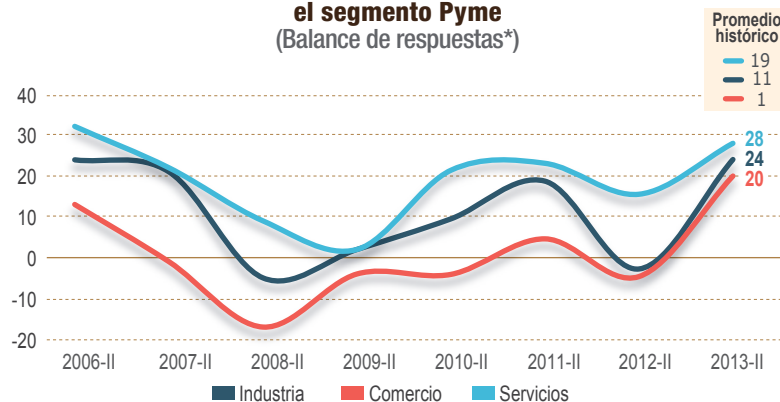
En las Pymes comerciales, el balance de respuestas con respecto al volumen de ventas fue de 29, prácticamente duplicando el dato de un año atrás (15), y ubicándose 9 unidades por encima de su promedio histórico (20). De hecho, un 44% de los empresarios percibió una expansión en sus ventas durante el segundo semestre de 2013, retomando los niveles observados en el año 2011, cuando la economía creció a una tasa del 6.6% real anual.

durante el segundo semestre de 2013, superando notoriamente el 2.6% observado en 2012-II.

Allí se observó una recuperación en el PIB del sector manufacturero, pese a la contracción del -0.1%, si se tiene en cuenta que esta cifra ascendía al -2.3% un año atrás. Por su parte, el PIB del sector comercio tuvo un crecimiento del 5.1%, 1.6pp por encima de la cifra observada en el segundo semestre de 2012. Entre tan-

tos. De hecho, los empresarios manufactureros alcanzaron un balance de respuestas de 24 al corte de 2013-II, cifra mayor en 13 unidades al promedio histórico 2006-2013 (ver gráfico 3). Algo similar ocurrió en el sector comercio (registrándose un valor de 20 en 2013-II frente a la cifra de 1 del promedio histórico) y en servicios (28 de 2013-II vs. 19 del promedio histórico). Esto permite interpretar que el buen desempeño de las ventas, que favoreció los niveles de ingreso de las Pymes, incidió en el hecho de que los márgenes tuvieran este comportamiento favorable, lo cual se vio complementado por la tendencia prácticamente estable que evidenciaron los costos de los tres macrosectores durante el último año de análisis.

**Gráfico 3. Evolución de los márgenes de rentabilidad en el segmento Pyme**  
(Balance de respuestas\*)



\*Respuestas positivas - respuestas negativas.  
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

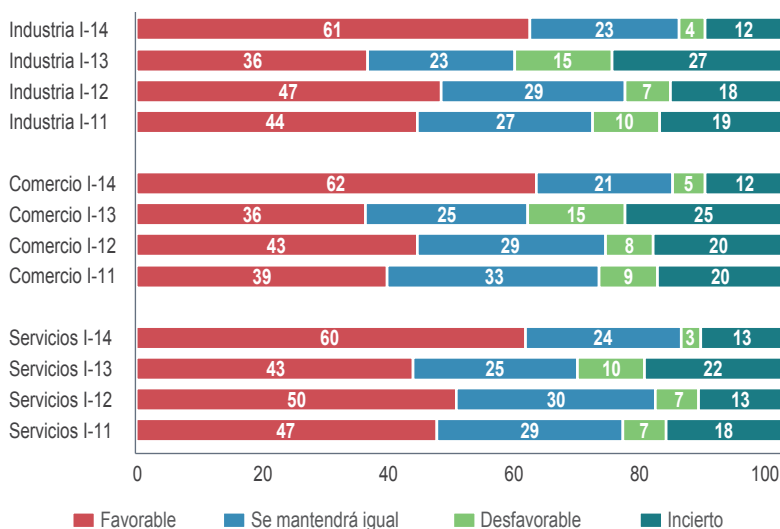
En resumen, de acuerdo con los más recientes resultados de la GEP, las Pymes de los tres macrosectores reportaron un comportamiento favorable a nivel de situación económica general, ventas, costos y márgenes de rentabilidad al corte de 2013-II. Especialmente, los encuestados del sector

industrial reportaron un optimismo notorio, que contrastó con el fuerte pesimismo observado un año atrás. Ahora bien, nos queda por analizar si estas percepciones favorables se replicaron a nivel de las perspectivas que tenían las Pymes sobre el desempeño de sus negocios en 2014-I.

## Perspectivas de las Pymes sobre su desempeño económico futuro

En materia de expectativas, los empresarios de los tres macrosectores esperaban un comportamiento positivo en el desempeño general de su empresa. Esto se demuestra en que el 61% de los pequeños y medianos encuestados manufactureros esperaban un desempeño favorable en 2014-I, superando en 25pp el registro de un año atrás (ver gráfico 4). En contraste, solo un 4% preveía una evolución negativa de su actividad productiva y un 12% tenía incertidumbre, cuando dichas cifras ascendieron

**Gráfico 4. Expectativas de las Pymes sobre su desempeño general**  
(2011-2014)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

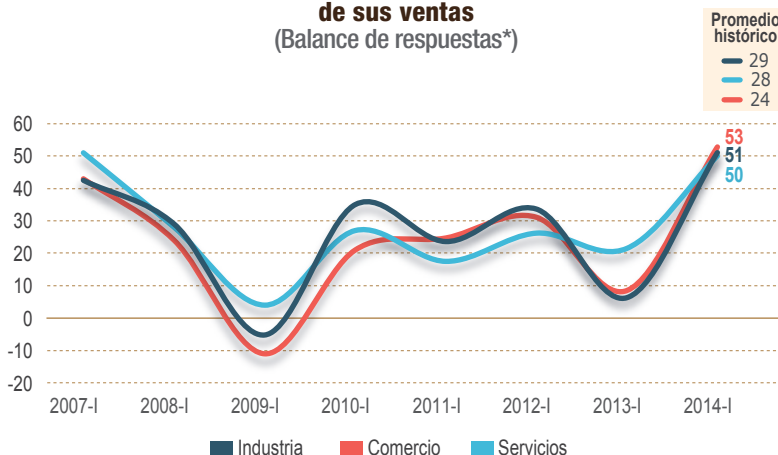
al 15% y el 27%, respectivamente, en 2013-I.

Una serie de condiciones similares se encontró en el sector comercio, donde un 62% de las Pymes entrevistadas proyectaba que tendrían un buen desempeño en sus negocios en el primer semestre de 2014, consolidándose como el sector con mayor optimismo en esta coyuntura y superando notoriamente los niveles del año anterior (36%). En cambio, solo un 5% anticipaba un contexto negativo y un 12% sentía incertidumbre, lo que representó una notoria mejoría frente a lo observado en el primer semestre de 2013 (15% de respuestas negativas y 25% de incertidumbre).

Al igual que en los otros dos macrosectores, entre los empresarios de servicios se encontraron pronósticos favorables sobre el desempeño futuro de la actividad empresarial. Un 60% de las Pymes de servicios esperaba una evolución positiva de sus negocios, un 3% desfavorable y un 13% presentaba incertidumbre. El incremento del optimismo es plausible si se tiene en cuenta que estos datos ascendían al 43%, el 10% y el 22%, en cada caso, durante 2013-I.

Asimismo, los empresarios Pyme mostraron un alto optimismo frente a la evolución de sus ventas en el corto plazo. Un 58% de los empresarios industriales encuestados afirmó que sus ventas para el primer semestre de 2014 se incrementarían, frente a solo un 7% que esperaba lo contrario, lo cual dio como resultado un

**Gráfico 5. Expectativas de las Pymes sobre el desempeño de sus ventas**  
(Balance de respuestas\*)



\*Respuestas positivas - respuestas negativas.  
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

balance de respuestas de 51 (dicho valor había sido de 6 un año atrás). En el caso del sector comercio, el balance de respuestas creció de 9 en 2013-I a 53 en 2014-I, mientras que en el sector servicios pasó de 21 a 50 en el mismo período. Cabe destacar que estos altos niveles de favorabilidad no se observaban desde el primer semestre de 2007, cuando la economía creció a una tasa del 7.1% real (ver gráfico 5).

Tales perspectivas parecen haberse cristalizado en el entorno macroeconómico, pues el PIB-real del país creció a una tasa del 5.4% real durante el primer semestre de 2014, cifra significativamente mayor a la

observada un año atrás (3.7%). Allí hubo una notoria recuperación en el desempeño de sectores con una importante participación de las Pymes como la industria (0.9% en 2014-I vs. -1.8% en 2013-I) y el comercio (5.2% en el primer semestre de 2014 frente al 3.6% del mismo período del año anterior).

Este repunte de la industria se debe principalmente a la expansión que se ha evidenciado en la producción de alimentos y bebidas, donde se destacaron los crecimientos de: azúcar (22.5% variación acumulada en doce meses a julio de 2014), productos lácteos (6.8%) y bebidas (3.8%), ver Anif 2014c.

Por su parte, para el caso del comercio, este buen comportamiento se explica principalmente por la tendencia positiva que han mostrado las ventas minoristas en el último año, las cuales aumentaron un 6.1% en su acumulado en doce meses al corte de junio de 2014. Dicha cifra representa un incremento signifi-

**“ Los empresarios Pyme mostraron un alto optimismo frente a la evolución de sus ventas en el corto plazo. ”**



cativo frente a lo registrado en el mismo período de 2013, cuando se presentó un tasa de crecimiento en esta variable de solamente el 2.5%.

De acuerdo con todo lo anterior, podemos concluir que las Pymes colombianas presentaron un contexto muy favorable al cierre de 2013, que

preveían sostener durante el primer semestre de 2014, lo cual, como lo mencionamos con anterioridad, va muy de la mano con la tendencia macroeconómica reciente. Estos niveles favorables resultan similares a los encontrados en los auges económicos de 2007 y 2011. Sin embargo, para entender de

manera más profunda el desempeño reciente de las Pymes en el contexto histórico de la Encuesta, pasaremos a estudiar el desempeño reciente del Indicador Pyme Anif (IPA), el cual resume el comportamiento de la actividad de las pequeñas y medianas empresas del país a lo largo de 2006-2013.

## Evolución del Indicador Pyme Anif (IPA) 2006-2013

Una forma de sintetizar los resultados de la GEP es a través del Indicador Pyme Anif (IPA). Este indicador, que se ha venido calculando desde el segundo semestre de 2006, resume el clima económico de las pequeñas y medianas empresas a través de comparar las variaciones en: i) el índice de situación económica; ii) el volumen de ventas; iii) las expectativas de desempeño; y iv) las expectativas de ventas (estas últimas dos variables toman en cuenta lo esperado para el siguiente semestre).

En la primera medición de 2014, el IPA alcanzó un valor de 71, ubicándose en el plano denominado como “bueno”, aunque muy cerca de la calificación denominada como “muy bueno” (ver gráfico 6). Así, este indicador presentó un incremento de 11 unidades con respecto al valor reportado en la medición anterior de la Encuesta, retomando una tendencia positiva que no se observaba desde el primer semestre de 2012 cuando el IPA obtuvo niveles de 68. Dicha tendencia se replicó en la

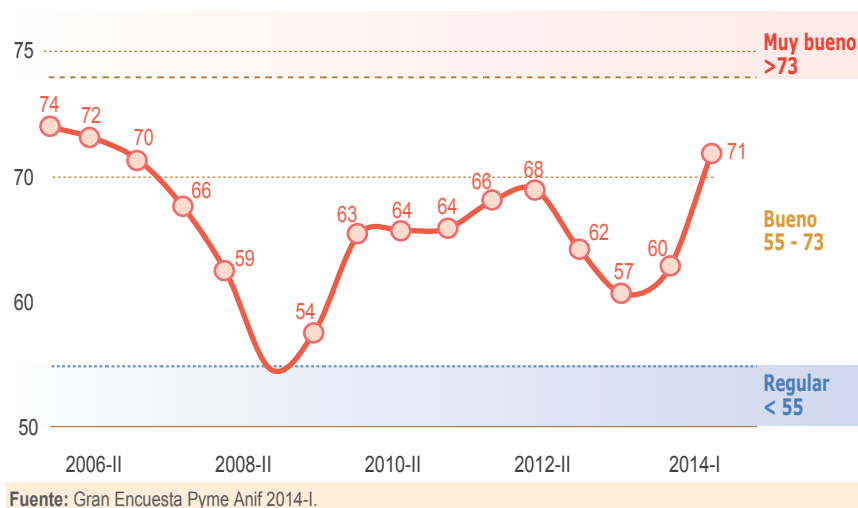
profundización realizada a nivel regional, bajo la cual todas las ciudades analizadas mostraron un repunte en su actividad económica, y donde Medellín y Barranquilla se situaron en el plano económico “muy bueno” (alcanzando ambas un registro de 74), ver Anif 2014d.

Un elemento relevante para analizar con referencia a los niveles del IPA observados en 2014-I consiste en el hecho de que su registro es históricamente alto (71). Dicho valor resulta el tercero más elevado en el período 2006-2013 des-

de el 74 observado en 2006-II (única vez donde se alcanzó la calificación de “muy bueno” a nivel nacional) y el 72 hallado en 2007-I. Cabe destacar que en dichos semestres la economía obtuvo crecimientos del PIB-real del orden del 6%-7% que pudieron contribuir al favorecimiento en los niveles de demanda que afrontaron las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Toda esta tendencia parece sugerir que más allá de las dificultades que pueden detectarse a nivel de cada uno de

**Gráfico 6. Evolución del Indicador Pyme Anif (2006-2014)**



los tres macrosectores estudiados, como el deterioro que ha evidenciado en los últimos dos años la producción del sector industrial, el IPA parece responder de manera muy adecuada al comportamiento generalizado del ciclo de la economía. Dicha afirmación toma fuerza si tenemos en cuenta que los tres registros más altos de esta variable se presentaron en semestres durante los cuales la economía registró tasas superiores al 5% real, mientras que las dos cifras más bajas (50 en 2009-I y 54 en 2009-II) coincidieron con expansiones inferiores al 3% real.

Todo ello también puede reflejar la vulnerabilidad que tiene este tipo de empresas a las variaciones en el ciclo económico, lo cual en gran medida puede estar amplificado por los bajos niveles de acceso al crédito financiero formal que evidencian los empresarios de este segmento (menos del 50% de las Pymes de los tres macrosectores a lo largo de 2006-2013). Dicha condición impide que las Pymes logren cubrir los bajos niveles de ingreso y los problemas de liquidez derivados de ello que afrontan en épocas de baja demanda. A ello se suma que herramientas alternativas de financiamiento como el *factoring*, que han sido diseñadas especialmente para amortiguar las restricciones de liquidez que caracteriza a este tipo de firmas, han tenido una penetración muy baja al interior de este nicho empresarial (con niveles de utilización históricamente inferiores al 5%).

## Conclusiones

Los resultados del primer semestre de 2014 de la GEP reflejaron un marcado optimismo en la percepción de los empresarios de este segmento acerca de la evolución de su demanda para 2013-II, mostrando una notoria recuperación frente a lo observado en la medición de un año atrás, particularmente en las firmas del sector industrial donde se observó un repunte considerable en las respuestas favorables referidas a la actividad productiva. En cuanto a las expectativas de corto plazo, estas van en línea con el buen comportamiento con el que la economía finalizó el año 2013 y comenzó 2014, lo cual permite prever un sostenimiento de este buen desempeño económico para la siguiente medición.

Todo lo anterior contribuyó a que el IPA a nivel nacional tuviera un crecimiento de 11 unidades entre 2013-II y 2014-I, manteniéndose en

el plano denominado como “buen” desempeño (71). Estos niveles son históricamente altos y se acercan a los picos que había alcanzado esta variable a finales de 2006 y comienzos de 2007, cuando las Pymes alcanzaron por única vez la calificación de desempeño económico “muy bueno”.

Asimismo, la evolución de esta variable a lo largo de 2006-2013 parece ajustarse de manera muy adecuada al comportamiento generalizado del ciclo de la economía, dando indicios de la sensibilidad que tienen los pequeños y medianos empresarios a las restricciones en la demanda agregada. Dicha condición puede explicarse en gran medida por los bajos niveles de acceso al crédito financiero formal que evidencian los empresarios de este segmento, los cuales terminan limitando su liquidez en períodos de bajos ingresos. ■

## Bibliografía

- Anif (2014a), “Las Pymes de ingeniería y su papel en el sector transporte”, febrero de 2014.
- Anif (2014b), *Gran Encuesta Pyme-Informe de resultados segundo semestre de 2013*.
- Anif (2014c), “Sector industrial: Dinámica reciente y situación externa”, *Comentario Económico del Día 29 de septiembre de 2014*.
- Anif (2014d), “Indicador Pyme Anif (IPA) Regional: Resultados primer semestre de 2014”, *Comentario Económico del Día 1º de septiembre de 2014*.

# Efectos de la reforma tributaria de 2012 en la generación de empleo de las Pymes

Por: Eliana Gonzalez  
María Alejandra Hernández\*

El objetivo principal de la reforma tributaria contemplada en la Ley 1607 de 2012 es “la reducción de la desigualdad y la informalidad”. Para lograrlo, la propuesta planteó una redistribución de la carga tributaria, de tal manera que favoreciera a los colombianos de menores ingresos y que facilitara la inserción de los más vulnerables en la economía formal. Según el Gobierno Nacional, la informalidad es la principal causa de las desigualdades, debido al diferencial en salarios. Asimismo, la reforma busca mejorar la competitividad de las empresas, enfatizando en las que utilizan intensivamente la mano de obra, para incentivar la creación de empleo.<sup>1</sup>

**L**os cambios específicos en el sistema tributario, de los cuales se espera un efecto directo sobre el mercado laboral, tanto en formalización como en generación de empleo, son los relacionados con el pago de parafiscales y los aportes a seguridad social en salud. En resumen, la reforma tributaria exonera a los empleadores del pago de los aportes parafiscales a favor del Servi-

\*Las autoras son, en su orden, Jefe y profesional de la Sección de Estadística del Banco de la República. Se agradecen los comentarios de Edgar Caicedo, Profesional Experto en Inflación del Banco de la República. Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad de las autoras y no comprometen al Banco de la República ni a su Junta Directiva. E-mails: egonzamo@banrep.gov.co; mhernamo@banrep.gov.co  
<sup>1</sup>Ver Exposición de motivos al proyecto de ley “por medio de la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones”.

cio Nacional del Aprendizaje - Sena y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF para aquellos trabajadores con hasta diez (10) salarios mínimos legales vigentes. A 2012 estos aportes correspondían al 2% y el 3% del salario, respectivamente. Esta reducción en los parafiscales se implementó a partir de mayo de 2013 y la eliminación del aporte a la seguridad social en salud del 8.5% por parte de los empleadores comenzó a regir desde el 1° de enero de 2014.

En total, estas dos exenciones permiten una reducción de 13.5 puntos porcentuales en los costos no salariales asociados a la contratación laboral. El Gobierno espera que esta disminución permita generar entre 400.000 y un millón de nuevos empleos; sin embargo, no es claro en cuanto tiempo se lograría. Por otro

lado, con el fin de garantizar la financiación del Sena, el ICBF y el sistema de salud, se crea el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), correspondiente al 8% de las utilidades obtenidas, que no castigaría la generación de empleo.

En Colombia no hay antecedentes de los efectos de una reducción de los impuestos a la nómina, por lo que existe muy poca literatura sobre el impacto que esta tendría en el mercado laboral colombiano. La mayoría de estudios se

concentra en los efectos de un incremento en los impuestos a la nómina o de los costos no laborales. A este respecto, algunos estudios concluyen que un aumento de estos costos genera una segmentación del mercado laboral (formalidad e informalidad) (Santa María *et al.*, 2009). Otros encuentran que, debido a la rigidez de los salarios (salario mínimo) que no permite que los mayores costos sean asumidos por los trabajadores mediante una caída de los salarios, un in-



cremento en los impuestos hace que los empresarios disminuyan su nivel de empleo. Por otro lado, tampoco existe evidencia de si en Colombia existen asimetrías en las rigideces de los salarios. Por estas razones, resulta difícil predecir el impacto de una disminución de los costos no salariales en el nivel de empleo (Amador *et al.*, 2012).

El Ministerio de Hacienda, por su parte, defiende la idea de que es indispensable la reducción de estos costos dentro

de las políticas orientadas al mejoramiento de la competitividad, reconociendo que no es una condición suficiente para la generación de empleo ya que esta depende aún de otro conjunto de elementos que afectan la productividad, como la tecnología, la institucionalidad y la eficiencia (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2012). Sin embargo, en la Exposición de Motivos (de la reforma) no se aclara esto, sino que, basados en varios estudios económicos recientes, se

argumenta que con las medidas tomadas se generarían entre 400.000 y un millón de empleos y se reduciría la informalidad. Además, el Ministerio afirma que el objetivo del cambio de fuente de ingresos para el pago de parafiscales es aliviar la carga a los sectores intensivos en mano de obra y que contribuirían más aquellos con

amplios márgenes de utilidad, además de garantizar y fortalecer el financiamiento para estas dos instituciones (Sena e ICBF), cruciales en el desarrollo del país.

De acuerdo con Farné y Rodríguez (2013), quienes reseñan un grupo de trabajos empíricos realizados recientemente, la evidencia internacional sugiere que no hay efectos estadísticamente significativos de una disminución de los impuestos a la nómina en el incremento del empleo. Además, según

los autores, la meta de generación de 400.000 empleos es muy optimista y en su cálculo no se tuvo en cuenta dos factores principales. Por un lado, una fracción importante del efecto del aumento (disminución) de los impuestos a la nómina es asumida por los trabajadores mediante una caída (aumento) de los salarios. Segundo, las elasticidades de la demanda laboral a los costos laborales que se tienen en cuenta fueron calculadas para Colombia considerando un incremento de los impuestos, hecho que los autores consideran inadecuado, pues se ha demostrado que el impacto de los impuestos a la nómina sobre el empleo es asimétrico.

Por su parte, Tenjo (2012) considera que el impacto de la reforma sobre la generación de empleo será más de largo que de corto plazo, dado el abaratamiento de la mano de obra como factor productivo frente al capital. El proceso de uso de tecnologías más intensivas en mano de obra es una decisión de largo plazo, mientras que en el corto plazo la demanda de trabajo está determinada por el nivel de producción. Asimismo, tampoco estima un aumento significativo en la formalidad.

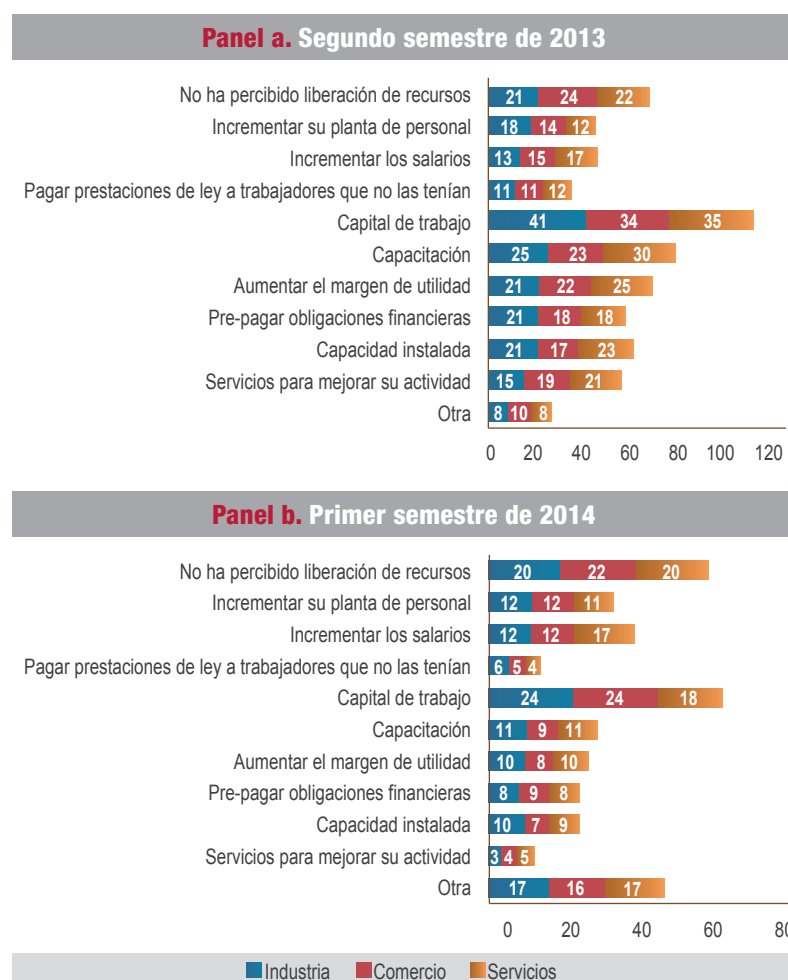
Debido a que no existe evidencia empírica para Colombia y que, de acuerdo con las diferentes posturas presentadas anteriormente, una caída de los costos no laborales podría tener efectos sobre los salarios, el nivel de empleo y la formalidad dependiendo, entre otras cosas, de la rigidez de los salarios al alza, la Gran Encuesta Pyme (GEP),

en su decimosexta edición, correspondiente al segundo semestre de 2013, incluyó una pregunta para indagar si efectivamente la exención de parafiscales habría permitido una mayor generación de empleo o formalización laboral en este segmento de empresas, consideradas las principales generadoras de empleo en el país. Los resultados obtenidos muestran que un alto porcentaje de encuestados percibió la liberación de recursos, los cuales fueron invertidos en

diferentes actividades, entre ellas la contratación de nuevo personal, la formalización de trabajadores y el aumento de los salarios (gráfico 1).

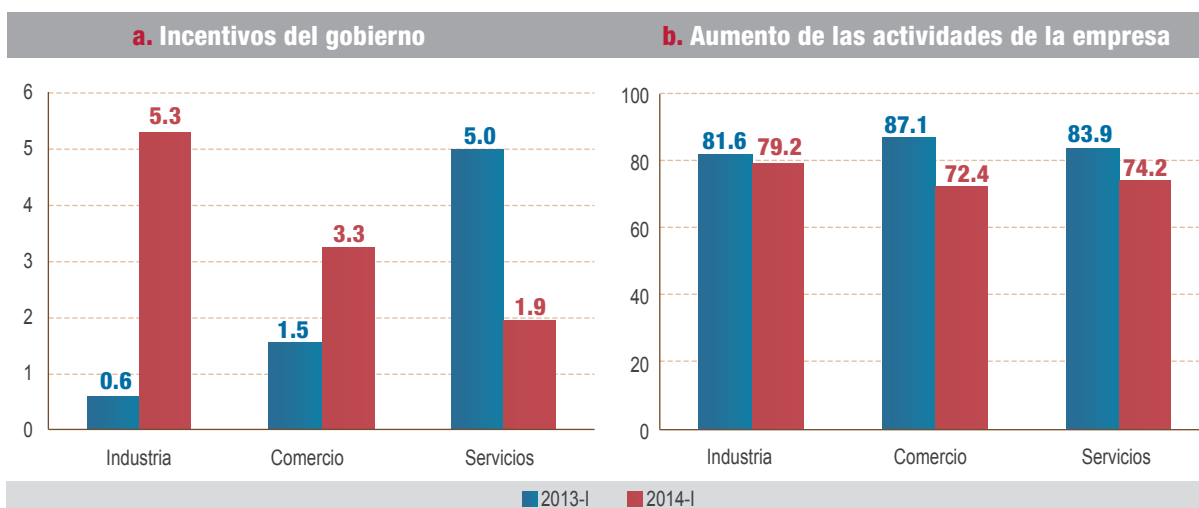
En la medición de la GEP del primer semestre de 2014 se incluye la pregunta nuevamente con el fin de verificar la información obtenida anteriormente. Es importante tener en cuenta que en la primera medición solo se había implementado la exoneración de los pagos al Sena y el ICBF, mientras que en la segunda ya

**Gráfico 1. Destino de los recursos liberados por la reforma tributaria de 2012**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2014-I.

**Gráfico 2. Razones para incrementar el número de trabajadores (%)**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2013-I – 2014-I

estaba vigente la exención del pago en salud y el CREE. En esta última medición se encuentra, en primer lugar, que se mantiene el porcentaje de quienes no han percibido la liberación de recursos; segundo, se reduce sustancialmente el porcentaje de empresarios que dicen haber invertido los recursos liberados en algún tipo de actividad diferente al pago de impuestos; y por último, el porcentaje de “otro destino para los recursos liberados” se duplica, siendo el más popular el pago del impuesto para la equidad (CREE).

A pesar de lo anterior, un porcentaje pequeño, pero importante, de empresarios ha destinado estos recursos al incremento de su planta de personal, al aumento de los salarios y, en menor medida, a la formalización laboral.

De otro lado, los resultados a la pregunta sobre las razones para aumentar o disminuir el número de empleados sufrieron un cambio interesante en el primer

semestre de 2014 en comparación con los resultados de un año atrás, reforzándose la idea de que, aunque es pequeño el efecto directo de la exención de los parafiscales, esta sí facilita en alguna medida la contratación del empleo formal. En primer lugar, se observa un incremento

**“ Las razones para aumentar el número de trabajadores continúan dependiendo en gran medida de la situación de la actividad económica de la empresa: más del 70% de encuestados que incrementaron su planta de personal lo hizo por un aumento de las actividades de su empresa. ”**

del porcentaje de pequeñas empresas en industria y comercio que dicen haber aumentado el número de empleados debido a los incentivos del gobierno (gráfico 2), principalmente en la pequeña industria, al pasar del 1% al 9%, acompañado de una contracción de quienes disminuyeron su planta de personal por los altos costos parafiscales (gráfico 3). Sin embargo, las razones para aumentar el número de trabajadores continúan dependiendo en gran medida de la situación de la actividad económica de la empresa: más del 70% de encuestados que incrementaron su planta de personal lo hizo por un aumento de las actividades de su empresa.

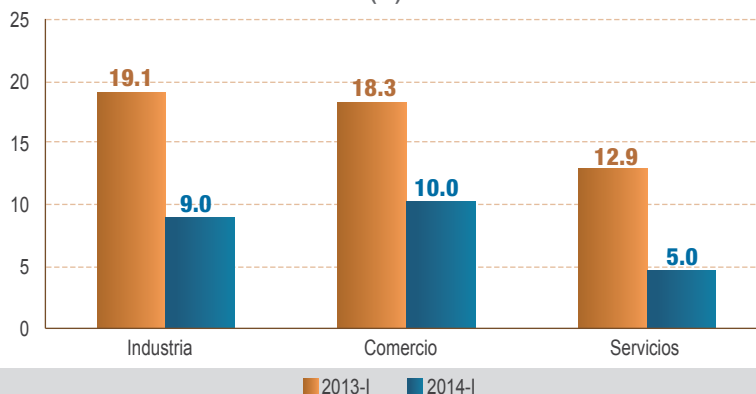
Estos resultados revelan que un muy bajo porcentaje de empresas usa los recursos liberados para formalizar a sus trabajadores. Respecto a este punto, varios autores consideran que el objetivo debe ser la formalización de las empresas antes que la de los trabajado-

res, porque aunque no son lo mismo, están estrechamente relacionadas. Según ellos, se debe generar un plan de acción integral para que las empresas entren a la formalidad, que incluya un sistema tributario más eficiente y disminuya los costos de crear una empresa legal, conformados, entre otros, por los altos costos no salariales.

Por otra parte, resulta interesante que el porcentaje de empresarios que aumentaron los salarios y el de los que incrementaron su planta de personal coinciden para industria y comercio, mientras que en el sector servicios el primero es incluso mayor, comportamiento que va en línea con lo mencionado por Farné y Rodríguez (2013). No obstante, se destaca el hecho de que, aunque los costos no salariales sean menores, la principal motivación para la generación de empleo continúa siendo el aumento de la actividad económica de la empresa, en línea con quienes afirman que la demanda de trabajo está asociada más con el ciclo económico que con la reducción en los costos a la nómina.

Los resultados por tamaño de empresa muestran que la pequeña industria se vio más motivada a la formalización y al incremento de los salarios que la mediana, y que las pequeñas empresas comerciales que aumentaron salarios son el doble de las medianas. Por su parte, el

**Gráfico 3. Razón para disminuir el número de trabajadores: Altos costos parafiscales (%)**



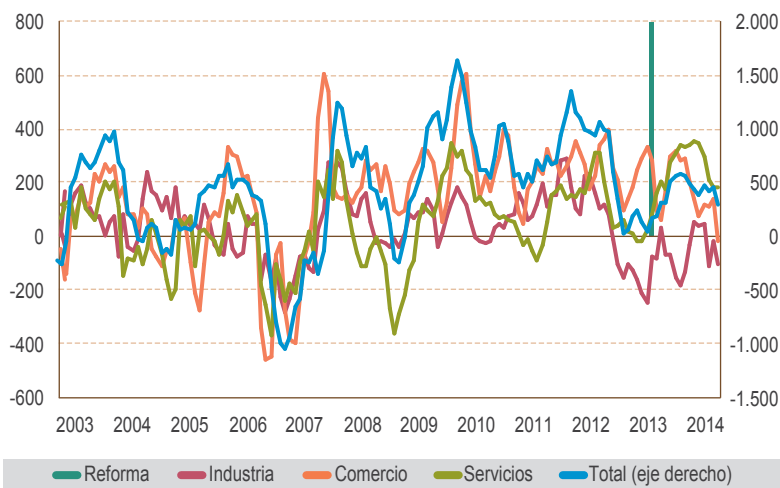
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2013-I – 2014-I.

16% de las medianas empresas en el sector de servicios incrementaron su planta de personal frente a un 8% de pequeñas empresas en el mismo sector.

Al analizar los datos de empleo de la Gran Encuesta de Hogares (GEIH) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane)<sup>1</sup>,

se encuentra que la creación de empleos<sup>2</sup> parece ser mayor a partir de la entrada en vigencia de la reforma, por lo menos para el sector servicios y, en menor medida, para comercio, mientras que para industria y el total no se observa una diferencia significativa (gráfico 4). La variación

**Gráfico 4. Creación de Empleo**



Fuente: Dane - GEIH. Diferencia absoluta anual del número de ocupados.

<sup>1</sup>Aunque estos datos provienen del lado de la oferta laboral, permiten vislumbrar el comportamiento del mercado. Por otro lado, estos datos incluyen empleados de todos los tamaños de empresas.

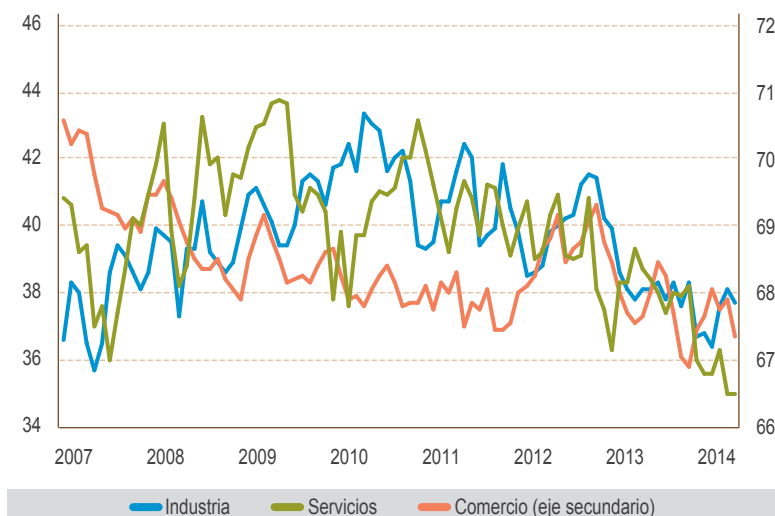
<sup>2</sup>Diferencia absoluta anual del número de ocupados.

anual promedio del número de ocupados en el sector de servicios pasó del 1% en el período enero 2002-abril 2013 al 6.4% en el período mayo 2013-julio 2014; en comercio pasó del 3.0% al 3.1%, mientras que en industria y el total de ocupados no se observa ningún incremento.

Mientras tanto, si bien el porcentaje de ocupados informales para los tres sectores muestra una tendencia decreciente a partir de comienzos de 2013 (gráfico 5), los porcentajes promedio antes (marzo 2007-abril 2013) y después (mayo 2013-junio 2014) de la aplicación de la reforma no difieren mucho: industria pasa del 40.0% al 37.7%, comercio del 69.1% al 67.5% y servicios del 39.1% al 37.4%.

En conclusión, los resultados arrojados por la Gran Encuesta Pyme verifican que la reforma ha tenido un efecto positivo sobre la generación y formalización del empleo. Sin embargo, es difícil afirmar si estas ganancias son atribuibles a la reforma tributaria por sí sola, o si se debe a la combinación de otros factores, como el ciclo económico u otras políticas implementadas (PIPE, INNPULSA, PTP). Según los resultados de la GEP, el principal aspecto que motiva a las Pymes a contratar más trabajadores es la actividad económica de su negocio y estas exenciones benefician solo a una pequeña parte del empresario, en su mayoría empresas pequeñas. No obstante, en el largo plazo estas dismi-

**Gráfico 5. Porcentaje de informalidad**



Fuente: Dane-GEIH.

nuciones del costo laboral podrían favorecer la generación de empleo, gradualmente, razón por la cual no será

fácil medir de forma precisa el efecto completo de la reforma tributaria y en cuanto tiempo se presente este. ■

## Bibliografía

- Amador J. y Piraján J. (2012), "Posibles efectos de la Reforma Tributaria sobre el mercado laboral", Informe sobre Inflación, diciembre, Banco de la República, Bogotá, Colombia.
- "CREE, parafiscales y empleo formal: la esencia de la propuesta". Reportes de Hacienda, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Vol.4, noviembre 23 de 2012.
- Farné S. y Rodríguez D. (2013). "¿Bajar los impuestos al trabajo genera empleo? Ley 1607 de 2012 de Reforma Tributaria en Colombia", Departamento de seguridad social y mercado de trabajo, Observatorio del mercado de trabajo y la seguridad social, Universidad Externado de Colombia, Cuadernos de trabajo No.14.
- Santa María M., García F. y Mujica A. (2009), "Los costos no salariales y el mercado laboral: impacto de la reforma a la salud en Colombia", Fedesarrollo, Working paper No. 43 de 2009-08.
- Tenjo J. (2012), "Reforma tributaria y mercado laboral" en [www.razonpublica.com](http://www.razonpublica.com).



# Exportaciones no-tradicionales: ¿Nuevos mercados?

<Corresponde al Comentario Económico del Día 14 de julio de 2014>

El Dane reveló recientemente que las exportaciones totales del país bordearon los US\$57.530 millones en los últimos doce meses a abril de 2014. Esto significó una contracción del -2% frente a las registradas hace un año (US\$58.700 millones). Con esto, la balanza comercial del país presentó un déficit del -1.2% del PIB frente al superávit del +0.5% del PIB registrado hace un año.

Los factores detrás de dicha caída fueron principalmente: i) la reversión moderada en los Términos de Intercambio (-1%), como consecuencia de la baja en los precios de los *commodities* exportados por el país; ii) los problemas ambientales y de seguridad que afectaron al sector minero-energético en los inicios de 2014, donde se destacan la tardanza de la Drummond para empezar las operaciones de cargue directo en Santa Marta y la seguidilla de atentados al oleoducto Caño Limón-Coveñas; iii) el auge del “*shale gas-oil*”, que sigue presionando a la baja el precio del carbón (-14% anual en junio); y iv) el descenso registrado en los precios del oro (-5%).

Pese a estos factores que impactan principalmente las exportaciones de *commodities*, la canasta exportadora del país sigue estando concentrada en estos

productos (76% del total). Aquí debe destacarse que los problemas estructurales de competitividad que enfrenta nuestro aparato productivo continúan impidiendo balancear mejor dicha canasta (ver *Comentario Económico del Día 7* de abril de 2014). Así, nuestras exportaciones no-tradicionales solo alcanzan los US\$16.300 millones en el acumulado en doce meses a abril de 2014 frente al umbral de los US\$18.000 millones que bordeaban antes del cierre del mercado venezolano en 2009.

Ante esto, vale la pena preguntarse, ¿en qué va el incremento de la oferta exportable de bienes no-tradicionales y la conquista de nuevos mercados para estos productos?

Por el lado de la oferta exportable de productos no-tradicionales, es importante anotar que esta no se ha ampliado ni diversificado significativamente en los

últimos años. Hoy en día, dicha oferta sigue compuesta por los mismos productos de hace casi un quinquenio: productos químicos (21% del total); productos del agro, principalmente flores y banana, (16%); metales preciosos, donde se destaca el oro, (15%); y alimentos (14%). Asimismo, los productos no-tradicionales que estaríamos volviendo a exportar (vehículos y productos de caucho y plástico, representando cada uno el 4% del total) están dentro de los que presentan los mayores riesgos al analizar los TLCs firmados (ver *Informe Semanal No. 1184* de agosto de 2013).

Pero tal vez lo más preocupante es que los productos no-tradicionales que exportamos contienen poco valor agregado y se caracterizan por su bajo nivel de tecnificación, salvo los químicos. Además, Colombia no ha logrado consolidar un mercado alternativo para sustituir plena-

mente el mercado venezolano. Anif estima que dicha sustitución no ha sido completa (llega al 90%), pese a completar casi cinco años del cierre inicial de ese mercado.

Por el lado de los principales destinos de las exportaciones no-tradicionales (diferentes a Venezuela), estos también continúan siendo los mismos de hace un quinquenio (ver gráfico adjunto). En efecto, en primer lugar aparece Estados Unidos siendo el principal destino de las exportaciones no-tradicionales (con el 25% del total), pero donde un 34% corresponde a metales preciosos (básicamente oro) y un 31% a productos agrícolas (flores). Posteriormente, se ubica Ecuador (con el 12%), pero allí el problema es que dicho mercado es pequeño (representando una tercera parte del mercado colombiano) y desde hace un tiempo viene exigiendo una serie de certificaciones técnicas al ingreso de los productos (barreiras no arancelarias).

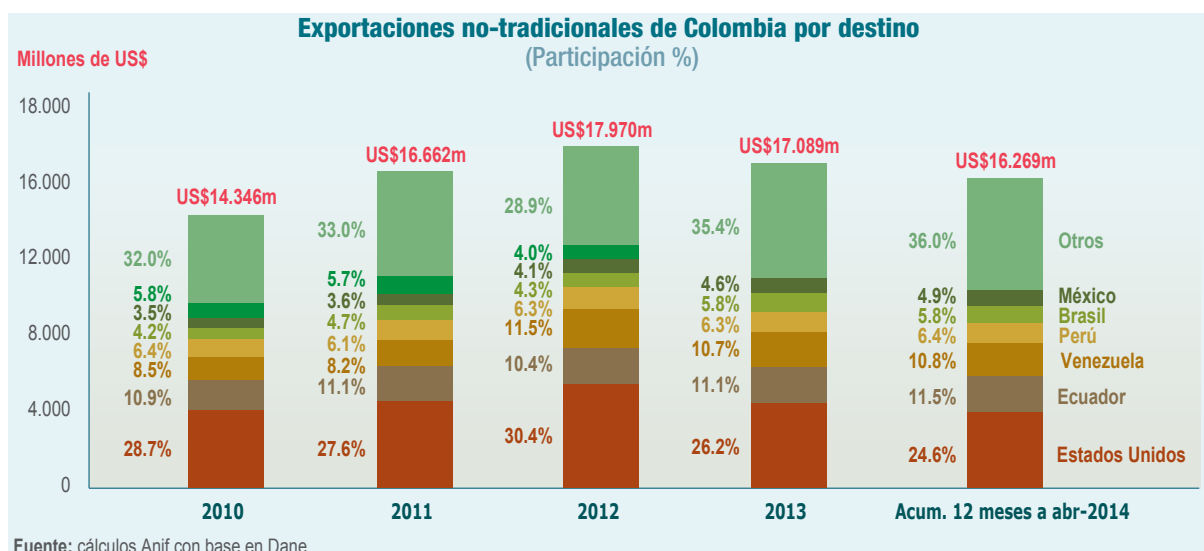
Esto pone en evidencia que Colombia requiere diversificar

aún más los mercados para estas exportaciones y, al mismo tiempo, ampliar la oferta exportable. Algo de esto se logró en 2010-2011, tras el cierre del mercado venezolano, cuando los empresarios se vieron obligados a buscar nuevos destinos y se dispararon las exportaciones a Brasil (+43%), Perú (+21%), Suiza (+16%) y México (+12%). Sin embargo, se perdió *momentum* en los últimos años, dada la reapertura parcial del mercado venezolano y nuestra falta de competitividad en los mercados del exterior.

Así las cosas, la mayor oferta exportable y la conquista de nuevos mercados para nuestras exportaciones no-tradicionales quedó en *stand-by* desde 2011, al seguirse destinando el mismo 4%-7% a cada uno de estos mercados alternativos. Asimismo, los TLCs no dan indicios (por el momento) de estar colaborando con esta causa, pues, por ejemplo, los mercados de Centroamérica y Europa no surgen como plazas importantes para nuestras exportaciones no-tra-

dicionales, ni tampoco los despachos a Estados Unidos aumentan. Por el contrario, estos últimos se contraen cerca de un -30% actualmente.

En síntesis, el país no ha logrado ampliar la oferta exportable significativamente ni conquistar nuevos mercados para nuestras exportaciones no-tradicionales en los últimos años. Si bien surgieron Brasil, Perú, Suiza y México como plazas alternativas entre 2010-2011, el dinamismo exportador a esos mercados se ha desvanecido recientemente. Ante esto, la estrategia para salir del estancamiento exportador actual requiere: i) desatrasar nuestra agenda interna, implementando una política transversal que permita solucionar los problemas de competitividad que afronta nuestro aparato productivo; ii) aprovechar los mercados que nos abren los TLCs (70% del comercio exterior del país); y iii) utilizar nuevos acuerdos comerciales como la Alianza del Pacífico para adherirnos a las cadenas globales de valor y aumentar nuestra presencia en Asia. ■



# Recuperación industrial y el papel de la industria de alimentos y bebidas

<Corresponde al Comentario Económico del Día 28 de julio de 2014>

Durante el año 2014, la producción industrial del país se ha ido recuperando. Tras haberse contraído un -0.2% en 2012 y un -1.7% en 2013, las cifras más recientes del Dane muestran que su caída ya es prácticamente nula al corte de abril de 2014 (-0.1% anual en el promedio en doce meses). Esto se ratifica en las cifras de lo corrido del año, las cuales enseñan un crecimiento del +2.6% anual hasta abril.

**L**os principales factores detrás de dicha recuperación industrial han sido: i) el ritmo de la industria de alimentos y bebidas, la cual viene creciendo a tasas cercanas al 4%-6% anual en el promedio en doce meses a abril de 2014 (ver gráfico adjunto); ii) el repunte de algunos sectores conexos a la construcción, destacándose allí los productos metálicos (+2.9%), vidrio (+1.7%) y los otros productos minerales no metálicos (+1.4%); y iii) la normalización del ciclo productivo de la industria petroquímica.

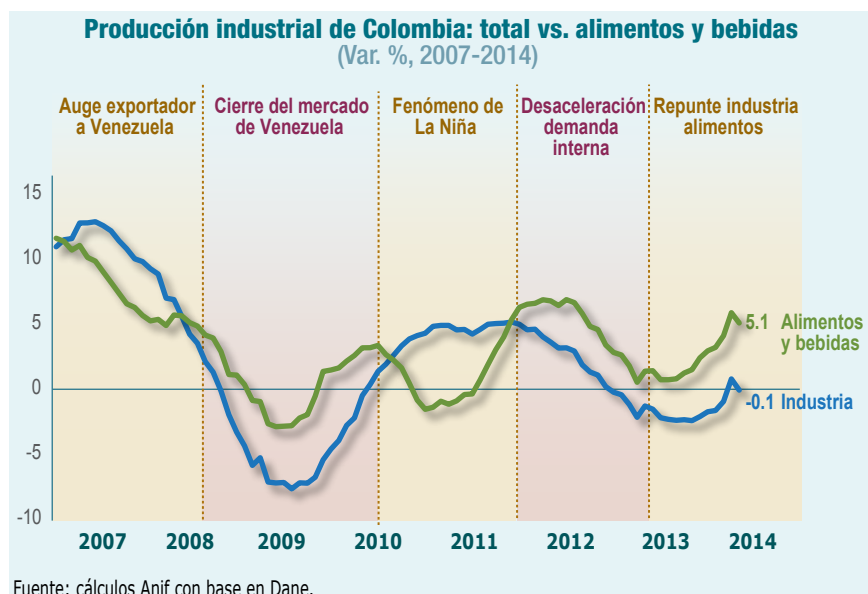
Esto sugiere que la industria de alimentos y bebidas ha jugado un papel preponderante en la recuperación de la producción industrial del país. ¿A qué se debe su buen dinamismo?

Inicialmente, es importante anotar que la industria de alimentos y bebidas en el país está compuesta actualmente por las industrias de: i) bebidas (20.9 % del total); ii) molinería y almidones (17.9%); iii) otros



productos alimenticios, como cacao y productos conexos a la caficultura (14%); iv) cárnicos y pescado (13.6%); v) lácteos (10.6%); y vi) ingenios, trapiches y refinerías de azúcar (10.4%). Así, la dinámica de estos sectores explica alrededor del 90% del comportamiento de la industria de alimentos y bebidas en Colombia.

Dado esto, Anif se dio a la tarea de analizar la situación de dichos sectores en 2013 (ver *Riesgo Industrial 2014*). Dicho análisis muestra que la industria de alimentos y bebidas viene siendo impulsada en los últimos meses por: i) la abundante producción agropecuaria en el país, reflejada en un crecimiento del PIB agropecuario del 6.1% anual en el primer trimestre de 2014; ii) las buenas condiciones climáticas; iii) una menor incidencia de los problemas de orden público respecto de los registrados en 2013; iv) las inversiones realizadas en años anteriores; y v) el dinamismo de la demanda interna, evidenciado en



el ritmo del consumo de los hogares (+5.1% anual en el primer trimestre de 2014).

A nivel subsectorial, la buena dinámica es encabezada por el sector de ingenios, trapiches y refinerías de azúcar que crece al +18%-20% anual en el promedio en doce meses a abril de 2014, luego de una caída del -6% en el año anterior. Esto ha sido consecuencia de la entrada en operación de cerca de 30.000 hectáreas renovadas anticipadamente en 2013, luego de haberse visto seriamente afectadas por los Fenómenos de la Niña 2010/2011 y 2011/2012, y por el repunte en la productividad de los cultivos de caña, gracias a dicha renovación y a las buenas condiciones climáticas.

Asimismo, el subsector de “otros productos alimenticios” también ha impulsado positivamente el sector con expansiones del 7%-9% anual en los primeros meses de 2014. En este caso, la recuperación de la producción cafetera sin duda ha jugado un

papel importante (creciendo al 30%-40% anual), al permitir un mejor desempeño de sus industrias conexas. De la misma manera, el dinamismo de la producción de cacao en 2013 (+12%), sumado a las mayores inversiones que se vienen realizando en este sector, han permitido un buen desempeño de la industria chocolatera en los últimos meses.

La industria láctea también ha jugado un papel preponderante en el dinamismo de la industria de alimentos y bebidas. Las cifras del Dane señalan que su producción continúa creciendo a tasas del 7%-9% anual. Esto se debe a: i) las buenas condiciones climáticas, las cuales siguen contribuyendo favorablemente con el suministro de leche fresca (principal insumo) a los industriales; ii) el dinamismo del consumo interno, reflejado en el ritmo de las ventas del sector (+5%-7% anual); y iii) las menores dificultades que se habrían presentado en la recolección de la leche cruda en el país, al haberse superado los pro-

blemas de orden público registrados en 2013. Finalmente, el subsector de bebidas crecía al 1%-4% anual en los últimos doce meses a abril de 2014. Aquí se destaca el buen ritmo del consumo interno y el lanzamiento de nuevos productos, efectos que son compensados por las mayores importaciones que están llegando desde Estados Unidos.

En síntesis, la industria de alimentos y bebidas viene liderando la recuperación de la industria en el país.

Factores como el buen clima, la abundante producción agropecuaria reciente (creciendo al 6.1% real en el primer trimestre de 2014), la normalización del orden público y el mayor ritmo de las inversiones en el sector y del consumo interno (+4%-5%) han resultado claves en este dinamismo. Se destacan los crecimientos de los sectores conexos al azúcar, lácteos, bebidas y otros productos alimenticios, que representan casi el 60% del total de este sector.

Este impulso de la industria de alimentos y bebidas, apalancando la recuperación industrial en 2014, debería servir para que la Administración Santos aproveche la coyuntura y apriete el paso en reformas trascendentes para la industria. Dichas reformas involucran los temas de infraestructura, reducción del costo laboral unitario y una mayor calidad educativa, enfocada en procesos productivos (ver *Informe Semanal* No. 1207 de febrero de 2014). ■



# Indicador Pyme Anif (IPA) Regional: Resultados primer semestre de 2014

<Corresponde al *Comentario Económico del Día* 1º de septiembre de 2014>

El pasado 24 de julio se presentaron los resultados de la Gran Encuesta Pyme (GEP) de Anif correspondientes al primer semestre de 2014. En esta ocasión se incluyeron los resultados de la profundización regional, estadísticamente significativa, para las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Pereira y, por primera vez, para las ciudades de Barranquilla y Bucaramanga. La encuesta fue realizada entre marzo y mayo de 2014, cubriendo la opinión de 2.979 empresarios Pyme, en los sectores de Industria, Comercio y Servicios.

Una forma de sintetizar dichos resultados es a través del Indicador Pyme Anif (IPA). Este resume el clima económico de las Pymes a través de comparar las variaciones en: i) el índice de situación económica; ii) el volumen de ventas; iii) las expectativas de desempeño; y iv) las expectativas de ventas (ambas para el siguiente semestre). La más reciente lectura de la GEP incluye una medición de este indicador tanto para el nivel nacional como el regional.

A nivel nacional, los resultados de la encuesta mostraron una notoria recuperación de la percepción del empresariado Pyme en los sectores de industria, comercio y servicios. Esto se vio reflejado en el repunte del IPA nacional, el cual pasó de 57 durante el primer semestre de 2013 a ubicarse en 71 durante el primer semestre de 2014, lo que permitió caracterizar el ambiente de negocios del segmento como “bueno” (ver *Comentario Económico del Día* 4 de agosto de 2014).

Regionalmente, la tendencia nacional de optimismo se ratificó. En efecto, el IPA para las ciuda-

des de Medellín (74) y Barranquilla (74) reflejó un “muy buen” desempeño en el ambiente de negocios del segmento Pyme de cada una de estas ciudades. Por su parte, Pereira (64), Bogotá (68), Bucaramanga (69) y Cali (70) se ubicaron en el plano de “buen desempeño” empresarial Pyme (ver gráfico adjunto).

Medellín y Barranquilla encabezan el ranking regional del segmento Pyme con un IPA de 74. En Medellín, la proporción de empresarios con expectativas favorables fue de más del 50% en cada uno de los tres macrosectores, lo cual hizo que el IPA aumentara en 19 puntos entre 2013-I y 2014-I. Por su parte, el buen ambiente de negocios barranquillero se puede explicar principalmente por las percepciones actuales y las expectativas del sector industrial, las cuales tienen una favorabilidad superior al 50%. Las perspectivas de inversión para aprovechar los TLCs siguen dinamizando al sector industrial de la capital del Atlántico. Esto es menos evidente en el sector comercial y de servicios de la ciudad, aunque dichos sectores

también presentan perspectivas positivas.

Cali alcanzó un IPA de 70 en el primer semestre de 2014, superior al 58 del cierre de 2013. Este ascenso fue consecuencia de una fuerte recuperación en los sectores de industria y comercio (más del 40% de los encuestados reportaron respuestas favorables en materia de desempeño actual y expectativas), que compensó la desaceleración de la demanda del sector servicios de la ciudad (-13pp). En el caso de Bucaramanga, el buen ambiente de negocios para las empresas Pyme (IPA de 69) se derivó principalmente del buen desempeño y, sobre todo, de las excelentes perspectivas que se vislumbran en el sector servicios.

En efecto, en el caso de las expectativas de este sector, las respuestas favorables llegaron al 68% de los empresarios santandereanos.

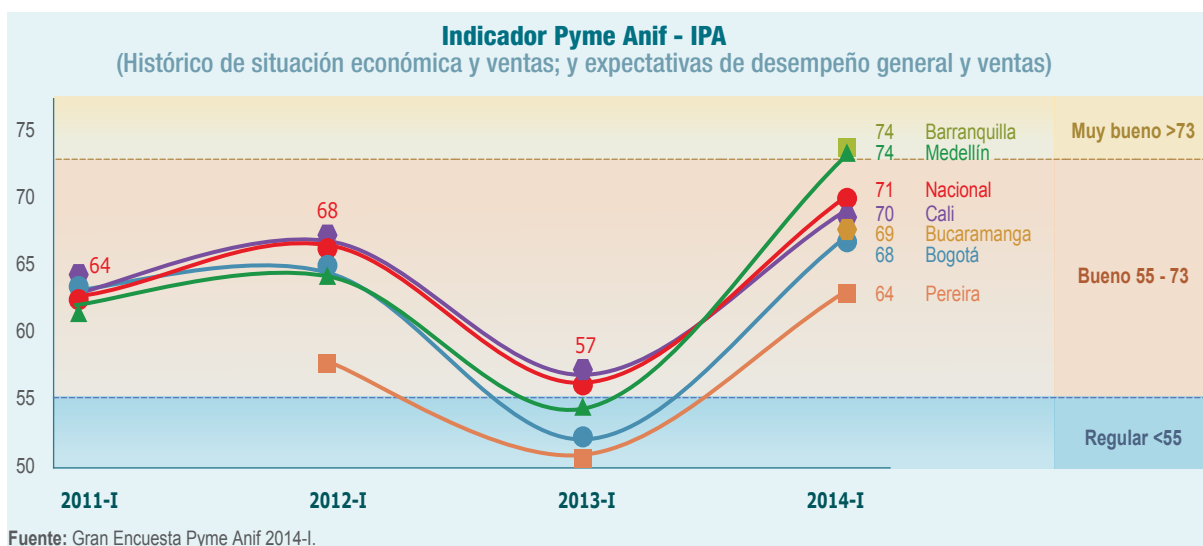
La capital de la república ocupó el penúltimo lugar en el ranking regional, aunque el IPA se elevó de 53 en 2013-I a 68

en 2014-I. En este caso hay una moderada recuperación en los tres macrosectores, pero estos siguen ubicándose por debajo del promedio nacional. Por ejemplo, en materia de expectativas, el sector industrial de Bogotá registra una favorabilidad del 53% en las respuestas de los empresarios (inferior al 61% del agregado nacional). Algo similar ocurre en servicios (50% en Bogotá vs. 60% del total nacional). Según la GEP, los empresarios Pyme de la capital afirman que el cambio en las reglas de juego (POT), la inseguridad y los problemas de movilidad afectan el clima de negocios de la ciudad.

Finalmente, Pereira obtuvo el IPA más bajo entre las ciudades encuestadas. Aquí, aunque el sector industrial tuvo un repunte en su desempeño al cierre de 2013, el sector de servicios registró una desaceleración de 25pp en las respuestas favorables de los empresarios. Por su parte, en materia de expectativas para este año, es el sector comercio de esta ciudad el que

no se contagia del optimismo de los otros dos macrosectores, pues aunque las respuestas favorables de los empresarios Pyme suben en 2pp, estas son totalmente opacadas por el aumento de la desfavorabilidad en 6pp entre 2013 y 2014.

En síntesis, el IPA mostró una mejora en el clima económico de las Pymes a nivel regional en el último año, lo cual coincidió con lo observado a nivel nacional. Pereira fue la ciudad con el IPA más bajo entre las encuestadas (64), presentando el aumento más moderado entre todas las ciudades incluidas en la medición, pero ubicándose en el plano de “buen” desempeño. Bogotá, Bucaramanga y Cali también acompañaron a Pereira con un buen desempeño de sus segmentos Pyme. En cambio, Medellín y Barranquilla presentaron el valor más alto del indicador (74). La recuperación de los tres macrosectores Pyme antioqueños y del sector industrial barranquillero lideraron el excelente resultado de estas ciudades. ■



# Dinámica y perspectivas de la demanda de energía en 2014

<Corresponde al Comentario Económico del Día 8 de septiembre de 2014>

La demanda de energía eléctrica registró un crecimiento del 4.3% anual durante el primer semestre de 2014, cifra superior al 3.3% anual observado un año atrás. Este comportamiento es consistente con la dinámica que se espera haya tenido la actividad económica al cierre de la primera mitad de este año, con una expansión del PIB-real del 5.7% anual proyectada por Anif (vs. 3.8% del año anterior), según nuestra batería de indicadores líderes (ver ALI No. 94 de julio de 2014).



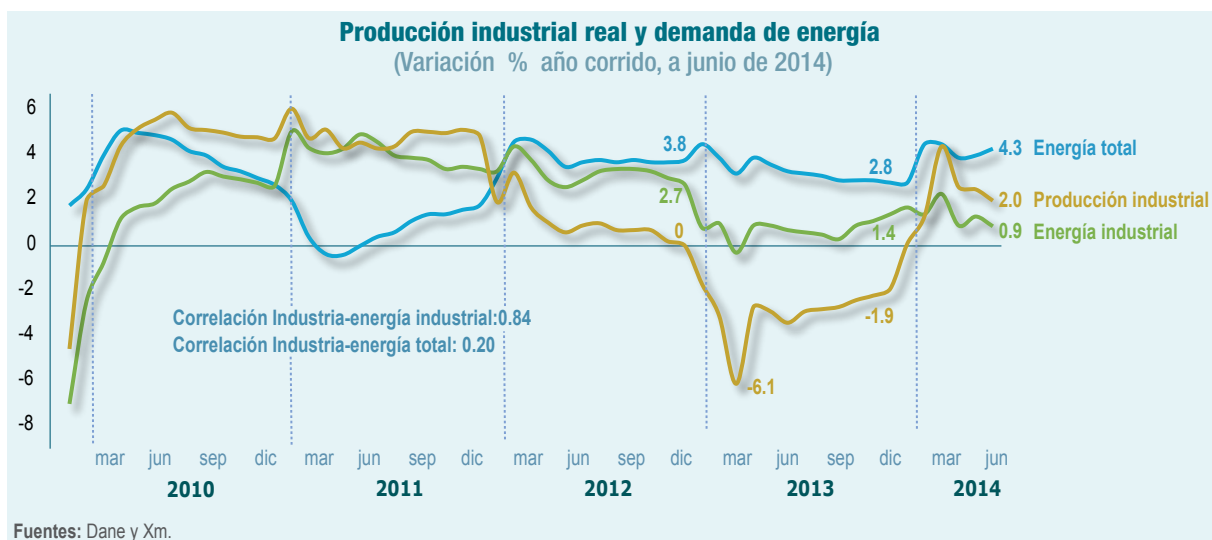
**A**l analizar el mercado de la energía eléctrica por segmento, encontramos que tanto el regulado (67% del total de la demanda) como el no-regulado (el 33% restante) presentaron desempeños favorables respecto a lo observado un año atrás. En el mercado regulado, la demanda de energía creció un 4.6% anual durante el primer semestre de 2014 frente al 3.8% del año anterior. Ello obedeció en gran parte a la presencia de altas temperaturas en el país, lo cual se evidencia particularmente en el aumento de la demanda en las

zonas cálidas. Allí se destacan los incrementos observados en Tolima (5.6%), la Costa Atlántica (6.5%) y Chocó (6.7%).

Por su parte, la demanda de energía no-regulada pasó de crecimientos del 2.7% anual en enero-junio de 2013 al 4.2% en el mismo período de 2014. Ello debido principalmente a: i) la leve recuperación de la demanda industrial (47% del segmento no-regulado), incrementándose un 0.9% en el primer semestre (vs. 0.7% de 2013), lo cual coincide con la mayor dinámica de la producción manufacturera, cuyo crecimiento pasó del -3% al 2% anual en la primera mitad

del año (ver gráfico adjunto); y ii) el buen comportamiento de la demanda del sector de minas-carteras (21% del mercado no-regulado), con una expansión del 11.3% anual (vs. 3.7%), por cuenta de los mayores requerimientos de energía del Campo Rubiales y un efecto estadístico a favor, inducido por la huelga de Cerrejón y los atentados al oleoducto Caño Limón-Coveñas al comienzo del año 2013.

Asimismo, al interior de la demanda no-regulada se destacan las elevadas tasas de crecimiento de los sectores de transporte-almacenamiento y comunicaciones (10.9%) y cons-



trucción (17.8%), pero su participación conjunta llega solo al 3.5% del segmento no-regulado. Lo contrario ocurrió en el caso de los establecimientos financieros-servicios empresariales (-4.1%), siendo el único sector que exhibió contracciones (con una ponderación cercana al 2.5%).

En lo que resta de 2014, el desempeño de la demanda de energía dependerá principalmente del segmento no-regulado, pues el regulado viene creciendo a ritmos sostenidos del 4%-4.5% anual. Allí será clave: i) la recuperación de la industria, ahora que empieza a ser evidente el efecto negativo del acoplamiento de la nueva planta de Reficar, restándole 0.7pp al crecimiento industrial; y ii) la solución que se logre de los problemas coyunturales y estructurales que afectan la actividad minero-energética (ahora con metas oficiales de solo 981.000bd en la producción de petróleo).

Con relación a las condiciones coyunturales y estructurales que hacia futuro afectarían el mercado energético, se presen-

tan importantes desafíos. A nivel coyuntural se debe continuar monitoreando cuidadosamente el riesgo de un nuevo Fenómeno del Niño, cuyo inicio, según los pronósticos del Ideam, podría verse solo a finales de 2014, con menor intensidad a la anteriormente esperada. Esto podría afectar la oferta de gas, lo cual implicaría un riesgo de desabastecimiento para las plantas térmicas y presiones al alza en los precios de la energía, deteriorando aún más la competitividad del país en este frente (ver *Comentario Económico del Día* 25 de febrero de 2014).

A nivel estructural, es indispensable focalizar esfuerzos en: i) desarrollar el “Plan de Expansión de la Generación” aprobado para 2012-2018, con el fin de garantizar el suministro local y poner en marcha las iniciativas tendientes a la interconexión eléctrica en América Latina; ii) complementar dichos desarrollos en generación con las obras de infraestructura eléctrica previstas en el “Plan de Expansión de Transmisión 2012-2025”; y iii) alcanzar un equilibrio

hidrotérmico, con el objetivo de reducir la dependencia de las fuentes hídricas, las cuales aportan cerca del 70% de la energía del país y son muy vulnerables a los factores climáticos.

En síntesis, aunque el crecimiento de la demanda de energía tuvo un buen arranque de año (+4.3% anual al corte de junio de 2014), su dinámica en lo que resta de 2014 estará determinada por el desempeño de los sectores de industria y minería, así como por los factores climáticos previstos para el segundo semestre. A nivel estructural, los desafíos en el mercado de energía eléctrica requieren planeación y coordinación en los proyectos de generación y transmisión, así como un mejor balance hidrotérmico, con el fin de garantizar el suministro y mitigar los factores climáticos. En el corto plazo, probablemente se vea una moderación en la dinámica de este indicador por cuenta del aprestamiento de Reficar para su nueva planta, lo cual bien podría significar una reducción en el rango 0.1%-0.3% en el PIB-real de 2014. ■

# Evolución reciente del empleo en el segmento Pyme

<Corresponde al Comentario Económico del Día 15 de septiembre de 2014>

La economía colombiana cerró el año 2013 con un desempeño muy favorable al crecer un 5.6% real en el segundo semestre del año vs. el 2.6% registrado un año atrás. Esta tendencia positiva en el PIB-real ha contribuido con la creación de empleos a nivel nacional (aunque el ritmo de creación se desaceleró del 3.4% en 2012 al 1.7% en 2013), lo cual se ha visto reflejado en una reducción de la tasa de desempleo que pasó de registrar niveles del 10.4% anual promedio en 2012 al 9.6% en 2013.

**S**iguiendo esta tendencia macroeconómica, los empresarios del segmento Pyme reportaron un mayor optimismo sobre el funcionamiento de sus negocios al cierre de 2013. En efecto, de acuerdo con la más reciente Gran Encuesta Pyme (GEP) de Anif, el porcentaje de Pymes industriales que reportaron una mejora en su situación económica general fue del 50% durante 2013-II, superando en 13 puntos porcentuales (pp) el registro observado un año atrás. En el sector comercial dicho valor alcanzó un 46%, 6pp

por encima del dato de 2012-II. Por su parte, el sector servicios presentó una estabilidad en la proporción de percepciones favorables, dado que el porcentaje de empresarios que vieron mejorar su situación económica

llegó al 49%, solo 1pp por debajo de la lectura del año anterior (ver *Comentario Económico del Día 4 de agosto de 2014*).

Este buen desempeño en el funcionamiento de los negocios de las Pymes tuvo un impacto positivo sobre los niveles de contratación laboral del segmento, aunque hubo algunas diferencias sectoriales. Según la GEP, el balance de respuestas a la pregunta sobre el número de trabajadores empleados de manera directa aumentó en las Pymes industriales (de -1 en 2012-II a 15 en 2013-II) y en las Pymes de comercio (de 2 a 10), ver gráfico adjunto. Por su



parte, en las Pymes de servicios se dio una leve desaceleración (de 15 en 2012-II a 9 en 2013-II) aunque los niveles seguían siendo positivos.

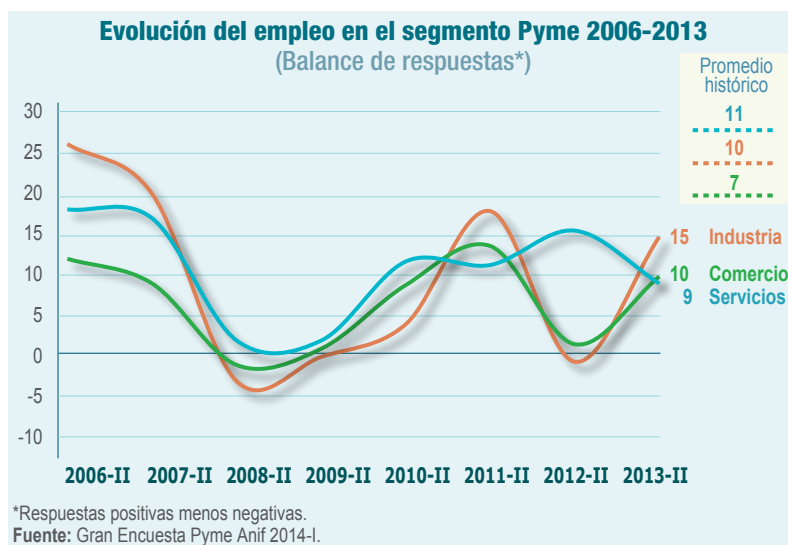
¿Cómo se relaciona esta tendencia observada en el segmento Pyme con los datos macroeconómicos a nivel sectorial? En lo referente a la industria, los datos de mercado laboral del Dane muestran que, en promedio, se destruyeron 78.000 empleos entre 2012-II y 2013-II, lo que evidencia una trayectoria desfavorable a nivel macroeconómico-agregado que contrasta con la perspectiva positiva que reportaron las Pymes sobre el comportamiento de esta variable. Ello parece sugerir que los pequeños y medianos industriales son los que últimamente han jalonando los niveles de contratación en el sector, pese a las dificultades que ha venido afrontando la industria nacional, reflejadas en la contracción del -1.9% de su producción agregada al cierre de 2013 (ver *Comentario Económico del Día 7* de abril de 2014).

En cambio, de acuerdo con el Dane, durante el mismo período en el sector de comercio, hoteles y restaurantes se crearon en promedio 317.000 puestos de trabajo. En este caso, el proceso de creación de empleos parece no ser un fenómeno atribuible exclusivamente a las grandes superficies, pues las Pymes tomaron un papel relevante en ello. En efecto, según la GEP, el balance de respuestas a la pregunta sobre el número de trabajadores contratados llegó a 10, como ya comentamos, superando el promedio histórico de 2006-2013 (7).

Una tendencia similar se encontró en el sector servicios. Según el Dane, las actividades relacionadas con servicios comunales, sociales y personales generaron, en promedio, 344.000 nuevos puestos de trabajo entre 2012-II y 2013-II, lo cual coincidió con un comportamiento positivo en el balance de respuestas del empleo demandado por las Pymes del sector al cierre de dicho período (9). Sin embargo, la desaceleración de

6 puntos que sufrió este balance de respuestas con respecto al dato de un año atrás, se puede explicar por la destrucción de, en promedio, 3.000 puestos de trabajo en actividades relacionadas con transporte y comunicaciones durante ese lapso. Particularmente, esto se reflejó notoriamente en el caso de los pequeños y medianos empresarios de publicidad que alcanzaron un balance de respuestas de 3 a la pregunta sobre contratación laboral, siendo la cifra más baja observada entre todos los subsectores que componen el sector de servicios en la GEP.

En síntesis, de acuerdo con la GEP, el alto optimismo que reportaron los empresarios del segmento Pyme sobre su situación actual al corte de 2013-II se tradujo en mayores niveles de empleo, particularmente en el sector industrial donde se dio un crecimiento notorio en el balance de respuestas a la pregunta sobre contratación laboral (+16 puntos entre 2012-II y 2013-II). Contrastando estos resultados con los datos de empleo agregados para cada macrosector, se observa que las Pymes de comercio y servicios mantuvieron un patrón similar al evidenciado en la trayectoria macroeconómica, mientras que en el caso de las firmas manufactureras dichos resultados van en contravía de la tendencia general. Esto último parece sugerir que las Pymes industriales están jalonando recientemente los niveles de contratación en el sector, pese a las dificultades en materia de producción que ha evidenciado la industria en los últimos años. ■



## Proexport ofrece nuevo servicio de citas de negocios virtuales

Telepresencia, así se conoce la herramienta lanzada recientemente por Proexport Colombia. Este instrumento permite a los empresarios colombianos tener citas de negocios virtuales con compradores de cualquier parte del mundo sin desplazarse. Al usar la telepresencia, no solo será más fácil para los empresarios colombianos comunicarse con potenciales compradores internacionales, sino también reducir costos de desplazamiento y tiempo. De esta manera, se pretende diversificar los mercados de exportación colombianos, brindando herramientas que aumenten la participación de las empresas nacionales.

Para acceder a esta tecnología, lo único que deben hacer los interesados es acercarse a cualquiera de las oficinas de Proexport (en Colombia o en el exterior) y a los centros de información ofrecidos por esta entidad.



<http://www.proexport.com.co/>

## INNpula brinda apoyo financiero a proyectos de innovación presentados por Mipymes



Mediante una convocatoria de innovación empresarial, INNpula Mipyme entregará recursos de cofinanciación no reembolsables a micro, pequeñas y medianas empresas que tengan como finalidad la creación o el mejoramiento de sus productos o servicios. Es fundamental que estos proyectos de innovación tengan alto impacto económico y cubran una necesidad del mercado.

Esta convocatoria está abierta desde el pasado 30 de julio de 2014 hasta agotar recursos, y está dirigida a las Mipymes que tengan por lo menos dos años de constitución legal y no se dediquen exclusivamente a actividades del sector primario. El monto máximo de cofinanciación otorgado por empresa es de \$400 millones.

<http://www.innpulacolombia.com/>

## Cámara de Comercio de Bogotá ofrece capacitaciones para microempresas

A partir de octubre y hasta diciembre de 2014, en la Cámara de Comercio de Bogotá se estarán dictando programas de capacitación que buscan optimizar los procesos y mejorar el desempeño de las organizaciones en el mercado. Esto se realiza con el fin de fortalecer a las microempresas de la región.

Entre las capacitaciones que se ofrecerán, vale la pena resaltar la de Habilidades Gerenciales y la de Contabilidad y Finanzas. La primera se dictará entre el 6 y el 20 de noviembre y la segunda entre el 20 de noviembre y el 4 de diciembre. Dichas capacitaciones tienen una duración de 20 horas y se dictan de 7:00 am a 11:00 am, en la sede de Chapinero de la Cámara de Comercio.



<http://camara.ccb.org.co/>

## Acopi Seccional Valle del Cauca firma convenio para mejorar las condiciones ambientales del municipio de Yumbo

A través del convenio No. C110-11-03-1257, Acopi Valle y la Alcaldía de Yumbo pretenden cambiar los patrones de producción de las Pymes para mejorar la situación ambiental de la zona industrial del municipio y, así, reducir también los riesgos generados sobre la salud de las personas. Gracias a dicha alianza se brindará asesoría a 25 Mipymes en procesos de reconversión tecnológica y producción limpia. Igualmente, se dará una capacitación sobre la norma ISO 14001 y acompañamiento individual a las empresas.

El costo de participar en este proyecto es mínimo. Quienes estén interesados deben comunicarse manifestando su interés a estas dos entidades o buscar un contacto directo con el director del proyecto, Luis Bernardo Giraldo Molina.



<http://acopivalle.com.co/>

## Se realiza el primer Latin American Venture Forum en Bogotá

Con el objetivo de generar conexiones sólidas entre los emprendedores del país y los fondos de inversión, Endeavor, en alianza con Bancóldex, llevó a cabo, el pasado 4 y 5 de septiembre de 2014, el primer Latin American Venture Forum en Bogotá. Dicho programa, que hace parte de los cinco eventos que Endeavor realiza al año en diferentes países del mundo, contó con la asistencia de más de 180 personas entre emprendedores e inversionistas.

En el evento se realizaron varios paneles dirigidos a la comprensión del contexto empresarial en Colombia, las oportunidades para los fondos de inversión y las experiencias de sus panelistas, entre otros. Como resultado, se generaron 441 relaciones de negocio a nivel empresarial entre los emprendedores y los inversionistas presentes.



<http://www.endeavor.org.co/>

## MinTIC invirtió \$6.000 millones en emprendimiento digital

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones invirtió \$6.000 millones en el fomento y desarrollo de empresas de base tecnológica. Ello con el objetivo de brindar a los empresarios emprendedores las herramientas necesarias para definir sus nichos de mercado objetivo, propuestas de valor, modelos de negocio y demás factores que permitan acelerar el crecimiento de sus negocios.

La inscripción se realizó por medio de la página Apps.co. Las empresas interesadas en participar en el programa debían contar con un registro de ventas y generar algún producto relacionado con contenidos digitales o aplicaciones móviles. Los elegidos recibirán asesorías durante cerca de cinco meses en materia de desarrollo empresarial.



<http://www.mintic.gov.co/>

## Fedesarrollo: el emprendimiento es una de las grandes apuestas del gobierno

En medio de los pasados debates presidenciales, Fedesarrollo presentó cinco interesantes investigaciones que buscaban enriquecer las ideas de los candidatos. Una de ellas estuvo enfocada en la innovación empresarial, donde se resaltó al emprendimiento y la competitividad como los ingredientes más importantes para el desarrollo de la economía nacional.

Dicha investigación argumentaba que, mirando hacia el futuro, Colombia debía concentrarse en la producción de bienes con mayor valor agregado, de manera que los industriales nacionales se constituyeran en competidores mucho más sofisticados en los mercados internacionales. Lo anterior solo se logrará por medio de un impulso a la innovación, la cual, vía acumulación de capital y mayor productividad laboral, se encargará de acelerar el desarrollo empresarial del país.



<http://www.fedesarrollo.org.co/>

## Acopi se une al Gran Pacto por la Innovación de Medellín

Acopi Antioquia, en conjunto con un gran número de empresas asociadas, entró a formar parte del Gran Pacto por la Innovación de la ciudad de Medellín. Dicha iniciativa, que inició el pasado 9 de septiembre, busca unir a la academia, el Estado, las empresas y los medios de comunicación, con el objetivo principal de aumentar el porcentaje de inversión en ciencia, tecnología e innovación de la región.

Desde el caso específico de Acopi Antioquia, el reto será generar una mayor competitividad para las Pymes de la región, buscando contrarrestar los rezagos que caracterizan a los empresarios de dicho segmento empresarial en esta materia. De esta manera, los programas de apoyo irán encaminados a fomentar el carácter innovador de las Mipymes antioqueñas y la generación de valor agregado por parte de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad.



<http://acopiantioquia.org/>

# Isabella Barrios Morales

## Gerente de Responsabilidad Social Empresarial de la Andi

**Coyuntura Pyme:** *Bienvenida a Coyuntura Pyme Dra. Barrios. La Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial está dando un giro en su orientación. Usted como Gerente de esta dirección, ¿podría explicarnos en qué consiste esta nueva filosofía y cuáles son los objetivos que persigue la Andi con este cambio de dirección?*



Fotos: Tatiana Herrera - Anif

**Isabella Barrios Morales.** A nivel interno, en la Andi se está repensando lo que estaba haciendo la Gerencia de Responsabilidad Empresarial (RSE) con base en un diagnóstico que se realizó por medio de entrevistas que se aplicaron a los afiliados. Este diagnóstico no resultó alentador porque los afiliados reportaron que no le encontraban ningún valor agregado a lo que hacía la entidad en esta materia. La mayoría de ellos

ni siquiera sabía lo que se estaba haciendo desde la Andi, y los que estaban al tanto, no consideraban que les sirviese. En este sentido, lo que hicimos fue dar un replanteamiento y un rediseño a este tema, por lo que la Gerencia ahora se va a llamar Gerencia de Arquitectura Social y Estrategia.

Este rediseño nos permite empezar a definir los servicios que les vamos a prestar a los afiliados para que desarrollen sus temas sociales de manera más eficiente y eficaz. En ese orden de ideas, la Andi y la Fundación Andi se encuentran inmersas en lo que nosotros llamamos el mercado de inversión social privada. Hasta el momento este ha sido un mercado donde todos tenemos múltiples funciones: las fundaciones, las empresas, los gremios. Es decir, todo el mundo hace de todo, pero de manera desordenada, desarticulada y sin información. Por ende, es un mercado totalmente ineficiente y terriblemente asimétrico en el que se pierden muchos recursos porque no se invierten de la manera más eficiente.

Nosotros lo que queremos es ser algo más que un actor en el mercado de inversión social. La idea es empezar a darle a ese mercado herramientas para que funcione de manera más eficiente. ¿Qué tipo de herramientas? Más que todo procuramos generar sistemas de información que permitan a la gente saber quién está haciendo qué y en dónde en materia social. Esto permitirá que exista una articulación entre los actores para que las alianzas que se establezcan tengan un mayor impacto.

Hoy en día pasa que llegan a los municipios empresas y fundaciones y encuentran que ya existen proyectos parecidos a los que vienen a implementar. De hecho, sucede que a veces no saben que el Gobierno Nacional tiene un programa que le apuntaba a lo mismo. Eso es una pérdida de recursos casi que invaluable para temas sociales y esto es lo que queremos corregir. Nuestro deseo consiste en empezar a diseñar cosas que inclusive vayan más allá de que le sirvan a los afiliados, pretendemos que estas les sirvan a todas las personas que hacen inversión social.

Por otro lado, queremos dar apoyo a las empresas para que desde la misma definición de sus estrategias, la RSE se formule a través de la óptica del negocio de la empresa. La función de las empresas en la sociedad es generar valor, ellos no son los llamados a desarrollar temas de superación de pobreza, porque eso no es lo que les corresponde. Sin embargo, cuando las firmas se encuentran en un país tan inequitativo como el nuestro, es muy difícil que ellas se abstraigan de ese tipo de problemáticas. Por ello, la mentalidad de actuar en lo social por obligación debe cambiar para que el empresariado interiorice estas acciones más como una estrategia de negocios. De esta forma, la acción social se vuelve parte de su planeación estratégica.

Nosotros damos el apoyo para que en el diseño de las estrategias y de los proyectos esté esa visión de negocio, que el proyecto que se haga tenga un estudio, un análisis ligeramente técnico para que los resultados de este sean

medibles. Apoyamos a las empresas volviendo más técnico el tema de lo que es ahora, ya que por lo general es bastante artesanal la manera como se da la aproximación a los temas sociales.

**CP: ¿Cuáles son los beneficios derivados de la existencia de este tipo de programas al interior del segmento empresarial que usted representa? ¿Cuáles de ellos son de alta pertinencia para las Pymes?**

**Isabella Barrios Morales.** Nosotros consideramos que el tema de RSE es un tema absolutamente estratégico para las empresas y eso es lo que queremos que vean. Es un tema estratégico ya que si se piensa en una empresa con fuerte influencia en una zona particular, por ejemplo una empresa extractiva, esta debe convivir con comunidades que tienen problemas de inequidad y pobreza, y esos problemas rebotan en contra de la empresa.

Las empresas por más prósperas que sean, por más buen negocio que tengan, si están en un entorno tóxico con muchísimos problemas sociales, enfrentarán restricciones en su crecimiento. Estas empresas, independientemente de su tamaño, no van a poder continuar creciendo más allá de cierto punto si no se encargan de arreglar o, por lo menos, intervenir en los temas sociales de su zona.

Al respecto, el experto en esta materia, David Jones, propone una teoría muy interesante: las empresas tienen que lograr que la sociedad en la que se circunscriben las cuide, y para que la sociedad las cuide, pues la empresa tiene que cuidar a la so-

ciudad que está a su alrededor. En la medida en que la empresa esté formada para hacer el bien a su comunidad, a esta le va a ir muy bien, porque es la misma sociedad la que se va encargar de cuidarla y de garantizar que el negocio no se acabe. Esto sucede porque si la empresa no está, la comunidad pierde una empresa que le aporta a su bienestar.

**CP: ¿Cuáles son las dificultades que tienen las empresas para implementar este tipo de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial?**

**Isabella Barrios Morales.** Se debe tener en cuenta que estas son teorías relativamente nuevas. Esto no es algo que lleva veinte años y, por ello, las empresas no lo han entendido. Estas son cosas que han ido evolucionando mucho en los últimos años. Se empezó con la filantropía hace un tiempo y después se volvió más RSE, pero desamarrada del negocio. Por ejemplo, las empresas decidían que querían ayudar a unos niños en temas de nutrición y resultaba que su razón social no tenía nada que ver con eso, pero incluso así era el foco de su RSE y por muchos años fue concebida de esta forma.

La RSE tiene que estar amarrada al negocio, porque de esta forma la empresa encuentra el incentivo para trabajar los temas sociales. Este tema casi que se vuelve de supervivencia para la empresa, pues el empresario debe entender que la RSE es parte de su negocio y debe generarle una ganancia. No se le puede pedir al empresario que saque de su mentalidad el tema

de generación de valor, y en el tema social es donde tiene que encontrar la oportunidad de generar valor para su comunidad y su entorno.

Este es un proceso que creo que estamos iniciando en Colombia. Ya existen varias compañías que tienen interiorizados esos conceptos y que desarrollan proyectos muy ligados a sus cadenas de valor, lo que hace a sus negocios inclusivos. Y cada vez es más frecuente ver que los empresarios implementan estrategias de valor compartido de una manera muy sencilla. Esto se da en la medida en que para los empresarios resulta lógico, una vez entienden los gastos generados por las inversiones sociales y el beneficio que trae a la empresa dicha actividad social, establecer los réditos generados por este tipo de actividades. Nuestro papel desde el gremio es acelerar ese proceso de entendimiento del empresario, porque entre más rápido y más empresas lo entiendan, creo que se establece un círculo virtuoso que beneficia a toda la sociedad.

**CP:** *Respecto a la articulación entre todos los actores de ese mercado de inversión social, ¿qué estrategias se han encontrado y se quieren implementar para que este tema de RSE pueda fomentarse a nivel nacional y a nivel regional? ¿Cuáles son los actores que necesitan intervenir para que haya alianzas y para que este tema se mantenga en el debate público?*

**Isabella Barrios Morales.** Básicamente los gremios son fundamentales, pues más allá de

volverse unos actores que desarrollen programas específicos, estos deberían dedicarse mucho más a la articulación y yo creo que así lo están haciendo algunos de ellos. Nosotros aquí tenemos un programa muy específico con el que estamos en fase de implementación: Hub de alianzas. Dicho programa funciona con cooperación sueca y su fin es brindar apoyo a las empresas para que hagan encadenamientos productivos con poblaciones vulnerables, por medio del establecimiento de alianzas en las zonas donde las firmas se ubican.

Nosotros apoyamos a la empresa y logramos crear en ese microsistema alianzas con los gobiernos regionales y con las otras entidades que estén trabajando tema social, así sean fundaciones, ONGs u otras empresas de la zona. Esto precisamente para que se dé un sistema que funcione y en el que todo el que se encuentre interesado esté involucrado en el mismo proyecto.

Existe un proyecto maravilloso que se hizo en el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) llamado Mapa

Social. Este es una plataforma en la que al entrar se encuentra información para cualquier municipio sobre qué entidades hacen programas sociales y cuál es su enfoque, ya sean agentes públicos o privados. Esa es una primera herramienta y primer paso hacia una articulación que permita que las cosas funcionen de manera más eficiente.

Aunque formalmente no existe una articulación entre el Gobierno Nacional y los gremios, sí existen algunos proyectos en los que funciona este tipo de alianzas. Lo que se ha venido evidenciando con el tiempo es que realmente los impactos que se logran son mucho mayores cuando existe este tipo de sincronización entre los actores que cuando estos actúan solos.

**CP:** *A nivel internacional es difícil definir qué es Responsabilidad Social Empresarial. ¿Cuál es su definición de este concepto? ¿En otros países qué se está haciendo y qué prácticas se están empleando? ¿Qué deberíamos replicar nosotros para que la RSE progrese?*

**Isabella Barrios Morales.** A nivel internacional, y lo mismo pasa en Colombia, yo veo que conviven muchas maneras en las cuales las empresas se relacionan con los temas sociales. La evolución de los temas no ha sido una sucesión de enfoques, por el contrario, hay una convivencia de estas modalidades. Hoy en día estos temas de filantropía, que inclusive se llaman filantropía estratégica transformadora, conviven con el enfoque moderno de la RSE,

“**A nivel internacional, y lo mismo pasa en Colombia, yo veo que conviven muchas maneras en las cuales las empresas se relacionan con los temas sociales.**”

que incluyen negocios incluso con valor compartido y valor extraordinario, junto con los temas de inversión de impacto. Por lo tanto, es difícilísimo saber exactamente qué es RSE, porque la gama es súper amplia, las empresas hacen desde filantropía hasta temas súper sofisticados como involucrar en sus entrenamientos productivos estos aspectos sociales.

Mi posición es que no existe una verdad única y revelada en este tema. Yo creo que si la vocación de una empresa es filantrópica, y dicho enfoque se realiza de una manera estratégica, entonces ese es el camino adecuado para ella. Cada negocio tiene una particularidad y por eso no necesariamente todas las empresas tienen que formar su estrategia de actividades sociales alrededor de negocios inclusivos. Lo realmente importante es que la implementación de estas estrategias se haga bien. Eso quiere decir que las acciones o proyectos sean pertinentes a quien se le está llevando, que los proyectos sean sostenibles y que tengan algún tipo de impacto social.

Más allá de preocuparse por definir qué es RSE, yo pensaría que lo que tendríamos que definir es cómo hacerlo de la mejor manera. Por ello, el modelo de RSE debe responder a las particularidades de cada empresa. Yo no me atrevería a decir que hay una manera específica de hacerlo, pero sí creo que hay una conceptualización para hacerlo mejor y gastar de forma más eficiente los recursos, y eso es lo que estamos haciendo en la Andi.



Isabella Barrios Morales (Gerente de responsabilidad social empresarial de la Andi), Alejandro Vera (Vicepresidente de Anif) y Daniela Maldonado (Investigadora de Anif).

**CP:** *Entiendo que estas prácticas de RSE pueden estar lideradas por el sector privado o incluso por el propio sector público. ¿Tienen alguna ventaja comparativa aquellas iniciativas lideradas por el sector público frente a las que están lideradas por el sector privado?*

**Isabella Barrios Morales.** Cuando nosotros hacemos este análisis, lo hacemos desde la perspectiva del mercado. Lo que encontramos entre iniciativas públicas y privadas es que existen unas complementariedades gigantescas. De hecho, los mejores proyectos que yo he visto son las alianzas público-privadas. Esto es porque los dos sectores tienen fortalezas, y cuando se unen, logran que los proyectos sean muy buenos.

¿Qué ventajas ofrece el sector privado? Tiene recursos; tiene la visión de negocio, la cual permite que las intervenciones sociales sean sostenibles y, adicionalmente, lleva en su ADN los temas de innovación. Por su parte, el sector público tiene un músculo financiero gigantesco, ya que los recursos que tiene el Gobierno Nacional para temas sociales son abundantes. También tiene presencia nacional mediante los diferentes programas sociales del Gobierno Na-

cional, como Red Unidos y Familias en Acción. Lo anterior es un beneficio maravilloso para los agentes privados, porque esa presencia en cualquier parte del país facilita la articulación a nivel nacional, regional y con el mismo privado.

La otra ventaja que ofrece el sector público es información. Por ejemplo, el Departamento de Prosperidad Social (DPS) tiene perfectamente focalizadas las necesidades de la población pobre y monitorea a esa población. Esto para un privado es absolutamente invaluable, ya que nunca podría conseguir esta información por su lado. Una alianza entre ambas partes permite enfocar la inversión del privado hacia la gente que más lo necesita. Como ya lo dije, estas alianzas son absolutamente complementarias, ya que las intervenciones del uno sin el otro tienen serias debilidades.

**CP:** *¿Hay algún ejemplo de empresas o de gremios que hagan programas de responsabilidad social y que sean exitosas?*

**Isabella Barrios Morales.** Sí, existen diversas empresas con programas que son exitosos. Nosotros tenemos a muchas empresas que hacen cosas maravillosas. Algunos ejem-

plos destacados son el de Alquería, con sus alianzas con los pequeños productores, y entidades representativas del sistema financiero y real como es el caso de Bancolombia y Argos que cuentan con programas bastante interesantes.

Entre los programas que destaco, existen diversas metodologías de aplicación. Algunas intervenciones se hacen de manera directa sobre las comunidades, como es el caso de los programas con proveedores, donde se busca fortalecer sus competencias y hacer que se integren a la comunidad. Entre tanto, existe otra clase de programas que van encaminados a apoyar las políticas de educación y salud de diferentes zonas del país.

**CP:** Con base en todo lo que nos ha mencionado, ¿cómo describiría usted el papel que juegan gremios como la Andi en el desarrollo de prácticas de responsabilidad social empresarial por parte de sus afiliados?

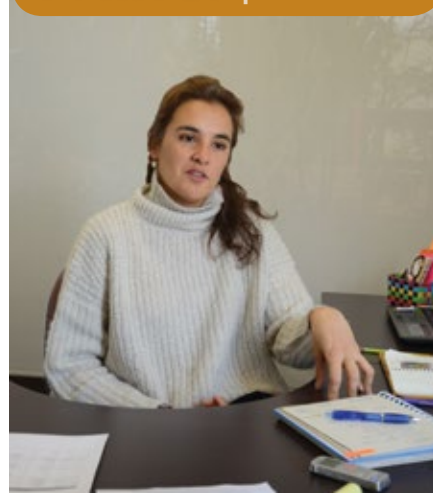
**Isabella Barrios Morales.** Creo que existe un punto en donde radica básicamente el papel de los gremios. Los temas de apoyo social son totalmente ajenos a las empresas. Si a los empresarios se les habla de cualquier tema relacionado con su mercado o con su negocio, ellos saben todo, pero si se les habla del tema social se sienten fuera de lugar porque no es su tema.

Si logramos desde los gremios darles apoyo para

que lo hagan y entiendan que no es una cuestión de tener muchos recursos ni es tan difícil de hacer, sino que consiste en la búsqueda de las herramientas para hacerlo de manera fácil, yo creo que conseguimos que muchos más se involucren con el tema. Cuando se habla de RSE, no hay ningún empresario que manifieste que esto no le suene o no le interese. Considero que la disposición y la mentalidad abierta para que los empresarios quieran involucrarse ya están, lo que hace falta es crear los mecanismos que estimulen dicho proceso. Es decir, que no les toque ir a una consultora para hacer el estudio de cómo se tiene que hacer el tema, ni desarrollar una cantidad de indicadores o contratar a un equipo de gente adicional para esta labor.

En este sentido, en nuestra entidad queremos desarrollar herramientas para darles a nuestros afiliados una especie de tanque de pensamiento para empezar a generar conocimiento alrededor de estos temas. La idea es empezar a producir documentos que les sirvan a nuestros afiliados y a la gente en general, de modo que puedan saber qué están haciendo las empresas en materia de RSE en Colombia y en el mundo. En pocas palabras, es empezar a generar conocimiento alrededor de estos temas que podrían servirles a todos los interesados.

## A nivel personal



**CP:** En Coyuntura Pyme también nos gusta conocer un poco más sobre la vida personal de los principales dirigentes del país, si nos lo permite. ¿Cuál fue el último libro que leyó? ¿Lo recomienda?

**Isabella Barrios Morales.** Sí, de hecho lo estoy terminando de leer. Se llama *Who Cares Wins: Why Good Business Is Better Business*, de David Jones. De hecho, él viene como *speaker* central para nuestro evento anual de Responsabilidad Social Empresarial que se realizará en el mes de noviembre. El libro se trata de cómo las empresas que tienen buenas prácticas sociales consiguen buenos resultados en su actividad. En otras palabras, aquellas firmas que tienen incluido este aspecto en su estrategia central son las que hacia futuro tienden a ser exitosas y crecen mejor, gracias a que las mismas sociedades las van a cuidar.

**CP:** Dra. Barrios, muchas gracias por recibirnos en su oficina. ■