

Turbulencia macroeconómica 2015-2016: **retos y oportunidades** **para las Pymes**



Col. \$12.000

ISSN No. 2011-9755



EDITORIAL

- 3 | El Índice de Competitividad Departamental y la dinámica Pyme regional

ACTUALIDAD PYME

- 6 | Mecanismos de mitigación del riesgo en el segmento Pyme
Daniela Londoño
- 14 | El crédito empresarial y el ciclo económico en Colombia
Jonathan Malagón, Carlos Ruiz y Rogelio A. Rodríguez C.
- 22 | Oportunidades que ofrece la nueva regulación aduanera a los empresarios colombianos para aumentar las exportaciones
Diego Rengifo G.
- 26 | Gobernabilidad corporativa en el segmento Pyme
Julián Cortés
- 32 | Gestión de riesgo y seguros para las Pymes
Carlos Varela

COYUNTURA SECTORIAL

- 36 | Desempeño reciente del sector construcción y sus encadenamientos sectoriales
- 39 | Comportamiento industrial en 2015 y perspectivas para 2016
- 41 | Comercio al por menor: coyuntura reciente y perspectivas 2016
- 43 | Exportaciones: desempeño en 2015 y perspectivas para 2016
- 45 | *Clusters*: avances de esta estrategia industrial en Colombia

NOTAS PRÁCTICAS

- 48 | La Unión Europea destinará 25 millones de euros para el fomento del desarrollo Pyme en América Latina
- 49 | Foros gratuitos de tecnología para empresarios Mipyme

EMPRENDIMIENTO PYME

- 50 | CCB abre convocatoria para empresarios innovadores
- 51 | Se celebró en Bucaramanga el Latin American Forum, evento de inversión para emprendedores

ENTREVISTA PYME

- 52 | María Lucía Castrillón
Gerente de Propaís

ISSN No. 2011-9755

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



Carátula: Tatiana Herrera



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
www.anif.co

Director · Sergio Clavijo
Subdirector · Alejandro Vera
Secretaria General · Helena Hidalgo
Investigador Jefe · David Malagón
Investigadores · Daniela Londoño y Julián Cortés
Asistente de investigación · María Paula Aguirre

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

Departamento Comercial y de Mercadeo Publímarch
Gerente General · María Inés Vanegas
E-mail: mivanegas@anif.com.co
Celular: 310 561 71 97
Teléfonos: (051) 307 32 95
(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.

EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD

DEPARTAMENTAL Y LA DINÁMICA PYME REGIONAL

En el más reciente reporte de competitividad global del Foro Económico Mundial (FEM) de 2015-2016, Colombia obtuvo una calificación de 4.3/7 (vs. 4.2 el año anterior). Ello le permitió al país escalar, por segundo año consecutivo, en el ranking de competitividad, ascendiendo cinco posiciones hasta el puesto 61 entre 140 países. Así, nos ubicamos por debajo de los registros obtenidos por Chile (lugar 35) y México (57), aunque superamos el puesto alcanzado por Perú (69), evidenciando cierto rezago frente a las economías más destacadas de la Alianza del Pacífico (ver *Comentario Económico del Día* 22 de febrero de 2016).

Ahora, dado este resultado y la diversidad regional del país, es pertinente analizar las cifras de competitividad provenientes de cada zona del país. Para ello, tomaremos como referencia el Índice Departamental de Competitividad (IDC) de 2015, construido por el Consejo Privado de Competitividad y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario. Adicionalmente, con el fin conectar estos resultados de competitividad con la actividad empresarial colombiana, evaluaremos qué tan relacionados están los indicadores de competitividad con la dinámica regional de las pequeñas y

medianas empresas que mostró la Gran Encuesta Pyme de Anif (GEP) durante el primer semestre de 2015, para las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín y Pereira. Para esto, analizaremos el comportamiento del Indicador Pyme Anif (IPA) que reúne cuatro de las principales variables que explican el desempeño económico de las firmas de dicho segmento empresarial (ver *Actualidad Pyme* No. 78 de junio de 2015).

Así, de acuerdo con el IDC de 2015, Bogotá (incluida de manera individual) continúa liderando el ranking de competitividad a nivel nacional, con una calificación general de 8.1/10

(ver cuadro 1). De hecho, la capital registró los puntajes más altos en los tres factores que componen el IDC: condiciones básicas (7), eficiencia (8.2) y sofisticación-innovación (9.6), conservando una distancia significativa respecto al promedio nacional (ver *Comentario Económico del Día* 8 de febrero de 2016). Sin embargo, este entorno competitivo no se vio reflejado en una mejora de la actividad económica de las Pymes bogotanas, ya que su IPA decreció de 68 a 64 entre 2014-I y 2015-I (ver gráfico 1). Este indicador continuó en el plano positivo, pero en materia de perspectivas se evidenció un deterioro. En efecto, en el sector industrial las perspectivas favorables se redujeron del 53% al 40%. De manera similar, las perspectivas de desempeño positivo disminuyeron del 57% al 43% en el sector de comercio y del 50% al 47% en el de servicios.

“Bogotá continúa liderando el ranking de competitividad a nivel nacional, con una calificación general de 8.1/10. De hecho, la capital registró los puntajes más altos en los tres factores que componen el IDC: condiciones básicas (7), eficiencia (8.2) y sofisticación-innovación (9.6), conservando una distancia significativa respecto al promedio nacional.”

El departamento de Antioquia ocupó la segunda posición en el ranking de competitividad, registrando una calificación general de 6.6/10. Allí se destaca la mejora (frente al año anterior) del factor de sofisticación-innovación (7.1) y del factor de eficiencia (6.1). No obstante, el comportamiento de la actividad económica de las Pymes en Medellín contrastó con estas mejoras en competitividad. Esta ciudad obtuvo un IPA de 60 en 2015-I, mostrando una con-

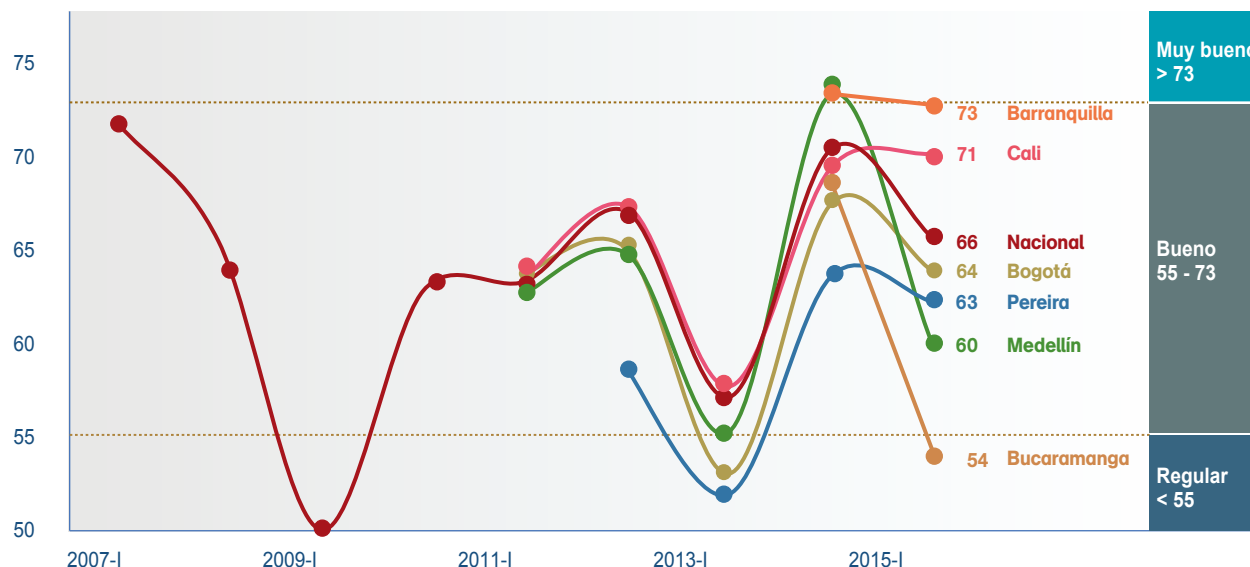
tracción de 14 puntos frente al observado el año anterior. Este comportamiento se explica por una percepción más negativa frente al desempeño económico de las firmas al cierre de 2014 e inicios de 2015 y una caída en las perspectivas optimistas sobre el desempeño de los negocios en los tres macrosectores Pyme antioqueños. Asimismo, en competitividad el departamento de Santander registró calificaciones superiores (5.9) tanto al promedio nacional (4.6)

Cuadro 1. Índice Departamental de Competitividad 2015
(Clasificación general y por factores, puntaje máximo 10)

	IDC		Factores					
			Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación	
	Posición (entre 25)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 25)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 25)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 25)	Puntaje (0-10)
Bogotá D.C.	1	8.1	1	7.0	1	8.2	1	9.6
Antioquia	2	6.6	2	7.0	3	6.1	2	7.1
Santander	4	5.9	3	6.6	4	5.8	7	5.0
Valle del Cauca	5	5.4	5	5.9	7	5.0	3	6.0
Risaralda	6	5.4	8	5.9	5	5.3	8	4.7
Cundinamarca	7	5.4	4	5.9	8	4.9	4	5.7
Atlántico	8	5.3	6	5.9	9	4.8	5	5.5
Promedio Nacional		4.6		5.2		4.2		3.6

Fuente: elaboración Anif con base en Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario-CEPEC.

Gráfico 1. Indicador Pyme Anif - IPA



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2015-I.

como a su desempeño en 2014 (5.5), pero su capital Bucaramanga presentó la mayor caída en el indicador IPA. De esta manera, la actividad económica de las Pymes bumanguesas disminuyó en 15 puntos en el último año y obtuvo un valor de 54, ubicándose en el plano económico de regular. Este IPA resultó más bajo que el promedio nacional (66) y fue el menor entre las ciudades estudiadas.

Este comportamiento (positivo en competitividad y pesimista en actividad empresarial Pyme) también se mantuvo en Pereira y Barranquilla. En efecto, en Pereira el IPA descendió un punto entre 2014 y 2015, pero el IDC llegó hasta 5.4 (superando el promedio nacional y el 5.2 de 2014), haciendo que la región ocupara el sexto lugar en el ranking nacional. Por su parte, Barranquilla vio reducir su IPA de 74 a 73 entre 2014 y 2015 (pasando del plano de muy buen desempeño Pyme a buen desempeño), mientras que el IDC

llegó a 5.3, por encima también del promedio nacional y del resultado de 2014 (5.0).

Por el contrario, Valle del Cauca registró una mejora tanto en el Índice de Competitividad (pasó del puesto 7 al 5 de 2014 a 2015) como en el IPA de su capital. El IPA de Cali aumentó un punto su valor y se ubicó en el plano de buen desempeño con un nivel de 71. En este sentido, a diferencia de las demás ciudades analizadas, las empresas caleñas se han podido apalancar con las mejoras en competitividad para lograr una mayor actividad empresarial.

En síntesis, los resultados del Índice de Competitividad Departamental (IDC) de 2015 evidenciaron mejoras en las principales regiones del país, que mantienen niveles superiores al promedio nacional y a sus propios resultados de un año atrás. Sin embargo, al parecer solo Cali (dentro de las grandes ciudades del país) estaría aprovechando esta

mayor competitividad regional con mayor-mejor desempeño productivo a nivel Pyme. En efecto, la Gran Encuesta Pyme mostró que, para el primer semestre de 2015, hay desaceleraciones en la actividad económica Pyme de Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla y Pereira. En cambio, en Cali, el desempeño (medido a través del Indicador Pyme Anif -IPA) ha mejorado. Evidentemente, pese a las mejoras en competitividad, la desaceleración económica del país ha influido en la percepción empresarial en cinco de las seis regiones estudiadas. Solo en Cali y Valle del Cauca podría estarse viendo algo diferente dada su vocación manufacturera y agroindustrial, que debería beneficiarse de la fuerte devaluación de 2015-2016, capturando algo del espacio que deberían dejar las importadoras en esta coyuntura (ver *Coyuntura Pyme* No. 51 de diciembre de 2015). ■

MECANISMOS DE MITIGACIÓN DEL RIESGO EN EL SEGMENTO PYME

Por: Daniela Londoño*

En el plano internacional, el año 2016 ha comenzado con una elevada turbulencia financiera, tan solo equiparable a lo visto en enero de 2009. De hecho, la OECD pronostica un crecimiento global de solo un 3% en 2016, denotando estancamiento frente al 3.1% en 2015 (ver Anif, 2016a). Localmente, son evidentes las señales de desaceleración que transmite ese complejo panorama internacional. Por ejemplo, el frente laboral ha empezado a mostrar señales de tensión, pues la tasa de desempleo se ubicó en el 11.9% en enero de 2016, superior al 10.8% de un año atrás (ver Anif, 2016b).

En el marco de una turbulencia macrofinanciera como la esperada para los siguientes años, con una tasa anual de crecimiento esperada del 2.5% para el año 2016 y una inflación del 7.59% anual en febrero de 2016, resulta importante analizar cuáles son las principales problemáticas que identifican los empresarios del segmento Pyme en esta coyuntura. Asimismo, es fundamental estudiar las medidas que adoptan estos empresarios para la mitigación de riesgos como herramienta para afrontar los ciclos económicos. En este sentido, el presente artículo ahondará en los principales problemas de las



*Investigadora de Anif. E-mail: dlondono@anif.com.co

OBSERVATORIO DE LAS EMPRESAS PYME



PUBLICACIONES
COYUNTURA
Pyme
La Gran Encuesta
Pyme
Actualidad
Pyme
PUBLICATIONS

Módulos Regionales:

Bogotá · Cali · Medellín · Pereira · Barranquilla · Bucaramanga · Cundinamarca
Aburrá Sur · Buga · Cartago · Tuluá · Oriente Antioqueño · Manizales

Pymes en la actual desaceleración económica y las herramientas que se gestionan para la mitigación de riesgos en sus negocios, de acuerdo con la información que ofrece al respecto la Gran Encuesta Pyme (GEP) de Anif del segundo semestre de 2015 (ver Anif, 2015a). Para ello, dividiremos el artículo en dos secciones. En la primera parte analizaremos cuáles son las principales dificultades reportadas por las Pymes dentro de su actividad económica. Posteriormente, en la segunda sección procederemos a estudiar los mecanismos que han adoptado las Pymes para reducir contingencias.

Como veremos, la elevada devaluación de la tasa de cambio se ha constituido en el principal problema en dos de los tres macrosectores estudiados, debido a que ha afectado los costos de los insumos y los bienes importados. Asimismo, se evidencia la persistencia de problemáticas como la falta de demanda (industria) y la alta competencia (comercio y servicios) que han sido un denominador común en las diferentes mediciones de la encuesta. Con relación a la mitigación de riesgo por parte de las Pymes, se evidencia que se han utilizado herramientas para su prevención. Sin embargo, aún hace falta una mayor gestión de riesgo que les permita a las firmas enfrentar de una manera más eficiente las contingencias. La mitigación de riesgo financiero y de mercado por medio del acceso al crédito y a nuevos mercados y productos sigue siendo muy baja.

Principales problemas de las Pymes

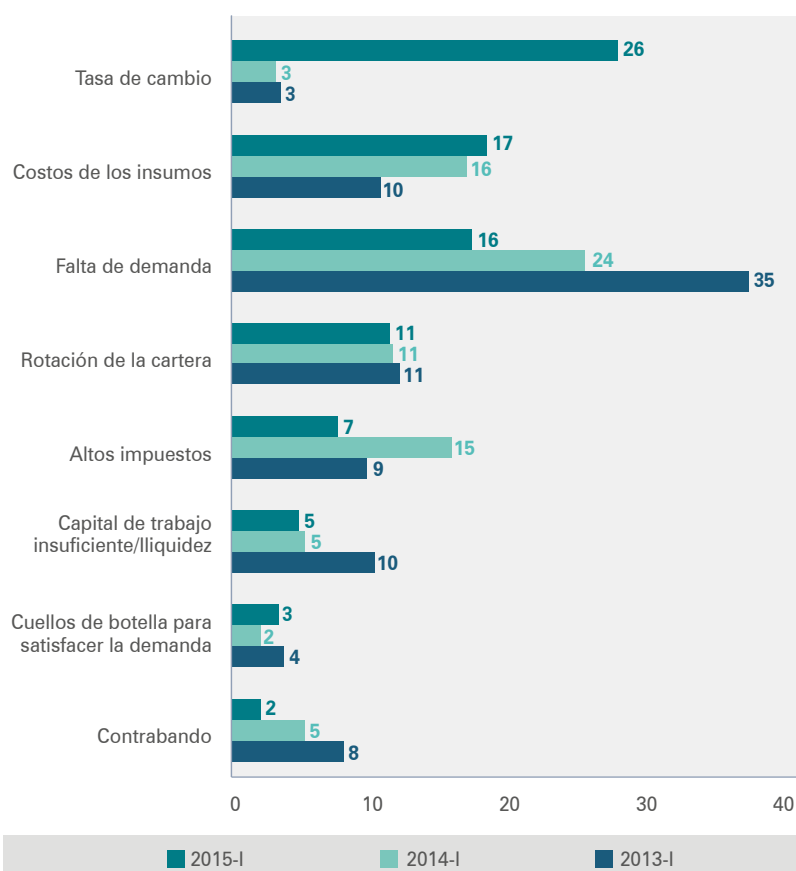
Históricamente la GEP ha indagado entre las Pymes entrevistadas cuáles son las principales

dificultades que afectan el desarrollo de su actividad económica. Los resultados de este análisis han permitido identificar una serie de problemáticas propias a nivel de cada uno los macrosectores, las cuales analizaremos detalladamente a continuación. En el caso de las firmas manufactureras, se ha encontrado que históricamente la principal dificultad ha sido la falta de demanda, con un registro en el promedio histórico del 30% de las firmas encuestadas (ver Anif, 2016c). No obstante, los resultados más recientes de la GEP, correspondientes al segundo semestre de 2015, evidencian que, en promedio, las Pymes del sector industrial exponen como su nuevo principal inconveniente la tasa de

cambio con un promedio del 26% de los empresarios encuestados (ver gráfico 1).

En segundo lugar estuvieron los costos de los insumos, con un registro del 17% de las firmas industriales. El tercer puesto lo obtuvo la problemática relacionada con la falta de demanda, que alcanzó una proporción media del 16% en dicho semestre. Como se había señalado, la principal dificultad del sector históricamente había sido la falta de demanda, pero con la actual coyuntura de devaluación del 37.1% anual promedio en 2015 se ha generado un *pass-through* cambiario que ha afectado a este segmento empresarial. Adicionalmente, la elevada inflación y las alzas en las tasas de interés han en-

Gráfico 1. Principal problema: Pymes Industriales (%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme de Anif 2015-II.

carecido los costos de los insumos e inversiones en proyectos.

Con respecto a las Pymes del sector comercial, se encontró que, durante 2006-2014, el problema que ha tenido una mayor consideración por parte de los empresarios ha sido la competencia con las grandes superficies, con un promedio histórico del 30% de los entrevistados. Pero al igual que lo observado en el segmento industrial, la última medición de la GEP indica que su principal inconveniente ha sido la tasa de cambio con un promedio del 29%. Esta dificultad ha ganado importancia, debido a que el año anterior (2014) tan solo el 5% de los empresarios comerciales lo identificaba como una de sus problemáticas. La segunda problemática hallada en el sector fue la competencia con las grandes superficies (21%) y luego el costo de los insumos (15%). De esta manera, se evidencia que la devaluación ha encarecido los costos de los importados, lo cual ha afectado los precios y la rentabilidad del sector.

Por otro lado, el macrosector de servicios identificó como su principal dificultad la alta tasa de competencia existente en el segmento (28%), similar al promedio histórico del 25% entre 2006 y 2014. El segundo problema fue la falta de demanda, con una proporción del 14%, y posteriormente la alta tasa de tributación, también con una participación del 14%. A diferencia de los sectores industrial y comercial, el segmento de servicios no se vio tan afectado por la devaluación de la tasa de cambio debido a que su gestión y costos organizacionales se focalizan más en su capital humano que en la mayoría de los casos no se encuentra atada a la tasa de cambio.

Así, se puede concluir que la elevada devaluación de la tasa de cambio se ha constituido como el principal problema en dos de los tres ma-

“ La elevada devaluación de la tasa de cambio se ha constituido como el principal problema en dos de los tres macrosectores estudiados, ya que ha afectado los costos de los insumos y los bienes importados. De hecho, la canasta de los importados del IPP ha acelerado su inflación del 17.3% en enero al 19.4% en febrero de 2016.”

crosectores estudiados, ya que ha afectado los costos de los insumos y los bienes importados. De hecho, la canasta de los importados del IPP ha acelerado su inflación del 17.3% en enero al 19.4% en febrero de 2016. Asimismo, se evidencia la persistencia de problemáticas como la falta de demanda (industria) y la alta competencia (comercio y servicios) que han sido un denominador común en las diferentes mediciones de la encuesta.

Esta devaluación de la tasa de cambio ha despertado expectativa acerca del desempeño que tendrán las exportaciones no tradicionales bajo este escenario. Sorprendentemente, el resultado no ha sido el esperado y las exportaciones no tradicionales siguen disminuyendo a la par de las exportaciones totales (ver Anif, 2016d). Estas se redujeron un -12.6% con respecto a 2014 y completan tres años seguidos de contracción. Lo que sugiere que el empresariado colombiano continúa enfrentando fallas estructurales que se traducen en bajas productividades factoriales que afectan la competitividad de los bienes exportados.

En este sentido, las Pymes colombianas con productos para la exportación tienen una oportunidad de negocio importante en el mediano y largo plazo. Sin embargo, cabe resaltar que la mayoría de las Pymes aún no exporta (ver Anif, 2015b). De acuerdo con la GEP, el 77% de las Pymes industriales reportó no haber exportado durante

2015-I, mientras que solo un 7% incrementó su volumen de ventas externas. En el caso del sector de servicios, los resultados son todavía más precarios, pues un 89% de los encuestados no exportó, y solo el 2% percibió un aumento de esta variable. Estos niveles son congruentes con los registros históricos de 2006-2015, donde, en promedio, cerca del 70% de las firmas manufactureras y un 80%-90% de las de servicios no contaron con oferta exportadora.

Todo esto ha ocurrido en una fase de desempeño económico que afecta el comportamiento del segmento Pyme. En efecto, el resultado del IPA nacional pasó de 71 durante el primer semestre de 2014 a ubicarse en 66 durante el primer semestre de 2015, lo que permitió caracterizar el ambiente de negocios del segmento como “bueno” (ver Anif, 2015c). La reducción del IPA en 6 unidades muestra que este indicador retomó una tendencia negativa como consecuencia de la desaceleración económica actual.

De esta manera, se puede inferir que las Pymes del país tienen una alta sensibilidad al ciclo económico que se encuentra principalmente focalizada en atender la demanda interna debido a la baja vocación exportadora de las firmas de este segmento empresarial. La tasa de cambio se ha convertido en el principal problema de dos de los tres macrosectores y la falta de demanda, junto con la alta competencia, persiste como

inconveniente relevante. Teniendo en cuenta estas conclusiones, en la siguiente sección se complementará el análisis evaluando los mecanismos de mitigación de riesgo que han adoptado las Pymes para reducir posibles contingencias, como por ejemplo la actual desaceleración económica.

Mitigación del riesgo

El riesgo visto a través de la gestión empresarial ha estado asociado a la posibilidad de amenazas o peligros que afecten a la organización. En consecuencia, la mitigación de riesgo implica la reducción o eliminación de aquel riesgo por medio de estrategias que eviten que este se materialice. Adicionalmente, involucra la reducción de la frecuencia de ocurrencia de los riesgos identificados y la prevención de su transferencia a otras áreas del negocio. Los riesgos en una empresa son diversos y pueden estar relacionados con riesgo estratégico (amenazas y oportunidades transversales a la organización), riesgo de mercado (asociado al segmento de mercado de clientes, productos y competidores), riesgo financiero (relacionado con los flujos de caja, deuda y activos) y riesgo operacional (asociado con los procesos operacionales, sus elementos y resultados). En esta sección se analizarán los mecanismos de mitigación de riesgo que han adoptado las Pymes teniendo en cuenta la información de la GEP.

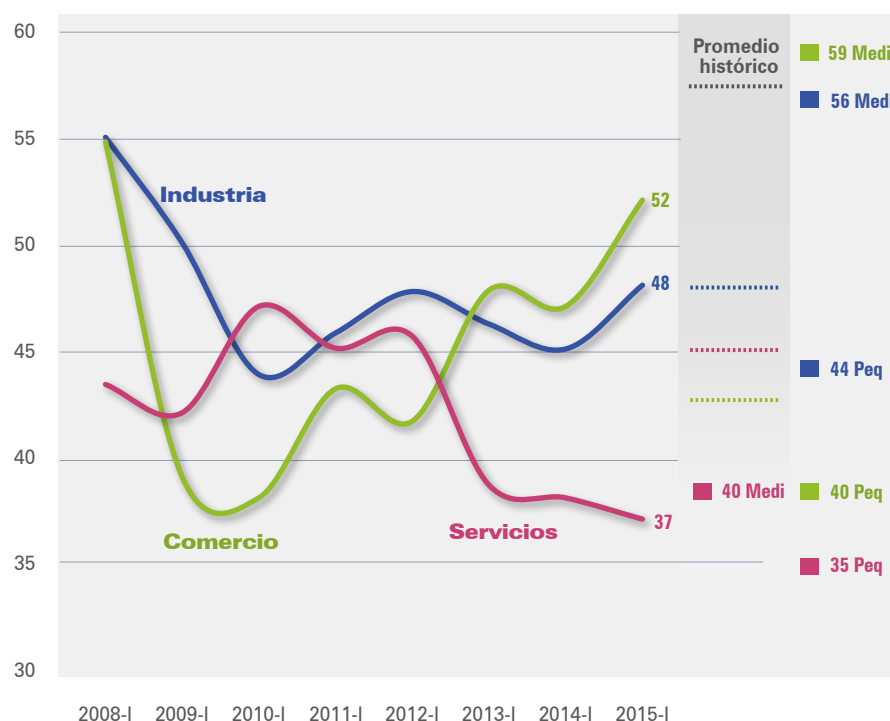
Particularmente, se investigará el acceso al crédito como estrategia de mitigación de riesgo financiero, la utilización de seguros como mecanismos de reducción de riesgo operacional, y la innovación de productos y servicios como herramienta de prevención de riesgo de mercado.

El acceso al crédito de las Pymes como estrategia de mitigación de riesgo aún es bajo en este segmento empresarial. En efecto, de acuerdo con información reportada por la GEP, menos del 50% de las Pymes accede al sistema financiero formal. De hecho, en promedio, solo un 48% de las firmas de industria, un 45% de las comerciales y un 41% de las de servicios solicitaron crédito bancario durante 2006-2015 (ver gráfico 2). Cabe resaltar que las pequeñas son las firmas que reportan un menor acceso (41% en industria y en comercio, y 34% en servicios).

en servicios) en comparación con las medianas (54% en industria, 55% en comercio, y 48% en servicios). Todo lo anterior da indicios de una restricción crediticia al interior de este segmento empresarial, la cual es bastante preocupante pues se identifica como una limitante para el flujo de caja de esta clase de firmas, particularmente en lo que se refiere a los períodos de bajos ingresos (Parga, 2015).

De esta manera, el acceso al sistema financiero crea un círculo vicioso alrededor de los problemas de liquidez en las empresas. En consecuencia, los recursos provenientes del financiamiento se destinan a favorecer el flujo de caja, como el financiamiento del capital de trabajo (63% en industria, 68% en comercio, y 46% en servicios) y la consolidación del pasivo (26% industria, 20% comercio, y 35% servicios). Sin embargo, aquellas

Gráfico 2. Porcentaje de Pymes colombianas que solicitó crédito con el sistema financiero formal (2008-2015; %)



Fuente: Gran Encuesta Pyme de Anif 2015-II.

firmas que no acceden al crédito se ven forzadas a buscar mecanismos alternativos que les sirvan como respaldo en momentos de baja liquidez, en ocasiones con tasas de interés muy superiores a las que se negocian en el mercado formal. Además, el acceso al crédito no solo minimiza el riesgo financiero al solventar los problemas de liquidez, sino que también proporciona recursos que pueden ser destinados a la compra de activos o inversión de proyectos que generen una ventaja competitiva a las empresas que los desarrollen. Estas inversiones en nuevos productos, servicios, mercados y proyectos no solo promueven mejoras en productividad, también minimizan el riesgo estratégico al generar mayores oportunidades de crecimiento a las organizaciones. En cuanto a la utilización de seguros como mecanismos de mitigación de riesgo, en la medición de la

“El acceso al crédito no solo minimiza el riesgo financiero al solventar los problemas de liquidez, sino que también proporciona recursos que pueden ser destinados a la compra de activos o inversión de proyectos que generen una ventaja competitiva a las empresas que los desarrollen.”

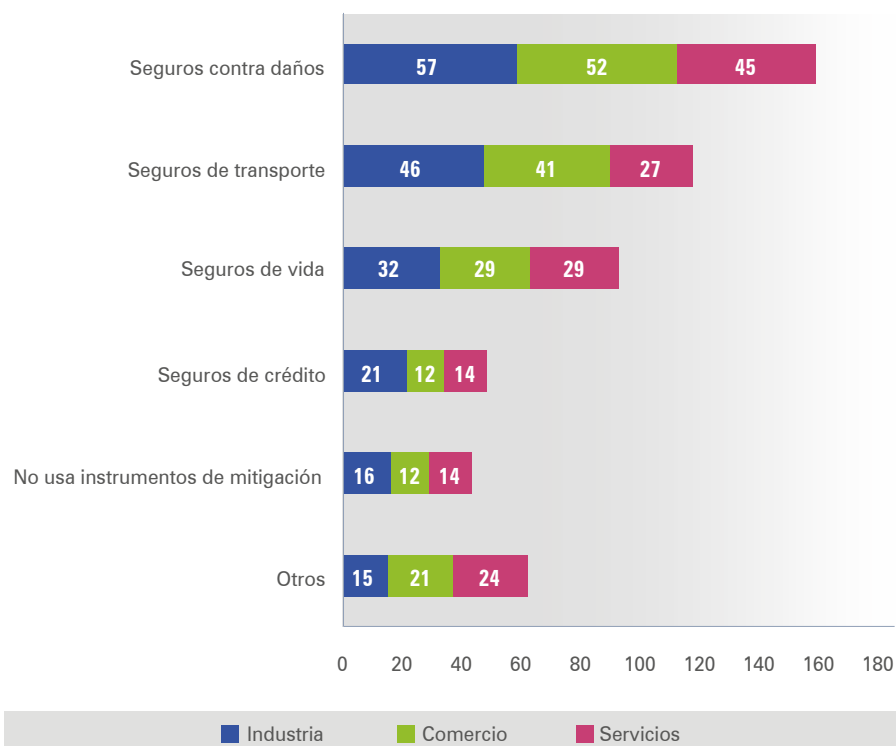
GEP 2014-II se les preguntó a los empresarios sobre sus estrategias en este frente, indagando acerca de los seguros adquiridos (ver gráfico 3). Entre el 84% y el 88% de los empresarios reportó emplear un producto de aseguramiento. En particular, el producto más em-

pleado por los tres macrosectores fue el seguro contra daños (57% industria, 52% comercio y 45% servicios). El segundo producto más utilizado por la firmas de industria y comercio fue el seguro de transporte, con una participación del 46% y el 41% respectivamente. Para el sector de servicios, el segundo seguro más empleado fue el de vida, con un uso reportado del 29%, debido a la alta inversión que hacen estas compañías en su capital humano. Asimismo, los empresarios de los tres macrosectores también manifestaron contar con seguro de crédito y otros seguros.

Por tal motivo, estos resultados señalan que la mayoría de las empresas Pyme utiliza seguros para la mitigación de riesgos. Aunque si se analiza las firmas por tamaño, se observa que los empresarios medianos reportan un mayor nivel de uso de seguros comparado con los empresarios de compañías pequeñas (ver Anif, 2015d). Los seguros contribuyen a la mitigación de riesgos operacionales en la medida en que en el evento de que ocurra un siniestro, la empresa aseguradora responde con una cobertura e indemniza a la empresa asegurada dependiendo del contrato celebrado. De esta manera, se reduce el riesgo del efecto que puede tener un accidente, un daño de un equipo o un activo importante en el patrimonio de una compañía.

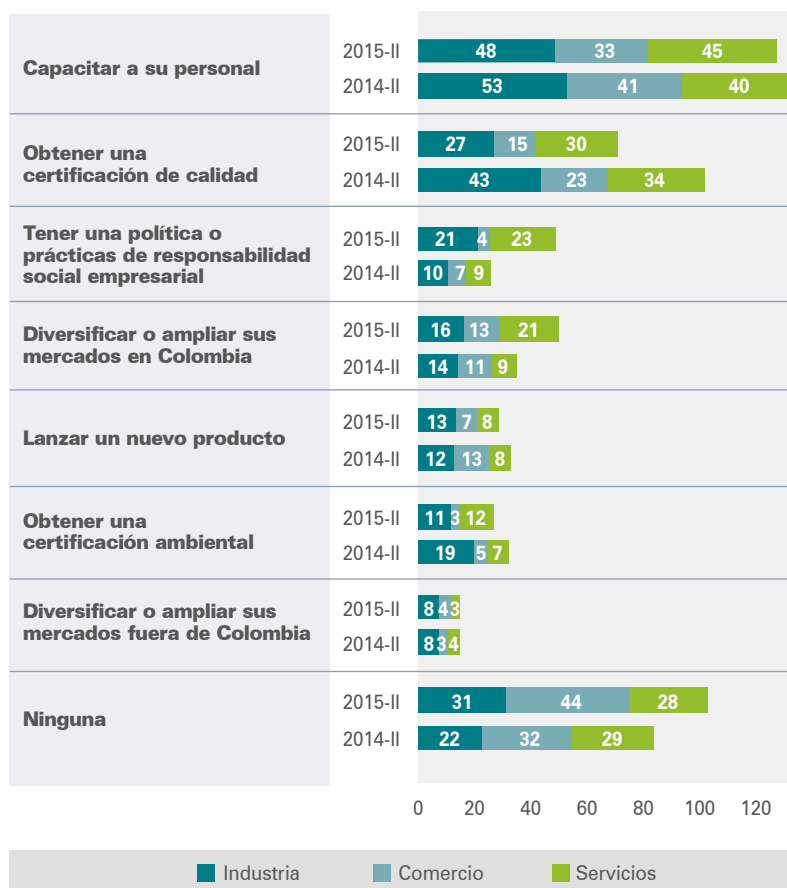
Con respecto a la innovación de productos y servicios, las Pymes han mostrado tomar medidas para mejorar el desempeño de sus negocios, aunque dichas

Gráfico 3. Mitigación de riesgos en seguros (2014-II; %)



Fuente: Gran Encuesta Pyme de Anif 2014-II.

Gráfico 4. Acciones que implementaron las Pymes para mejorar su competitividad (2015-II; %)



Fuente: Gran Encuesta Pyme de Anif 2015-II.

medidas parecen no estar enfocadas precisamente en procesos de innovación (ver Anif, 2015e). De acuerdo con la GEP, se encontró que un 69% de los pequeños y medianos empresarios industriales tomó alguna acción para mejorar el desempeño de sus negocios al corte del primer semestre de 2015 (ver gráfico 4). Sin embargo, la mayoría de empresarios reportó que este tipo de acciones se encaminaron a la capacitación del personal (un 48% de los industriales, un 33% de los comerciales y un 45% de los de servicios) y a la obtención de una certificación de calidad (entre un 15% y un 30% de las Pymes). En cambio, estrategias dirigidas

a lanzar nuevos productos o servicios (9% en promedio para los tres macrosectores) y diversificar mercados en el exterior (menos de un 5%) tuvieron una menor preferencia entre los encuestados. Esto sugiere que la mayoría de tareas encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas se ha dirigido a fortalecer el capital humano y las certificaciones en calidad, prevaleciendo sobre aquellas encaminadas a imprimir cambios en los productos y servicios prestados (más cerca del concepto de innovación). Los resultados de la GEP evidenciaron una baja inversión de las Pymes industriales del país en innovación de productos (13%). El promedio histórico, des-

de el segundo semestre de 2006, indica que tan solo el 21% de las pequeñas y medianas empresas del sector industria ha implementado acciones de mejoramiento relacionadas con el lanzamiento de nuevos productos.

En este sentido, la innovación en productos y servicios implica una gestión de riesgo en la medida en que los ingresos de la firma no dependen únicamente de la venta de un producto. El portafolio más amplio de estos productos y servicios brinda la oportunidad al consumidor de escoger entre varias alternativas y a la empresa le proporciona la ventaja de poder generar un mayor nivel de ventas. De igual forma, la innovación de nuevos mercados permite mitigar los riesgos asociados a estar en un solo mercado y abre la posibilidad de vender mayores volúmenes, hacer economías de escala y aumentar el *know how* de la compañía, reduciendo así los riesgos inherentes al mercado.

De esta manera, se puede concluir que las Pymes han empleado herramientas para la mitigación de riesgo, aunque aún hace falta una mayor gestión de riesgo que les permita a las firmas enfrentar de una manera más eficiente las contingencias. La mitigación de riesgo más utilizada fue por medio de la adquisición de seguros, donde más del 84% de los empresarios reportó utilizar algún tipo de aseguramiento. No obstante, la mitigación de riesgo financiero y de mercado por medio del acceso al crédito y a nuevos mercados y productos es muy baja. En efecto, menos del 50% de las Pymes accede al sistema financiero y tan solo un 9% de los empresarios reportó destinar recursos a lanzar nuevos productos y servicios. Adicionalmente, menos del 5% de los empresarios invirtió fondos en la diversificación de mercados en el exterior.

Conclusiones

En el marco de una desaceleración económica en Colombia como la esperada para los siguientes años, con tasas anuales de crecimiento esperadas del 2.5% para 2016, resulta importante que este segmento empresarial de la economía tome medidas para la mitigación de riesgos. En la actual coyuntura, la tasa de cambio se ha convertido en el principal problema de dos de los tres macrosectores y la falta de demanda, junto con la alta competencia, persiste como inconveniente relevante. La medición de la GEP señala que las Pymes han empleado herramientas para la mitigación de riesgo. Sin embargo, aún hace falta una mayor gestión de riesgo que les permita a las firmas enfrentar de una manera más eficiente las contingencias. La mitigación de riesgo más utilizada es la adquisición de seguros, donde más del 84% de

los empresarios reportó utilizar algún tipo de aseguramiento. No obstante, la mitigación de riesgo financiero y de mercado por medio del acceso al crédito y a nuevos mercados y productos es muy baja.

Todo lo anterior nos habla de la necesidad de profundizar los esfuerzos existentes que buscan ahondar en la inclusión financiera, aumentar el acceso a nuevos mercados y la innovación. En este sentido, diversos programas del Gobierno Nacional se han destinado a estos propósitos. Por ejemplo, en iNNpulsa apoyan y promueven el crecimiento empresarial extraordinario de iniciativas de negocios que puedan desarrollarse de manera rápida, rentable y sostenida; asimismo, en Procolombia incentivan las exportaciones no tradicionales y la atracción de inversión extranjera. Por otro lado, la Banca de Oportunidades promueve el acceso a servicios financieros a hogares no bancarizados,

microempresarios y pequeñas empresas. Además de estos esfuerzos, es fundamental que el gobierno y las agremiaciones privadas continúen desarrollando programas de capacitación para los gerentes y dueños de las Pymes en educación financiera y organizacional que faciliten el desarrollo de capacidades productivas.

Estos retos son muy importantes en materia de diversificación del aparato productivo del país y sus exportaciones. Igualmente, representa una oportunidad para los empresarios de ampliar su portafolio de productos y mercados, y su acceso al crédito. El mercado de seguros, también, se puede profundizar más en este segmento empresarial, con la venta de otros productos y la incorporación de nuevas empresas. Adicionalmente, existen numerosas estrategias para la mitigación de riesgo y cada negocio tiene una serie de particularidades que hacen único su nivel y gestión del riesgo. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anif (2016a), “Señales de ALI para febrero de 2016”, *ALI* No. 112 de marzo de 2016.
- Anif (2016b), “Inflación de febrero y el urgente reanclaje de las expectativas”, *Comentario Económico del Día* 8 de marzo de 2016.
- Anif (2016d), “Comercio global y desafíos para Colombia: 2015-2017”, *Comentario Económico del Día* 4 de febrero de 2016.
- Anif (2015a), Gran Encuesta Pyme Anif – Informe de resultados segundo semestre de 2015.
- Anif (2015b), “Dinámica exportadora de las Pymes colombianas”, *Actualidad Pyme* No. 76 de abril de 2015.
- Anif (2015c), “Evolución reciente del segmento Pyme: resultados regionales de la Gran Encuesta Pyme del primer semestre de 2015”, *Actualidad Pyme* No. 79 de julio de 2015.
- Anif (2015d), “Mitigación de riesgos al interior del segmento Mipyme”, *Actualidad Pyme* No. 81 de septiembre de 2015.
- Anif (2015e), “Innovación al interior del segmento Pyme colombiano”, *Comentario Económico del Día* 16 de junio de 2015.
- Parga A. (2015), “Las restricciones de liquidez en el segmento Pyme”, *Coyuntura Pyme* No. 49 de abril de 2015.

EL CRÉDITO EMPRESARIAL Y EL CICLO ECONÓMICO EN COLOMBIA

Por: Jonathan Malagón, Carlos Ruíz y Rogelio A Rodríguez C.*

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) como unidades productivas son fundamentales en la estrategia de desarrollo productivo de un país gracias a la cantidad de empleos que generan y las oportunidades de mejora en términos de inversión, innovación y productividad. De hecho, en los planes de Gobierno, principalmente de las economías en desarrollo, ha cobrado gran relevancia el apoyo a estas firmas para fomentar su dinámica de crecimiento vía financiamiento.



La relevancia de las Pymes en las economías puede ser evaluada a la luz del mercado laboral y la generación del PIB. Según Ayyagari (2011), la participación en el empleo nacional de este segmento empresarial ha llegado a ser aproximadamente del 50% en países en desarrollo. En particular, para América Latina, se estima que estas generan entre un 45% y un 65% del empleo y entre el 25% y el 35% del PIB regional (Sanguinetti, 2011).

Una amplia literatura internacional está dirigida a identificar las políticas más adecuadas para producir el tan anhelado cambio estructural en las economías a través de las Pymes. La gran mayoría de estudios concuerda en que contribuir al crecimiento de estas firmas es fundamental para reducir los niveles de pobreza y desigualdad en las economías en desarrollo. En este punto vale la

*Los autores son en su orden: Vicepresidente Técnico; profesional master; y Jefe de Estudios Financieros de Asobancaria.
E-mail: rrodriguez@asobancaria.com

pena preguntarse ¿cuál es el factor determinante para que las Pymes se desarrollen y contribuyan a mejorar las capacidades productivas de una nación? Varios estudios académicos, entre los que se resaltan Ferraro (2011), OCDE & Cepal (2012), Beck *et. al* (2011), Rodríguez (2004) y Sanguinetti (2011) señalan las dificultades de acceso al crédito formal como la principal restricción para que las Pymes den el gran salto y se conviertan en empresas más competitivas. Esto adicionalmente se soporta mediante las políticas encaminadas a lograr mayores niveles de inclusión financiera. De dicha manera se genera un círculo virtuoso entre mayor crecimiento productivo y menores tasas de informalidad de estas firmas facilitando su financiación.

A pesar de lo anterior, las Pymes se enfrentan a barreras para poder acceder al crédito, las cuales se pueden clasificar en voluntarias e involuntarias. La principal barrera voluntaria radica en que los empresarios no perciben la necesidad de financiamiento. Mientras que entre las involuntarias se cuentan temas como la falta de colaterales, las tasas de interés, el exceso de trámites y la duración de los procesos, entre otros.

“ Las Pymes se enfrentan a barreras para poder acceder al crédito, las cuales se pueden clasificar en voluntarias e involuntarias. La principal barrera voluntaria radica en que los empresarios no perciben la necesidad de financiamiento. Mientras que entre las involuntarias se cuentan temas como la falta de colaterales, las tasas de interés, el exceso de trámites y la duración de los procesos. ”

Todas estas limitaciones ganan una mayor importancia cuando la economía se encuentra en una fase de moderación, ya que, como es natural, el ciclo crediticio tiende a estar alineado con el ciclo económico. En esa medida es fundamental cuantificar el grado de reacción entre ambos ciclos, su dinámica a través del tiempo y dilucidar si se han dado avances en el uso de crédito bancario por parte de las Pymes colombianas para hacerle frente a la turbulencia económica, teniendo en cuenta los beneficios que este genera sobre su estructura productiva. La hipótesis que se quiere validar es si en el período 2004-2015 se experimentó una menor variabilidad sobre la irrigación de crédito ante cambios en el PIB, teniendo en cuenta que este período fue enmarcado por los avances en materia de estabilidad macroeconómica y de consolidación de la industria bancaria en Colombia. Adicionalmente, se busca actualizar el diagnóstico sobre las barreras que han actuado como obstáculos para avanzar en los mayores niveles de profundización del crédito en las Pymes.

En este artículo se hará un análisis sobre el ciclo económico en Colombia y su incidencia sobre el crédito empresarial y también se realizará una aproximación al caso específico de las Pymes. Adicionalmente, se buscará actualizar el diagnóstico sobre las barreras del acceso a crédito por parte de la pequeñas y medianas empresas para poder tener un análisis sobre los elementos en los que se debe avanzar para que las empresas, y, en especial las Pymes, puedan acceder al crédito como una herramienta valiosa no solo para aprovechar los ciclos de expansión productiva, sino también para fortalecerse de cara a los momentos de moderación económica.

El ciclo de crédito y económico en Colombia

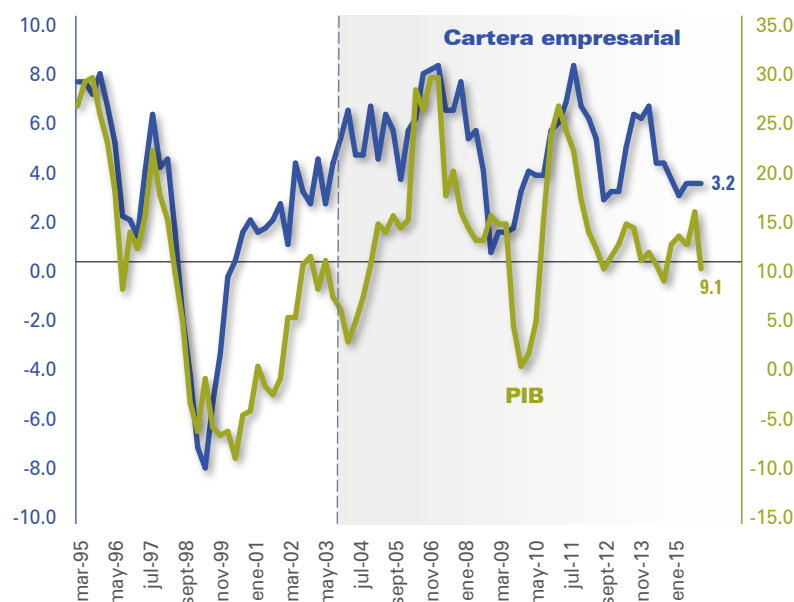
El ciclo crediticio tiende a estar sincronizado con el ciclo económico. En Colombia, la correlación¹ que existe entre el crecimiento real de la cartera total y el crecimiento real del PIB es de 0.59. Al indagar sobre el componente eminentemente empresarial,² la correlación aumenta sustancialmente. Específicamente, para el período 1995-2015 el grado de asociación se eleva a 0.73. Este importante grado de correlación es una de tantas señales que ilustra sobre el grado de importancia entre el cambio de las condiciones económicas y el crédito hacia las unidades productivas. Situación que amerita ser analizada más a fondo en una coyuntura como la actual donde la turbulencia y el cambio en las condiciones económicas han planteado una nueva realidad con sus respectivos retos para el país.

La economía colombiana ha venido transitando desde hace cerca de dos años por un contexto que ha contrastado marcadamente con lo experimentado entre 2010 y 2014. Los vientos favorables que impulsaron la actividad económica local hasta hacerla crecer a una tasa promedio del 4.8% real gracias a las excepcionales condiciones de liquidez mundial, el buen comportamiento de los mercados internacionales de bienes básicos y el atractivo generado por parte del mundo emergente en los inversionistas internacionales posterior a las crisis financiera de 2009 empezaron a perder fuerza marcadamente. Aunque Colom-

¹Desde 1995 hasta 2015.

²Entendida como la cartera comercial y la de microcrédito.

Gráfico 1. Ciclo económico y de la cartera empresarial en Colombia (Var. real anual)



Fuentes: Dane, Superfinanciera y cálculos propios.

bia sigue siendo una de las economías con mayor expansión a nivel regional, los estimativos sobre su crecimiento para 2015-2018 bordean el 3.0% real, cifra inferior a su potencial.

Las nuevas perspectivas sobre el rumbo de la actividad económica, si bien plantean importantes desafíos macroeconómicos, también implican retos empresariales. Estos retos no son minúsculos si se tiene en cuenta que el país debe diversificar su estructura productiva hacia sectores con una alta capacidad de generación de valor agregado y de empleo, para que a su vez las unidades productivas sean capaces de aprovechar las ventajas del comercio internacional. En este sentido, tanto el direccionamiento como el grado de apalancamiento financiero son fundamentales para movilizar las inversiones necesarias en dicho propósito.

En tal sentido, mediante el ejercicio que se describirá más adelante se ha querido evaluar cómo ha evolucionado la elasticidad del crédito

bancario hacia las empresas ante cambios en el ciclo económico, teniendo en cuenta los importantes esfuerzos que la banca ha realizado por aumentar sus niveles de solidez, optimizar la gestión de riesgos y hacerlos compatibles con la expansión crediticia. La hipótesis que se quiere validar es si dichos esfuerzos se han traducido en una menor va-

riabilidad sobre la irrigación de crédito ante cambios en el PIB. Dicha situación constituiría un atributo adicional del crédito en Colombia en la medida en que el sistema bancario habría logrado reducir la profundidad de los ciclos económicos sobre la dinámica crediticia.

Para realizar el ejercicio de contraste de la elasticidad crédito/PIB se definieron dos grandes períodos de contraste: 1994-2003 y 2004-2015. Estos períodos garantizan la trayectoria de ciclos completos de la economía colombiana, los cuales brindan importante información para hacer una evaluación sobre el cambio de la elasticidad en dichos períodos. Este ejercicio se realizó de manera completa para la cartera empresarial y comercial, pero parcialmente para la cartera Pyme debido a la disponibilidad de información.

Los estimativos realizados sugieren que el crédito bancario, tanto para la cartera empresarial como comercial, tiende a reaccionar en mayor proporción que el PIB, como es apenas natural en una economía cuya profundización luce inferior respecto a los pares regionales. Específicamente, las elasticidades estimadas tendieron a ser cercanas a 2.

Cuadro 1. Elasticidad del crédito al ciclo económico

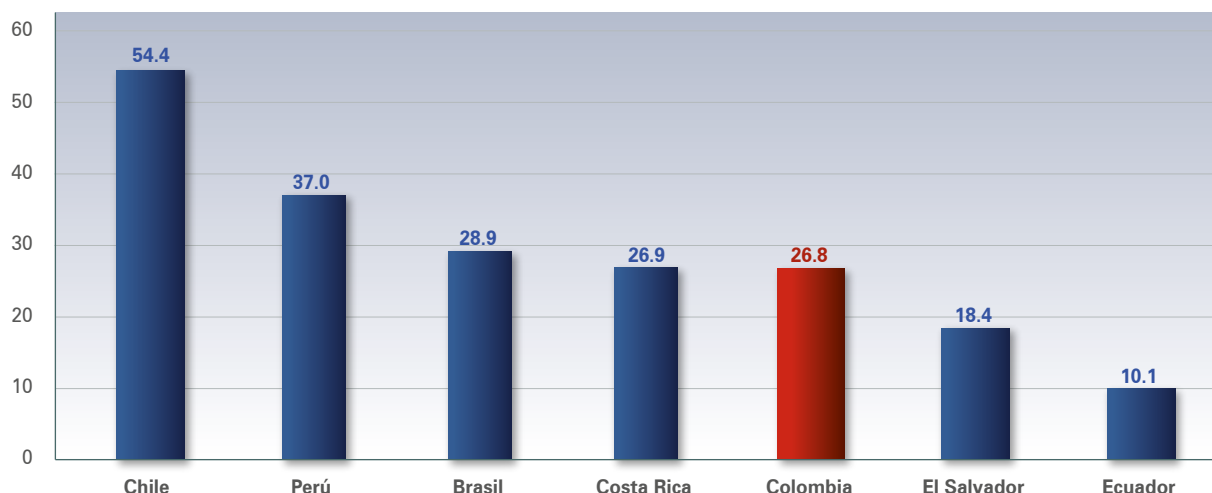
Período	Empresarial**	Comercial	Pyme
1995-2003	2.24	2.14	nd
Estadístico t	7.111	6.882	nd
Prob	0.000	0.000	nd
2004-2015	1.87	2.00	0.99*
Estadístico t	4.012	4.2388	
Prob	0.0002	0.0001	

*Calculada directamente como la siguiente relación elasticidad=crec% cartera/crec% PIB

** Cartera comercial y microcrédito

nd: no disponible

Fuentes: Superfinanciera, OCDE y cálculos propios.

Gráfico 2. Profundización cartera empresarial*

*Cartera comercial y microcrédito/PIB.
Fuentes: Felaban y Superfinanciera.

Al contrastar el comportamiento de la elasticidad estimada en los períodos de tiempo definidos, se encontró que esta disminuyó en promedio entre ambos períodos. A pesar de dicha reducción, es importante aclarar que no solo se mantuvo el signo esperado (positivo), sino que también la elasticidad fue superior a 1. De esta manera se encontró que durante el proceso de consolidación, expansión y fortalecimiento de la banca durante más de una década (2004-actualidad) catalogado como *la fase más exitosa de la banca privada colombiana* (Ocampo, 2015), disminuyó el efecto de los ciclos económicos sobre la dinámica de la cartera empresarial, pero manteniendo el importante efecto multiplicador del crédito.

La reducción de la elasticidad también se dio en un período caracterizado por excelentes niveles de calidad crediticia, lo que también sustenta que el último período fue especialmente enmarcado por una gestión óptima y eficaz del riesgo de crédito a favor de la estabilidad

del sistema. En el caso de la cartera comercial el indicador de calidad³ promedio fue del 2.1% y en el microcrédito del 5.9%, que incluso en el período más crítico de la crisis financiera de Estados Unidos y Europa (2008-2010) tan solo se deterioró marginalmente hacia valores del 2.7% y el 6.1%, respectivamente.

El caso de las Pymes y la turbulencia económica

Debido a la disponibilidad de la información, lamentablemente no fue posible realizar un ejercicio de contraste de elasticidades para el caso de las Pymes, pero sí se realizó una aproximación al cálculo de la elasticidad para el período 2008-2013. Este ejercicio señala que la elasticidad entre el PIB y la cartera Pyme⁴ fue cercana a 1. Una situación que contrasta con respecto a lo calculado para la cartera empresarial.

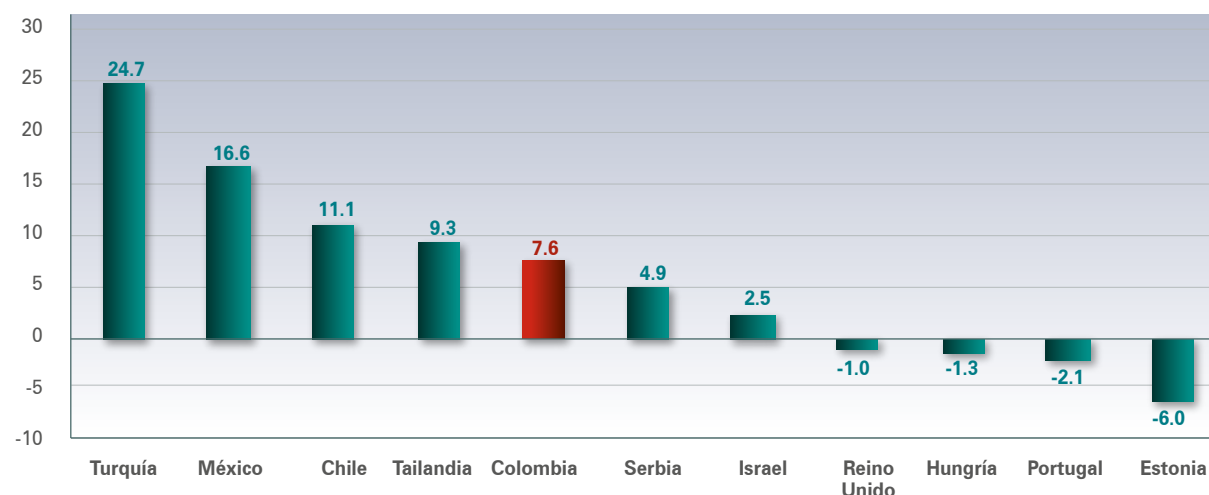
Ahondando más sobre este resultado, se encontraron varios comportamientos que ayudan a entender el valor de dicha elasticidad. Según la OCDE, la participación de la cartera Pyme en la cartera empresarial ha venido disminuyendo: en 2008 representaba cerca del 30% y en 2013 pasó a ser del 21%. Esta situación indica que si bien la cartera Pyme ha venido creciendo, lo hizo a un ritmo inferior con respecto al resto de la cartera empresarial. Con base en la información de la OCDE se pudo inferir que la cartera Pyme apenas creció un 4.1% real entre 2008 y 2013.

A pesar del crecimiento que se ha observado de la cartera Pyme en los últimos años, en términos relativos a varios países europeos el crecimiento ha sido superior. Al tomar la media de crecimiento de esta cartera para el período 2008-2013 se pudo establecer que el incremento en Colombia fue superior con respecto a países como Portugal, Serbia, Hungría o Reino Unido; sin embargo, al realizar la com-

³Es la relación entre la cartera vencida y la cartera bruta.

⁴El criterio de la clasificación son los propuestos en la Ley 905 de 2004.

Gráfico 3. Crecimiento de la cartera a Pymes (2008-2013)



Fuente: OCDE.

paración con países de la región, los resultados no son tan favorables. En el período analizado, tanto Chile como México presentaron crecimientos anuales de dos dígitos y muy superiores con respecto a lo presentado en el caso colombiano. A la luz de las cifras surge la necesidad de indagar sobre los factores que explican la dinámica del crédito Pyme y dilucidar si obedece a factores de oferta o de demanda. Realizando un acercamiento con base en la Gran Encuesta Pyme de Anif, entre 2006 y 2014 se pudo establecer que las solicitudes de crédito realizadas por parte de los empresarios pertenecientes al segmento de pequeñas y medianas empresas al sistema financiero les fue aprobado en un alto porcentaje (95% en promedio) e incluso desde 2009 esa proporción ha venido aumentando.

Sin embargo, un hecho que llama la atención es que si bien a una alta proporción de los empresarios Pyme que decidieron recurrir al sistema financiero para solicitar crédito este se les aprobó y en el monto requerido, el porcentaje de empresarios que no solicitó crédito al sistema financiero es relativo-

vamente alto, hallazgo en el que coinciden las encuestas realizadas por el Banco Mundial (2014). De allí que la literatura y varias investigaciones hayan ahondado en identificar el tipo de barreras que explican los niveles de acceso al crédito.

Según el Banco Mundial (2014), estas barreras se pueden clasificar en dos grandes grupos: voluntarias e involuntarias. Las barreras voluntarias básicamente hacen referencia a que los empresarios no perciben la necesidad de financiamiento. Según cifras del Banco

“Un hecho que llama la atención es que si bien a una alta proporción de los empresarios Pyme que decidieron recurrir al sistema financiero para solicitar crédito este se les aprobó y en el monto requerido, el porcentaje de empresarios que no solicitó crédito al sistema financiero es relativamente alto.”

Mundial y de Anif se ha encontrado que más del 50% de los empresarios encuestados afirmó que no solicitó crédito al sistema financiero porque no lo necesitaba. Esta resulta ser de lejos la causa más común y principal que aducen los empresarios encuestados para no acceder a los créditos que ofrece el sistema financiero. Todo esto en medio de importantes niveles de informalidad empresarial (Cuellar, 2015), que trae consigo sobreuso del efectivo y aleja a las pequeñas y medianas empresas del sistema financiero (Maldonado, 2015).

Por su parte, el otro grupo de barreras, las involuntarias, que impiden aumentar los niveles de inclusión financiera mediante productos de crédito, hace referencia a elementos como las tasas de interés y específicamente los topes que limitan el acceso hacia agentes con mayores perfiles de riesgo, el exceso de trámites, la duración de los procesos, los requerimientos de garantías y colaterales, y la falta de información para analizar la capacidad de pago. Estas barreras conjuntamente representan cerca del 30% de las razones por las cuales los empresarios que suelen

ser encuestados sobre estos temas justifican el no recurrir al crédito del sistema financiero.

Un hecho que explica en buena medida la generación de las barreras involuntarias, las cuales resultan ser las más representativas, es la falta de educación financiera. Por un lado, se ha evidenciado que varios empresarios Pyme desconocen algunos productos desarrollados para impulsar el financiamiento, como lo es el caso de los productos de *factoring* y *leasing*. Según la Gran Encuesta Pyme de Anif en varias de sus mediciones, el porcentaje de encuestados que accedieron a este tipo de fuentes apenas fluctuó entre el 5% y el 9%. Adicionalmente, la falta de educación financiera queda expuesta cuando al indagar a los empresarios sobre su uso se encuentra que existe un importante desconocimiento respecto a la operatividad de dichos productos. Las debilidades en educación financiera también quedan identificadas cuando se realizan sondeos en los empresarios sobre las bondades del crédito. En cuanto a esta barrera, existe un amplio campo de acción para que los empresarios Pyme interioricen mejor los beneficios que trae consigo la consecución de recursos por esta vía. En tal sentido, es de la mayor importancia que el tejido empresarial conozca las eficiencias generadas en la estructura de capital



al incorporar fuentes de recursos con terceros, entre ellas el crédito bancario. Por ejemplo, los intereses causados pueden ayudar a optimizar la carga tributaria en la medida que los intereses pueden llegar a ser deducibles y, por tanto, generar eficiencias en los costos financieros.

A su vez, el apalancamiento financiero de la inversión, tanto en capital físico como humano, se vuelve más atractivo dadas las eficiencias generadas en los costos financieros. Precisamente, esta canalización de recursos es la que sustenta en un grado importante la sostenibilidad y expansión de las firmas debido a las mejoras en competitividad que cada vez se requieren más para lograr una inserción exitosa en los mercados internacionales (Delgado y Rodríguez, 2016).

En dicho sentido, el crédito sin lugar a dudas juega un papel fundamental en la estrategia empresarial para afrontar momentos de turbulencia económica por el canal de fortalecimiento de la estructura productiva y el mejoramiento de la competitividad. Situaciones que no solo se circunscriben a la órbita meramente empresarial, también trascienden a la economía dadas las características propias que son inherentes a las Pymes que permiten generar efectos virtuosos y endógenos sobre la economía. Entre ellos, el favorecer la distribución de ingresos dada la estructura de propiedad, aumentar los niveles de competencia y desconcentración de la producción, y propiciar los procesos de innovación.

Es claro que el país debe avanzar en mejorar sus niveles de competitividad y prueba de ello ha sido la poca reacción generada durante los dos últimos del sector transable, en especial el distinto al minero-energético, ante el marcado incentivo cambiario que ha experimentado el país. Las mejoras en competitividad, si bien pasan por el diseño e implementación de políticas a nivel de nación, también pueden ser impulsadas y complementadas desde el fortalecimiento productivo empresarial, ámbito en el cual el crédito puede apoyar decididamente este proceso.

Conclusiones

En medio del proceso de consolidación, expansión y fortalecimiento bancario que se ha dado durante más de una década, la irrigación de crédito bancario ha reducido su elasticidad a los

ciclos económicos, manteniendo por una parte su efecto multiplicador, pero suavizando su reacción a los períodos de moderación económica. Mediante las estimaciones de elasticidad

realizados se pudo identificar que en los últimos doce años el grado de volatilidad del crédito empresarial al ciclo económico se ha reducido con respecto a lo registrado entre 1994 y 2003.

En el caso específico de las Pymes, se realizó una aproximación a la elasticidad de esta cartera al ciclo y se encontró que el valor de esta es cercano a 1, cifra inferior con respecto al resto de la cartera empresarial. Adicionalmente, se pudo establecer que si bien el país ha exhibido tasas de crecimiento de la cartera Pyme superiores respecto a varios países europeos, en términos relativos

a referentes regionales existe un rezago. También se pudo identificar que en una alta proporción los empresarios Pyme no recurren a la búsqueda de recursos crediticios con el sistema financiero.

Si bien son claras las bondades del crédito para las empresas, en especial para las Pymes, más aún en momentos de turbulencia económica, todavía existe un amplio espectro por

avanzar hacia mayores niveles de inclusión financiera desde esta óptica. En la consecución de este objetivo, la educación financiera juega un papel protagónico para reducir el grado de desconocimiento sobre la existencia, operatividad y funcionamiento de varios productos financieros de crédito, las bondades de este y las eficiencias que se pueden generar en la estructura de capital. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayyagari M, Demirgü.-Kunt A & Maksimovic V. (2011), Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth, *Policy Research Working Paper* 5631, World Bank, Washington, DC.
- Banco Mundial. (2014), Fianancial Development Report, Financial Inclusion.
- Beck T., Demirguc-Kunt A & Peria M. S. M. (2011), “Bank Financing for SMEs: Evidence across Countries and Bank Ownership Types”, *Journal of Financial Services Research*, 39(1-2), 35-54. doi: <http://link.springer.com/journal/volumesAndIssues/10693>
- Cuéllar M. M. (2015), “Informalidad y financiación de las Pymes en Colombia”, *Coyuntura Pyme*, edición 47.
- Delgado M. y Rodríguez, R (2016), “Hacia la recomposición sectorial: el caso de la industria”, *Semana Económica* 1032, Asobancaria.
- Ferraro C., Collao F. R., de Matos M. P., Arroio A., Zuleta L. A., Zevallos E. Kulfás M. (2011), Apoyando a las Pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe, *CEPAL/AECID, Santiago*.
- Maldonado D. (2015), “El segmento Pyme y los cambios tributarios recientes, análisis y perspectivas”, *Coyuntura Pyme*, edición 49.
- Ocampo J. A. (2015), Una historia del sistema financiero en Colombia.
- OCDE & Cepal (2013), Perspectivas económicas de América Latina. Políticas de Pymes para el cambio estructural, 2012, 192 p.
- OCDE (2015), Financing SMEs and Entrepreneurs: an OECD Scoreboard,
- Rodríguez Clare A. (2004), Variaciones sobre un viejo tema: el acceso de las Pymes al crédito, Departamento de Investigación, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sanguinetti, P. (2011), Financiamiento y desarrollo empresarial. Servicios financieros para el desarrollo: promoviendo el acceso en América Latina, CAF.
- World Bank Group (2013), Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion, World Bank Publications.



OPORTUNIDADES QUE OFRECE LA NUEVA REGULACIÓN ADUANERA

A LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS PARA AUMENTAR LAS EXPORTACIONES

Por: **Diego Rengifo G.***

La devaluación nos hace más competitivos, pero es necesario trabajar sin descanso para organizar y fortalecer la oferta exportable; sin embargo, y pese a los esfuerzos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, además de Procolombia, nada parece detener la caída de las cifras de exportaciones.

Desde el punto de vista de los procedimientos para exportar –léase Decreto 390 de marzo 7 de 2016– hay una puesta a punto a través de la nueva regulación aduanera con la que se pretende armonizar, facilitar, simplificar y dinamizar nuestro comercio exterior.

Esta y otras normas expedidas dentro de la misma temática prometen ser el mejor instrumento de promoción al comercio exterior: logística, operaciones 7 por 24, desaduanamiento de mercancías en 48 horas,

trámites electrónicos, no utilización obligatoria de agencias de aduana, multimodalismo y, en general, eficiencias administrativas deberán ser el motor que reactive el interés exportador.

Sin embargo, es claro que los temas no son solamente trámites: la oferta exportable, la innovación, los encadenamientos productivos, las economías de escala, el capital y los recursos financieros también resultan ser aspectos importantes y que deben ser trabajados para que, de manera integral y en desarrollo de una política armónica, exista un estímulo general y real para los exportadores.

A pesar de las dificultades, las oportunidades están por todos lados y en diversos sectores: bienes y servicios, especialmente en el sector de la logística despiertan mucho interés. Qué tan simple o complejo es exportar en nuestro país es la pregunta que se formulan unos y otros y en lo que actualmente se trabaja, para hacer más competitivos a nuestros exportadores.

El último reporte del *Doing Business* del año 2016 señala que en Colombia se necesitan 112 horas para expor-

*Vicepresidente de Analdex. E-mail: drengifo@analdex.org

tar y es compromiso por los acuerdos suscritos y la nueva normatividad, realizar esta operación en 48 horas, para lo cual será necesario volver mucho más eficientes nuestras actuaciones tanto en lo público como en lo privado, si es que queremos estar cerca de esa ambiciosa meta. En Colombia en el año 2015, según fuente Dian, se registraron 10.858 exportadores de los cuales 9.634 exportaron menos de US\$1 millón, es decir que así como en el país las Pymes representan más del 90% del total de las empresas, se mantiene la misma tendencia en cuanto a exportadores, razón por la cual es importante que cuando se expidan normas o se establezcan estímulos, beneficios o prerrogativas, se piense en ellas, que son la base fundamental y el semillero de las que en unos años, seguramente, serán las grandes compañías en nuestro territorio. La estrategia propuesta del gobierno está en varios frentes, señalemos entonces los cinco más importantes, con los que se pretende dinamizar y facilitar las exportaciones, desde el punto de vista de la regulación aduanera y los trámites de comercio exterior:

1. Sistematización de procesos en la Dian

El principal reto que asume la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, luego de haberse expedido el Decreto de regulación aduanera, es reglamentarlo y señalar con toda claridad cómo es el paso a paso y los procedimientos para exportar e importar; pero además, es claro y de vital importancia acompañar

Cuadro 1. Distribución rango de exportaciones
(Cifras en US\$ FOB)

Rango de exportaciones	Número de empresas	US\$ millones importados
Más de US\$1.000 millones	5	13.369.74
Entre US\$500 y US\$999 millones	4	2.543.72
Entre US\$300 y US\$499 millones	6	2.305.36
Entre US\$100 y US\$299 millones	32	5.810.26
Entre US\$20 y US\$99 millones	147	6.158.21
Entre US\$1 y US\$19 millones	1.030	4.550.63
Menos de US\$1 millón	9.634	952.85
Total	10.858	35.690.77

Fuente: Analdex con datos Dian.

estas medidas con el desarrollo e implementación de un sistema informático electrónico –que en realidad no tiene, tal y como lo demanda nuestro comercio exterior– que permita hablar de una aduana 100% sistematizada, con una herramienta que genere confiabilidad y cobertura de las operaciones de manera integral, con lo cual se ganará en transparencia, formalización, control al contrabando y facilitación al comercio. Entre otras cosas, es una buena práctica y recomendación de la OCDE.

2. Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

22 entidades públicas que tienen relación con las exportaciones e importaciones de mercancías se encuentran integradas en esta plataforma electrónica que ya lleva un poco más de diez años y a través de la cual se tramitan los requisitos, vistos buenos y demás obli-

gaciones que se deben cumplir por parte de nuestras empresas. Esta VUCE ha sido galar donada nacional e internacionalmente por ser un ejemplo de facilitación al comercio por la reducción significativa en los tiempos, ahora hablamos de horas, con lo cual es indudable que tenemos una buena herramienta a cargo del Ministerio de Comercio.

3. La inspección simultánea

Módulo que hace parte de la VUCE y es conocido como el SIIS - Sistema Integrado de Inspección Simultánea, en el que el Ministerio coordina a cuatro entidades de control como son el ICA, el Invima, la Dian y la Policía Antinar cóticos, para que de manera única y simultánea, como su nombre lo indica, desarrollen su labor de inspección y seguimiento. La eficiencia administrativa y logística, partiendo de esta coordinación interinstitucional, busca lograr la reducción de tiempos y movimientos de los contenedores, en este caso de expor-

taciones. Aquí aunque existe camino recorrido, lo cierto es que en la práctica es necesaria una mayor coordinación y una armonización de los criterios de gestión del riesgo en el que cada entidad debe respetar la actuación de la otra, pero buscar tener un único protocolo en sus actuaciones.

4. El uso de escáner para realizar inspección no intrusiva

Definitivamente el uso de las tecnologías generará una buena práctica en el desarrollo de las diligencias de control por cuanto no será necesario el desembalaje, manipulación, apertura y demás actividades que implica la revisión de la carga, lo que genera sobrecostos y demoras e incluso roturas, pérdidas y hasta rechazo de productos en destino por efectos de las medidas de control. Esta herramienta en un país azotado por el fenómeno del narcotráfico permitirá impactar de manera positiva el costo país que se genera por las altas inspecciones que deben afrontar nuestros empresarios exportadores. Con la implementación de los escáneres se espera una reducción sustancial en los tiempos de exportación y en costos.

5. Gestión del riesgo, seguridad y confianza

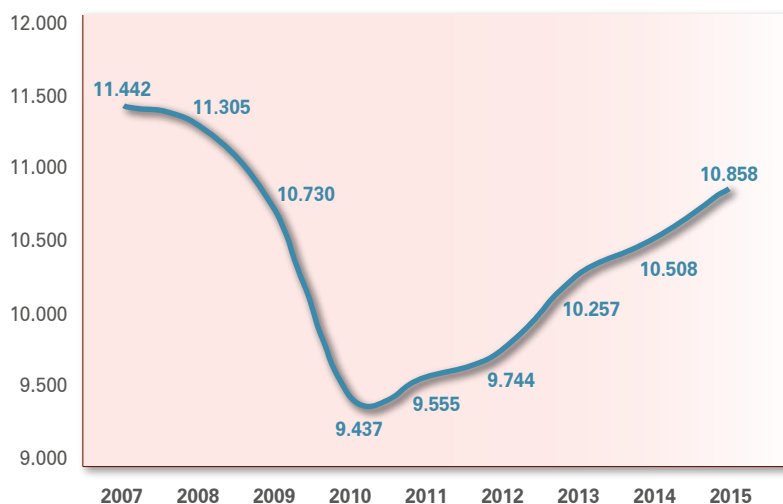
Este es un nuevo concepto que incorpora con mucha fuerza la regulación aduanera, que está siendo parámetro en todas las 22 entidades de gobierno relacionadas con el

comercio exterior de nuestro país, basado en que ninguna autoridad puede revisar el 100% de las actuaciones que ante él se tramitan; la idea es seguir trabajando el concepto de que las entidades diferencien a los usuarios en la medida en que los conocen y les tienen confianza, para que sus trámites fluyan de mejor manera frente a aquellos a los que ni conocen y no les tienen confianza. Importante es que todas las entidades trabajen en este propósito y que se convierta en un estándar y buena práctica para continuar mejorando y reduciendo los tiempos en los trámites.

Como corolario de todo lo anterior, podemos señalar que el impacto en la competitividad, que es lo que reclamamos como exportadores, debe ayudar a mejorarla no solo para dar una señal positiva en materia de rentabilidad de los empresarios, sino para demostrar que en Colombia es fácil exportar y que las Pymes no son solamente importantes en el contexto económico, también tienen cabida en

este mundo de las exportaciones. Con estos instrumentos de facilitación se deberá, además de simplificar, incentivar los procesos de exportación de las compañías y su llegada a mercados externos; estos elementos hacen parte de la sumatoria de instrumentos que deberán hacer crecer el volumen de las exportaciones, junto con la modernización de la legislación que está proponiendo el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que se acerca de los sistemas especiales de importación – exportación o Plan Vallejo, las sociedades de comercialización internacional, y las zonas francas. Colombia debe continuar trabajando en el fortalecimiento no solamente de la diversificación de mercados y la oferta exportable, sino que la base empresarial exportadora es otra de las tareas prioritarias. A lo largo de los años, esta base exportadora colombiana ha descansado sobre un gran número de empresas Pyme, razón adicional para construir modelos que faciliten la asociatividad, las economías de escala y en general mecanismos que incentiven un acceso preferencial a esos procesos de internacionalización de las empresas. ■

Gráfico 1. Exportadores colombianos



Fuente: Analdex con datos Dian.

GOBERNABILIDAD CORPORATIVA EN EL SEGMENTO PYME

Por: Julián Cortés*



En diciembre de 2015, se presentaron los resultados de la Gran Encuesta Pyme (GEP) correspondientes al segundo semestre de 2015, con el apoyo de Bancóldex, el Banco de la República, el Banco interamericano de Desarrollo y la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de la Confederación Suiza.

Esta encuesta fue realizada a nivel nacional entre los meses de septiembre a noviembre de 2015, se entrevistaron 1.630 empresarios del segmento Pyme, en tres macrosectores: industria, comercio y servicios. Dentro de la encuesta se buscó profundizar el conocimiento de la estructuración interna de las empresas Pyme en el país, razón por la cual, en esta medición GEP, se incluyó un capítulo concerniente al gobierno corporativo del segmento Pyme colombiano.

*Investigador de Anif. E-mail: jcortes@anif.com.co

Así, con los resultados encontrados en la GEP del primer semestre de 2015 sobre la caracterización del segmento (los cuales muestran que la mayoría de las empresas son de carácter familiar, en donde el gerente es el propietario de la empresa) y teniendo en cuenta los resultados de la GEP del segundo semestre de 2015 (enfocados en el capítulo dedicado a la gobernabilidad corporativa) pretendemos presentar en este artículo la importancia de que las empresas Pyme en el país cuenten con un gobierno corporativo alineado con los objetivos de sus accionistas para facilitar el crecimiento y desarrollo de su empresa.

1. Qué es el Gobierno Corporativo y sus ventajas

Para comprender la importancia de una buena gobernabilidad corporativa, puede ser útil revisar la definición de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): *“El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el director, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño”*.

Adicionalmente, resulta útil recordar los 6 principios para la gobernabilidad corporativa especificados por la OCDE: i) garantizar la base

de un marco eficaz para un gobierno corporativo; ii) derechos de los accionistas y las funciones clave de la propiedad; iii) tratamiento equitativo de los accionistas; iv) función de los interesados en la gobernabilidad corporativa; v) información y transparencia; y vi) la responsabilidad del consejo (ver, OCDE 2004). Estos buscan proveer un mecanismo de transparencia y control dentro de la empresa, el cual facilite el ejercicio de derechos de los accionistas para buscar el desempeño óptimo de la organización.

Entendemos entonces la gobernabilidad corporativa como el conjunto de relaciones entre la administración y el accionista, que busca mantener el balance entre los intereses personales y comunitarios, para asegurar el uso eficiente de los recursos y de la misma forma exigir la rendición de cuentas de estos recursos por parte de la administración. Podemos ver cómo llevar una buena gobernabilidad corporativa puede estar directamente ligado al desempeño ideal de la firma.

“Tener una estructura de gobierno que asegure los intereses de los involucrados con la empresa resulta muy atractivo para inversionistas potenciales. Contar con este tipo de ventajas genera la posibilidad de diversificación de financiación, lo cual es de vital importancia para las empresas del segmento en momentos de expansión operacional, mejoramiento de procesos y/o innovaciones pertinentes de la empresa.”

El resultado más prominente de contar con un Gobierno Corporativo bien estructurado, que sea garante de los intereses de todos los involucrados con la empresa es sin lugar a dudas el mejorar la competitividad de la misma (ver, Clermont 2011). Este incremento de la competitividad empresarial es el resultado de una suma de factores derivados de la correcta implementación de protocolos y herramientas de gobierno.

Tener una estructura de gobierno que asegure los intereses de los involucrados con la empresa resulta muy atractivo para inversionistas potenciales (bien sean personas naturales, jurídicas o entidades bancarias). Contar con este tipo de ventajas genera la posibilidad de diversificación de financiación, lo cual es de vital importancia para las empresas del segmento en momentos de expansión operacional, mejoramiento de procesos y/o innovaciones pertinentes de la empresa.

De la misma forma, contar con un buen sistema de gobierno corporativo implica crear una serie de acciones que permiten a la empresa mejorar su planeación estratégica y ordenamiento interno. Lo cual genera beneficios a todas las partes interesadas, bien sean propietarios, administradores o accionistas.

Finalmente, los beneficios asociados con la buena implementación de un gobierno corporativo pueden verse reflejados en la extensión vitalicia de la empresa, al asegurar que los intereses personales no interfieran con la dirección y objetivos de la misma. Este es un tema de interés para las Pymes colombianas, teniendo en cuenta que gran parte de las empresas de este segmento son familiares, en donde no contar con una estructura de Gobierno Corporativo clara genera problemas para la continuidad del negocio en generaciones venideras.

2. El Gobierno Corporativo en Colombia

En Colombia, a partir de la resolución 275 de 2001 emitida por la entonces Superintendencia de Valores, se han realizado esfuerzos crecientes para la implementación y fortalecimiento de protocolos de Gobierno Corporativo en las empresas colombianas. Estos esfuerzos se vieron ahondados en 2005 cuando se expidió la Ley 964, en donde el Gobierno Nacional emitió una serie de normas y regulaciones, que las sociedades abiertas están obligadas a cumplir con el fin de regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos. Para el caso de las sociedades cerradas, que representan la mayoría del tejido empresarial colombiano, la herramienta más valiosa que se ha presentado hasta el momento con el objetivo de mejorar la gobernabilidad corporativa de las empresas surgió en el año 2009 con la publicación de la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”, documento elaborado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras.

El documento emitido por las tres entidades previamente mencionadas es un esfuerzo importante a través del cual se busca fomentar y fortalecer el Gobierno Corporativo dentro del empresariado colombiano. El documento final resulta ser una guía práctica basada en la información recopilada por la Superintendencia de Sociedades, en donde se logra identificar las principales falencias de la gobernabilidad corporativa dentro de las empresas y se sugieren medidas para el mejoramiento enfocadas en mejorar la competitividad y fortalecer la sostenibilidad empresarial (ver Superintendencia de sociedades, 2009).

Estos son tan solo algunos ejemplos de los esfuerzos realizados multisectorialmente, para dar a entender la importancia que tiene el Gobierno Corporativo en el marco empresarial colombiano. Adicionalmente, existe una amplia normatividad dentro de los artículos del Código de Comercio, que resumen en alguna medida los esfuerzos del Gobierno Nacional por promover una adecuada estructuración empresarial en todos los segmentos del mercado empresarial colombiano (ver Gaitán 2009).

3. Las Pymes en Colombia y el Gobierno Corporativo

a. Caracterización del segmento

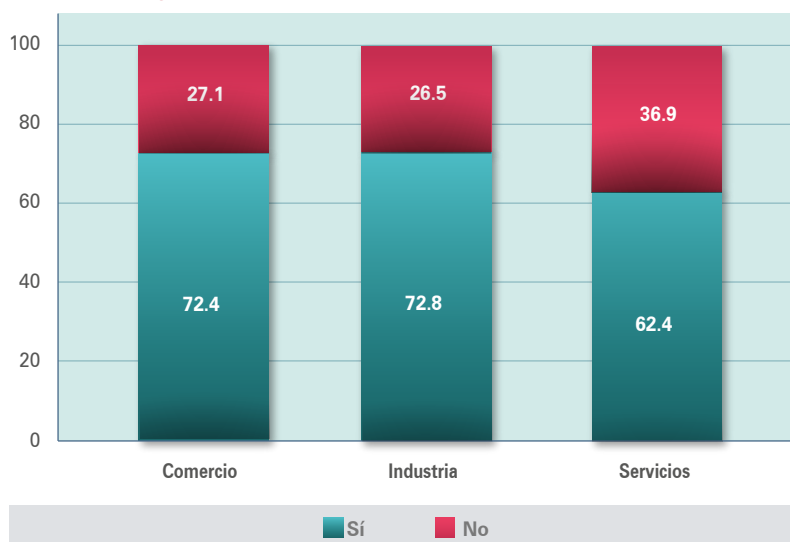
Con el fin de profundizar el conocimiento de la caracterización y estructura de las empresas Pyme colombianas, en esta sección nos centraremos en los resultados encontrados en la GEP del primer semestre de 2015, realizada entre

mayo y marzo de 2015 a 2.639 empresarios en 14 regiones del país.

En la GEP del primer semestre de 2015 se incluyó un capítulo sobre la caracterización del segmento Pyme colombiano, el cual resulta útil para entender la importancia que un buen Gobierno Corporativo puede tener para un mejor desarrollo empresarial. Enfocaremos el análisis en el perfil tanto de la empresa como de los gerentes a luz de los resultados de la GEP 2015-I. Los resultados de la GEP del primer semestre de 2015, referentes a la caracterización de las empresas, nos muestran que, en promedio, a nivel nacional un 64% de las empresas son familiares. De forma particular, podemos ver que el 39% de las firmas son familiares con gerencia propia, mientras que un 23% de las empresas encuestadas son familiares con gerencia independiente.

Adicionalmente, como se concluyó en el artículo de la edición 52 de *Coyuntura Pyme* “Caracterización del segmento Pyme: diferencias a nivel regional”, el uso de protocolos de sucesión dentro de las empresas familiares es muy bajo. Lo cual genera dificultades a

Gráfico 1. El gerente es el dueño de la empresa (%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme de Anif 2015-I.

la hora de definir políticas de planeación estratégica que permitan la sostenibilidad empresarial al cambio generacional.

Por otro lado, los resultados encontrados en la GEP 2015-I nos muestran que, en promedio, a nivel nacional el 71% de los gerentes de las empresas son los mismos dueños de estas (ver gráfico 1). A nivel sectorial podemos ver que no existe mayor diferencia entre el segmento comercio e industria, ambos muestran que aproximadamente el 73% de los gerentes son los dueños de las empresas. Por su lado, en el sector de servicios el porcentaje de gerentes dueños de sus empresas es inferior, llegando al 63% (ver Anif 2016a).

Analizando conjuntamente la caracterización de estas empresas y sus gerentes observamos que la mayoría de las Pymes son empresas de tipo familiar, en donde los gerentes son los mismos propietarios. En consecuencia podemos inferir que estas empresas no contarían con una estructura de Gobierno Corporativo sofisticada. Esto, sumado al efecto negativo que presenta la baja tendencia a implementar un protocolo de sucesión, hace que en las empresas surjan problemáticas que puedan poner en peligro la continuidad de la empresa, en especial en los momentos que se presentan cambios generacionales.

b. Resultados en Gobierno Corporativo

Teniendo en cuenta la anterior sección, la GEP del segundo semestre de 2015 focalizó esfuerzos para conocer la situación actual de la gobernabilidad corporativa en el segmento Pyme colombiano. Así, se realizaron dos preguntas específicas a los 1.630 empresarios encuestados. Específicamente, se preguntó a los empresarios del segmento sobre el uso de protocolos formales de Go-

bierno Corporativo dentro de su organización. A aquellos empresarios que respondieron de forma positiva a la primera pregunta, se les solicitó información sobre cuáles herramientas y/o protocolos utiliza dentro de las siguientes posibilidades: i) revelación adecuada, transparente y a tiempo de los estados financieros; ii) órgano de gobierno de la empresa (propietarios/accionistas/gerentes) y de relaciones de poder; iii) estructura apropiada de gestión y control de la empresa; iv) protección de los derechos de los propietarios; v) no emplea ninguna de las alternativas mencionadas.

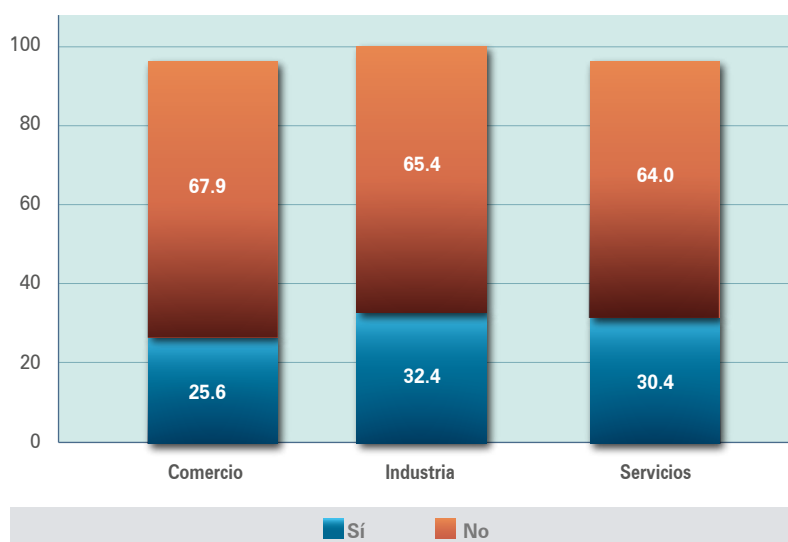
De esta forma, se encontró que menos del 35% de las firmas consultadas cuenta con un protocolo formal de Gobierno Corporativo, en donde el sector industria presenta el menor porcentaje con el 26%, mientras que el sector comercio y el de servicios presentan el 32% y el 30% respectivamente (ver gráfico 2). Por lo cual no parece existir una diferencia marcada entre los tres macrosectores que fueron encuestados. Sin embargo, es preocupante observar que existe una alta tendencia dentro del segmento Pyme

colombiano a evitar formalizar un protocolo de Gobierno Corporativo dentro de su empresa.

A partir de las empresas que contaban con algún tipo de protocolo de gobierno, se procedió a realizar la segunda parte de la encuesta explicada anteriormente. Los resultados encontrados nos muestran que la herramienta o protocolo más frecuentemente utilizado por las empresas Pyme colombianas es el de revelación, transparente y a tiempo de los estados financieros, seguido por la estructura apropiada de gestión y control de la empresa. Mientras que la protección de los derechos de los propietarios es la menos utilizada.

En los sectores de industria y comercio, el principal protocolo utilizado es la revelación adecuada, transparente y a tiempo de los estados financieros (51% y 47% respectivamente), mientras que para el sector servicios el principal protocolo resultó ser una estructura apropiada de gestión y control de la empresa (33%). En cuanto a los protocolos presentados por la encuesta menos utilizados dentro de las empresas, los tres sectores coinciden señalando la protección de los derechos de

Gráfico 2. Protocolo de Gobierno Corporativo (%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme de Anif 2015-I.

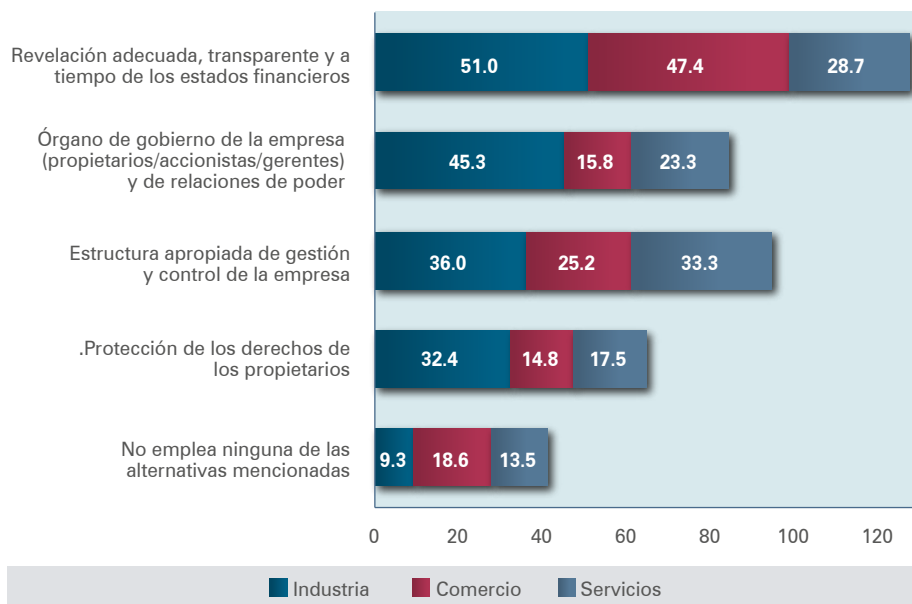
los propietarios como el menos utilizado entre las firmas, el 32% para la industria, el 15% para comercio y el 17% para servicios (ver gráfico 3). Cabe destacar que el sector de industria presentó el mayor número de protocolos de gobierno utilizados, esto debido a que solo el 9% de las empresas no utiliza ninguno de los protocolos presentados por la encuesta. Adicionalmente, mostró el mayor porcentaje de implementación de protocolos en las tres opciones adicionales de respuesta (diferentes a la revelación de información), en donde se destaca que el 45% de las empresas de este

sector utiliza un órgano de gobierno de la empresa, mientras que los sectores de servicios y comercio no superan el 25% (ver Anif 2015a).

Por otra parte, el sector comercio mostró una fuerte inclinación por la implementación del primer protocolo de gobierno (revelación adecuada, transparente y a tiempo de los estados financieros). En efecto, el 47% de las empresas de este sector presentó este tipo de protocolo, mientras que el porcentaje de implementación de los restantes protocolos no superó el 25%. Asimismo, el sector comercio presentó el mayor porcentaje de empresas que no utilizan ninguna de las alternativas propuestas (19%).

El sector servicios mostró la implementación más homogénea de las herramientas de gobierno presentadas en la encuesta. Así, la más utilizada fue la estructuración apropiada de gestión y control de la empresa con el 33%, y la de menor implementación fue la protección de los derechos de los propietarios con un 17%.

Gráfico 3. Protocolos utilizados (%)



Fuente: Gran Encuesta Pyme de Anif 2015-I.

Podemos ver entonces que el segmento Pyme colombiano presenta bajos niveles de utilización de protocolos de Gobierno Corporativo. En donde las empresas que efectivamente utilizan este tipo de herramientas

concentran la mayor parte de su esfuerzo en la transparencia administrativa y la rendición de cuentas. En cambio, las herramientas que permiten asegurar los derechos de los propietarios son las menos utilizadas.

Conclusiones

Los capítulos de caracterización empresarial y gobernabilidad corporativa incluidos en las últimas dos versiones de la GEP nos presentan un panorama en donde un número importante de las empresas incluidas en el estudio son familiares, predominantemente administradas por los mismos propietarios. Adicionalmente, pudimos establecer que solo un pequeño fragmento de las empresas posee un protocolo de Gobierno Corporativo, en donde las empresas que lo tienen han enfocado sus esfuerzos en la transparencia de la administra-

ción por medio de la rendición de forma clara y oportuna de sus estados financieros.

Sectorialmente, encontramos que no existen diferencias marcadas respecto a la caracterización de las empresas. Podemos ver que, en promedio, en cada uno de los tres macrosectores estudiados el 62% de las empresas son familiares. A su vez, respecto a la implementación de protocolos de Gobierno Corporativo, no parecen existir diferencias relevantes entre los tres sectores estudiados, en donde la utilización de este tipo de protocolos

esta presente únicamente en el 30% de las empresas. Sin embargo, existen diferencias sectoriales respecto al tipo de herramientas de Gobierno Corporativo implementadas por las firmas, mientras que los sectores de comercio e industria presentan un comportamiento muy similar, el cual se enfoca en la revelación adecuada de información financiera como principal protocolo de Gobierno Corporativo. El sector de servicios presenta la estructuración apropiada de gestión y control de la empresa como el protocolo más utilizado por sus empresas.

Este tipo de comportamiento que muestran las empresas Pyme evidencia que existe un bajo nivel de gobernabilidad corporativa dentro del segmento. A partir de la caracterización empresarial y el bajo nivel de utilización de herramientas de Gobierno Corporativo, podríamos inferir que existe una alta probabilidad dentro de las empresas del segmento

de que los intereses personales de la administración se interpongan a los intereses de la compañía. Si, adicionalmente a esto, se presenta una estructura organizacional pobremente definida, los problemas a los que se puede enfrentar la empresa en el mediano y largo plazo son preocupantes.

Al no contar con un Gobierno Corporativo estructurado las empresas podrían estar expuestas a riesgos como: falta de financiación, desconfianza de sus proveedores/compradores y serias problemáticas de sucesión empresarial, los cuales ponen en peligro la continuidad del negocio. Esto debido a que la falta de protocolos de Gobierno Corporativo puede ser interpretada como una señal de bajo interés por parte de la administración por proteger los intereses de todos los participantes de la compañía.

A luz de estos resultados, nos es imperativo hablar de la necesidad existente de profundizar

y ampliar los esfuerzos (tanto propositivos como normativos) dirigidos a los propietarios y gerentes Pyme para la implementación de protocolos de Gobierno Corporativo. Aquí sería muy importante focalizar los esfuerzos en presentar los beneficios asociados con la implementación de protocolos de Gobierno Corporativo, centrándose en la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

En este sentido, debemos destacar la importancia de la elaboración y divulgación de documentos como la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Este es instrumento de gran utilidad para las pequeñas y medianas empresas del país, al permitir la identificación de los principales problemas de gobernabilidad dentro de las empresas para luego generar medidas de mejoramiento, enfocándose en el incremento de la competitividad y la estabilidad corporativa. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anif (2015a), Gran Encuesta Pyme Anif – Informe de resultados segundo semestre de 2015.
- Anif (2016a), “Caracterización del segmento Pyme: diferencias a nivel regional”, *Coyuntura Pyme* No. 52 de febrero de 2016.
- Clermont Muñoz Orellana (2011), “Buen Gobierno corporativo=competitividad”, disponible en: <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/buengobiernocorporativo.pdf>
- Gaitán Sandra C. (2009), “Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales”, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327246007>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2004), “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE”, disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras (2009), “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”, disponible en: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf)

GESTIÓN DE RIESGO Y SEGUROS PARA LAS PYMES

Por: **Carlos Varela***

La Gran Encuesta Pyme desarrollada por Anif y publicada este año da señales de tiempos turbulentos para la economía y para este segmento de empresas. En este tipo de entornos toma relevancia dar un vistazo a los riesgos que nos acechan y cómo enfrentarlos para mantener la competitividad.



1. ¿Qué es la gestión de riesgo?

La gestión de riesgo es el proceso mediante el cual se pueden manejar las incertidumbres provocadas por las amenazas que rodean un entorno dado. En otras palabras, es una serie de actividades que tienen como propósito eliminar o mitigar el efecto de la manifestación de una amenaza dada.

Existen diversos métodos para gestionar el riesgo, pero la mayoría in-

*Vicepresidente técnico de Fasecolda.
E-mail: cvarela@fasecolda.com

volucra las siguientes actividades: reconocimiento, medición, mitigación, retención/cesión, atención del evento. El gráfico 1 muestra el orden en que estos procesos deben llevarse a cabo.

Reconocimiento del riesgo

El reconocimiento de riesgo tiene que ver con la determinación de los posibles eventos que pueden afectar a la empresa o a un negocio. Es importante determinar qué tipo de riesgos son de naturaleza catastrófica, es decir, aquellos riesgos que tienen el potencial de interrumpir de manera total y durante un tiempo prolongado o indefinido la actividad que se desarrolla. Los riesgos catastróficos por excelencia son los de origen natural,

como un incendio o un terremoto. Pero dependiendo de la actividad que desarrolle una empresa existen riesgos diferentes que pueden parar el negocio. El hurto de materia prima, el daño en una maquinaria determinada, un accidente laboral sobre un empleado clave (o sobre un empleado no afiliado), etc.

Estos riesgos pocas veces son ponderados por los empresarios, pero identificarlos resulta de vital importancia para establecer luego las acciones que se deben desarrollar sobre los mismos.

Medición del riesgo

Una vez identificado el riesgo, en la medida de lo posible, es necesario medir su impacto. Esta medición permite establecer si se debe

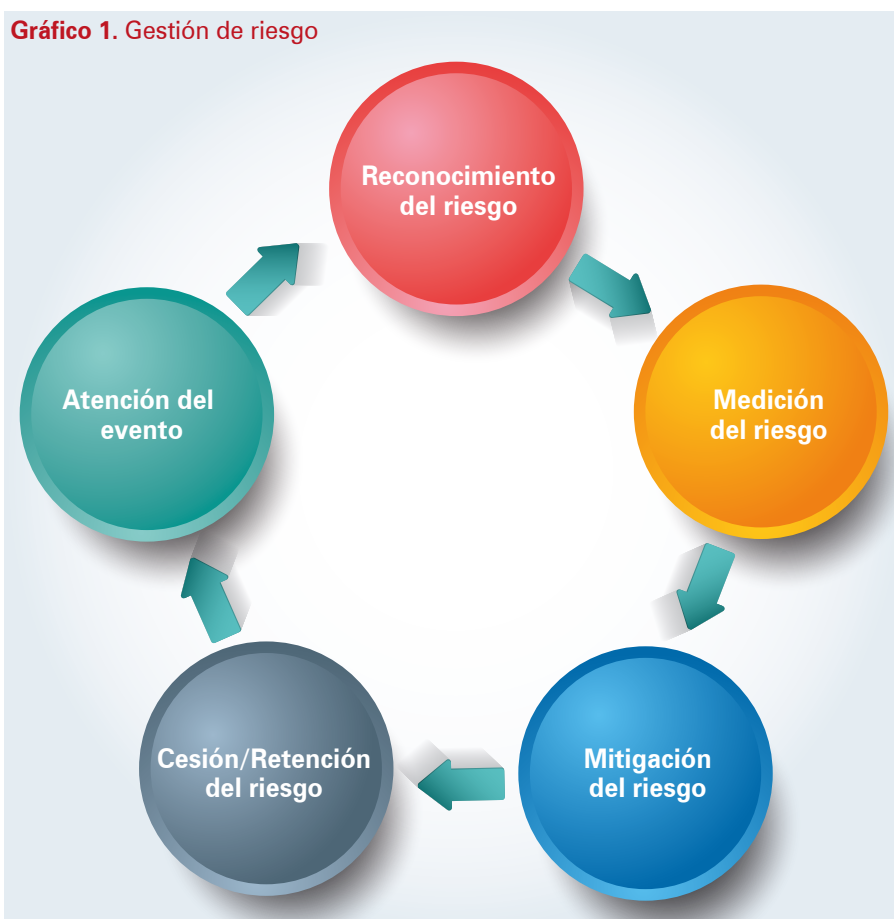
entrar a mitigar los riesgos y nos ayudará en un proceso posterior de diseño de la estrategia de retención y cesión del mismo.

La medición del riesgo no es un proceso sencillo. Requiere el concurso de especialistas en este tema. Sin embargo, realizar algunas conjeturas sobre el posible impacto de un riesgo es relativamente simple, en especial si se trata de los riesgos catastróficos. ¿Qué pasa con la empresa si ocurre un riesgo identificado? Si la respuesta es que se paraliza, va en el camino correcto. Una ayuda con relación a este paso en la gestión de riesgo la dan los intermediarios de seguros o las mismas aseguradoras.

Mitigación del riesgo

La mitigación del riesgo es el proceso mediante el cual se toman medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo y/o la magnitud de su impacto. Tiene que ver con la vulnerabilidad de la empresa ante ciertos eventos. Por ejemplo, incendios, hurtos, responsabilidad civil, terremotos, riesgo cambiario, etc. Con medidas relativamente sencillas se puede mitigar una enorme variedad de riesgos. Extintores, medidas de seguridad, cambio en procesos, entre otras, son medidas simples que reducen de enorme manera la posibilidad de que ocurra un riesgo determinado. Existen otros riesgos que requieren procesos de mitigación más elaborados, por ejemplo, evitar que una maquinaria determinada se dañe por cambios en el voltaje, por mencionar alguna.

Gráfico 1. Gestión de riesgo



Fuente: elaboración del autor.

Estrategia de retención/cesión

La estrategia de cesión y retención del riesgo determina con qué riesgos se queda la empresa y cuáles cede. Se le llama estrategia porque efectivamente así lo es. Para establecer qué riesgos toma la empresa y cuáles cede, se requiere de un estudio previo que permita tomar la determinación más adecuada.

Se recomienda ceder los riesgos catastróficos que tienen potencialmente un impacto grande en la empresa. De otro lado, se puede escoger retener aquellos riesgos de bajo impacto que no generen problemas en su flujo de caja. El riesgo se retiene a cuenta de la

compañía y se cede a las compañías de seguros. El seguro es la herramienta de transferencia de riesgo por excelencia.

La atención del evento

El gestionar el riesgo no significa que algunos de ellos no se van manifestar. Un terremoto, por ejemplo, no puede evitarse. Por ello es necesario realizar un plan de atención de emergencias o de atención del evento.

Un plan de atención, por básico que sea, puede reducir el impacto de la ocurrencia del evento en la empresa. Los planes deben desarrollarse no sólo para los empleados, sino para los bienes de la empresa.

“Son frecuentes los casos en que la manifestación de un riesgo dado ha puesto en problemas a una empresa, incluso a las más robustas, por una inadecuada gestión del riesgo.

Esto nos lleva a responder la pregunta: ¿La gestión del riesgo ayuda a la empresa a mantenerse competitiva?”

2. ¿Para qué la gestión del riesgo?

Frecuentemente los empresarios desestiman la gestión del riesgo o, incluso, dan la espalda a la misma. Son frecuentes los casos en que la manifestación de un riesgo dado ha puesto en problemas a una empresa, incluso a las más robustas, por una inadecuada gestión del riesgo. Esto nos lleva a responder la pregunta: ¿La gestión del riesgo ayuda a la empresa a mantenerse competitiva? Es importante mencionar que la ocurrencia de un evento no gestionado genera costes adicionales e imprevistos a la empresa. Si no cuenta con capital extra para atender los impactos generados, debe transferir estos costos a los productos finales. Esto la hace menos competitiva.

Gestionar el riesgo en sí mismo no mejora la competitividad de la empresa. Sin embargo, no haber realizado una gestión adecuada puede reducirla significativamente. Un ejemplo que ilustra este punto lo representa el puerto de Kobe. Antes del gran terremoto de Hanshin o de Kobe en 1995, el puerto de la ciudad se ubicaba a nivel internacional entre el top 10. Hoy, a pesar de que la infraestructura fue rápidamente reparada y/o mejorada, la salida de funcionamiento temporal del puerto le costó mucho. El empresario, cualquiera que sea su tamaño, debe conocer los fundamentos de la gestión del riesgo para aplicarlos en su negocio.

3. El seguro como herramienta para transferir el riesgo

El seguro forma parte de la gestión integral del riesgo. Es una de las herramientas que tiene a su disposición el empresario para ceder el riesgo, es decir, forma parte de la estrategia de retención/cesión antes explicada.

Las aseguradoras proveen esta protección debido a que forman una mutualidad que dispersa el riesgo. De esta manera una empresa puede protegerse pagando una prima (valor del seguro) que es una fracción del valor asegurado.

Las aseguradoras han diseñado productos específicos para las Pymes. Dentro de estos productos el empresario puede encontrar protección a la medida de su empresa. A continuación se relacionan los productos más conocidos por los empresarios que utilizan el seguro:

a. Seguros obligatorios: Seguro de riesgos laborales, seguros SOAT. Incluye la afiliación a los sistemas de la seguridad social, que tienen implícitos ciertos seguros.

b. Seguros a los bienes: Seguros para cubrir los riesgos de incendio, terremoto, inundación, daños por agua, actos de autoridad, corriente débil, hurto, etc. Generalmente se encuentran en el mercado como seguros todo-riesgo. El empresario encontrará una enorme variedad de productos con diferentes gamas de precio.

c. Seguros de lucro cesante: Generalmente se incluyen

en las soluciones ofrecidas por las aseguradoras para la mayoría de las Pymes. Cubren la ganancia legítima o la utilidad económica que genera la actividad de la empresa por causa de un daño determinado cubierto por la póliza. Ayuda al empresario a mantenerse mientras la empresa vuelve a operar normalmente.

El seguro no es la única fuente de transferencia del riesgo. Hay Pymes en el país que requieren de soluciones especializadas por su actividad, por ejemplo, los importadores y exportadores. Las opciones, los *forwards* y los futuros son igualmente herramientas de cesión del riesgo cambiario.

Un *forward* de moneda es un contrato mediante el cual una entidad financiera y un cliente se comprometen a vender o comprar una cantidad específica de divisas en una fecha futura a un precio establecido desde el inicio. Por su parte, mediante las opciones se adquiere un derecho de comprar o vender divisas a un precio establecido en una determinada fecha futura. Este derecho puede o no ejercerse, por el cual se paga una prima en donde las opciones pueden ser *put* o *call* (*put*: derecho de vender un activo, *call*: derecho de comprar un activo).

Por último están los futuros que se negocian mediante contratos estandarizados que equivalen a una cantidad fija de dólares y vencen en fechas determinadas por la Bolsa de Valores de Colombia.

En la actualidad estas opciones de cesión de riesgo las ofrecen las entidades financieras.

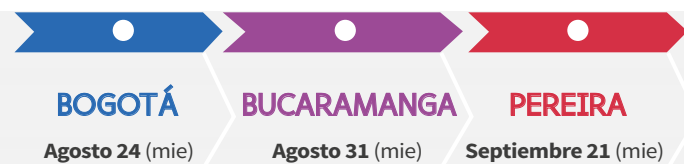
Conclusiones

La gestión del riesgo no debe ser una tarea ajena al empresario, no importa su tamaño. Cabe mencionar que la gestión del riesgo no se reduce a la compra de seguros. Los seguros forman parte del proceso de gestión que es la estrategia de cesión/retención.

Es necesario identificar el riesgo y tomar medidas para mitigarlo. Generalmente, el uso de medidas relativamente sencillas sobre bienes, procesos e, incluso, trabajadores, mitiga de manera importante el riesgo. Un plan de acción ante la ocurrencia de cualquier tipo de amenaza es deseable, porque mitiga el impacto de la manifestación del riesgo. Por último, el seguro constituye, sin lugar a dudas, el mecanismo más ágil y económico para transferir ese riesgo que la empresa no puede retener por cuenta propia. ■



RESERVE Y COMPRA EL PATROCINIO de su empresa en las mejores **FERIAS PARA LAS PYMES DEL PAÍS**



DESAFIOS DEL SEGMENTO EMPRESARIAL ANTE LA TURBULENCIA MACRO-FINANCIERA 2015-2016

Objetivo: Abordaremos el concepto de prevención y mitigación de los riesgos inherentes a los cambios en los ciclos económicos y cómo la correcta mitigación de estos puede ayudar a generar un crecimiento sostenido de mediano plazo en las empresas del país. Para ello, contaremos con la opinión experta de funcionarios del gobierno nacional, dirigentes gremiales, analistas privados y empresarios.

PERFIL

Gerente general, dueños empresa y administrativos.

Informes:

> Departamento Comercial:

mivanegas@anif.com.co · dguzman@anif.com.co

Tels: (051) 307 3295, 310 1500 ext. 122 y 111 · Cel: 310 561 7197

> Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF

Calle 70 A No. 7-86, Bogotá - Colombia · Tels: (051) 3073295

Línea gratuita 01 800 0119907

DESEMPEÑO RECIENTE DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN Y SUS ENCADENAMIENTOS SECTORIALES

Corresponde al Comentario Económico del Día 7 de marzo de 2016

En marzo de 2016, el Dane reveló que el PIB-real de Colombia se había expandido al 3.2% durante el cuarto trimestre de 2015, levemente inferior al 3.3% de un año atrás. Dicho ligero debilitamiento se explica, principalmente, por la desaceleración del sector construcción (+3.8% en 2015-IV vs. +6.1% en 2014-IV) debido al fuerte deterioro de las obras civiles (+1.9% vs. +6.1%) y a la menor dinámica de las edificaciones (+7% vs. +7.6%). Lo anterior se tradujo en un crecimiento del 3.1% en el PIB para el año 2015 como un todo, muy inferior al 4.4% de un año atrás. Ello como consecuencia de la dinámica desfavorable del sector de la construcción, que creció tan solo al 3.9% en 2015 frente al 10.5% de un año atrás, ver *Informe Semanal* No. 1310 de abril de 2016.



El menor dinamismo experimentado por las obras civiles se evidencia con mayor claridad en el comportamiento del Indicador de Inversión en Obras Civiles (IIOC), principal fuente de información que alimenta a este subsector. Así, al corte del cuarto trimestre de 2015, el IIOC registró un crecimiento del 2% anual, inferior al 5.4% de un año atrás. Ello como consecuencia del deterioro observado en el rubro de construcciones para la minería, que se contrajo al -25.7% en 2015 frente al 6.2% de un año atrás, y en la inversión de vías férreas y pistas de aterrizaje, que pasó de crecer un 64.3% en 2014 a un -26.5% en 2015.

Entre tanto, pese a la desaceleración observada en el valor agregado de las edificaciones, el área causada exhibió un comportamiento favorable al cierre del año 2015. En efecto, según el censo de edificaciones del Dane realizado al corte del cuarto trimestre de 2015, el área causada total presentó una expansión del +11.4% anual, muy superior al -6% de un año atrás. Esto se deriva del comportamiento observado en las edificaciones residenciales (73% del total), que aumentaron del -11.5% en 2014 al +11.6% en 2015; logrando contrarrestar las desaceleraciones observadas en el rubro no-resi-

dencial (27% del total), que bajó del 13.1% en 2014 al 10.7% en 2015 (ver gráfico adjunto).

Por su parte, la producción de los sectores conexos a la construcción exhibió resultados mixtos. En efecto, según la Encuesta Mensual Manufacturera, al corte de febrero del año 2016, se observaron comportamientos desfavorables en dos de los cuatro sectores relacionados con la construcción. Así, la producción del sector de hierro y acero registró una contracción del -3.8% anual en el promedio en doce meses a febrero de 2016 (vs. +1.4% de 2015), mientras que la de los productos metálicos decreció al -0.1% (vs. +0.7% de 2015). En cambio, el sector de productos minerales no metálicos se expandió a una tasa del 4.1% en el acumulado en doce meses (vs. +1.1% de 2015), mientras que el sector de vidrio lo hizo al 7.9% (vs. 6.7% de 2015).

En cuanto a las importaciones, los datos de dichos sectores registraron un deterioro considerable durante el año 2015 y lo corrido de 2016. En efecto, las importaciones de hierro y acero se contrajeron al -28.7% anual en el acumulado en doce meses a febrero de 2016,

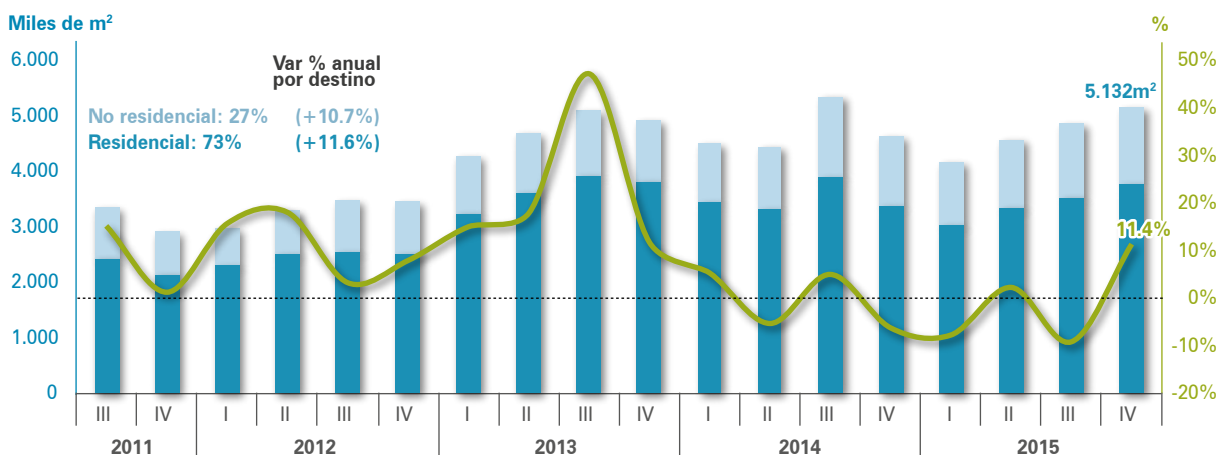
mientras que los productos metálicos lo hicieron al -17.2% y el sector de vidrio y sus productos al -13.1%. Por su parte, los productos minerales no metálicos registraron un crecimiento del 6%, desacele-rándose frente al 14.2% de un año atrás. De otro lado, las ferreterías, sector del comercio minorista co-nexo a la construcción, continúan exhibiendo un desempeño muy favorable. Estas registraron una expansión en sus ventas del 13.8% anual acumulado en doce meses a febrero de 2016, superior al 12.6% de un año atrás.

De esta manera, el sector de la construcción y sus sectores co-nexos (sobre todo a nivel industrial) registraron un leve deterioro fren-te al desempeño de un año atrás, cuando las expansiones de la cons-trucción y la presencia de fuertes encadenamientos habían tenido un importante efecto positivo (ver *Comentario Económico del Día* 23 de febrero de 2015). Ahora, cabe resaltar que la desaceleración de la construcción tuvo un mayor efec-to sobre las industrias atadas a las edificaciones, pues los sectores con fuentes de demanda adicional (como los minerales no metálicos,

el vidrio y las ferreterías) salieron mejor librados. Adicionalmente, el deterioro se transfirió principal-mente a través de las importacio-nes, probablemente como conse-cuencia de la devaluación del peso frente al dólar (37% en 2015).

A futuro, se espera que la diná-mica del sector de la construcción se recupere por cuenta de la activa-ción del PIPE-II, particularmente a través de programas como: i) el FRECH-III (subsidio a la tasa de interés); ii) Mi Casa Ya; y iii) nue-vos proyectos de construcción de escuelas y viviendas rurales. Así, el fuerte encadenamiento debería volver a generar los efectos posi-tivos que se vieron en el pasado. No obstante, cabe resaltar que dichos programas estarían generando una fuerte dependencia del sector cons-trucción frente a los apoyos guber-namentales. Esto ya fue evidente en el año 2015, cuando el desplo-me en el valor agregado de las edi-ficaciones (-8.2% anual al corte de septiembre de 2015) pudo estar co-rrelacionado con la ausencia de dichos programas. ■

Metros causados: destino residencial y no residencial (Var. % anual)



Fuente: elaboración Anif con base en Camacol y Dane.

COMPORTAMIENTO INDUSTRIAL

EN 2015 Y PERSPECTIVAS PARA 2016

Corresponde al *Comentario Económico del Día* 4 de abril de 2016

De acuerdo con lo revelado recientemente por el Dane, el valor agregado de la industria manufacturera se expandió un 4% real durante el cuarto trimestre de 2015. Así, en 2015 como un todo la industria creció un 1.2% real, registrando una recuperación frente al 0.7% del año anterior. Aparentemente, se empiezan a ver luces de la recuperación que tendría el sector en 2016.

Dado esto, vale la pena analizar los resultados en mayor detalle, usando la información de la más reciente Encuesta Mensual Manufacturera (EMM) del Dane. Según la EMM, en febrero de 2016, las ventas de la industria crecieron un 2.6% en su variación acumulada en doce meses, al tiempo que el empleo lo hizo en un 1.1% (ver gráfico adjunto). Asimismo, la producción industrial se incrementó un 2.1% real en el período de análisis, superior al 0.5% de un año atrás. Estos datos también muestran una industria colombiana que se está recuperando, en línea con los resultados del PIB.

A nivel subsectorial, aunque aún es preocupante ver que 13 de las 39 actividades industriales registraron contracciones en su producción, dicho número se ha reducido. En efecto, los sectores con el peor desempeño en febrero de 2016 (variación acumulada en doce meses) fueron: carrocerías para vehículos y remolques (-19.0%); curtido y recurtido de cueros (-17.3%);



“ Buena parte de la recuperación de la industria es atribuible a la entrada en funcionamiento de Reficar. Ahora bien, ello no es suficiente para que la industria sea el motor de la economía colombiana. ”

y productos de caucho (-13.9%). En contraste, los sectores de artículos de viaje y bolsos de mano (17.0%); trilla de café (15.5%) y actividades de impresión (11.4%) registraron los mayores crecimientos.

Las cifras anteriores revelan que los sectores industriales con las mayores caídas en su producción dejaron de ser aquellos atados a la cadena petroquímica, a diferencia de hace algunos meses (ver *Comentario Económico del Día* 5 de octubre de 2015). Ello se debe al efecto coyuntural positivo que ha tenido la reapertura de Reficar (luego de estar cerrada por cerca de tres años), que empezó a funcionar en noviembre de 2015. De hecho, buena parte de la recuperación de la industria es atribuible a la entrada en funcionamiento de dicha planta.

Ahora bien, eso no es suficiente para que la industria sea el motor de la economía colombiana. Incluso en la coyuntura reciente, con una tasa de cambio superior a los \$3.000/dólar (implicando una devaluación del 37.2% en 2015), la industria todavía no ha despegado del todo y las exportaciones del sector siguen contrayéndose (-18.4% en dólares en 2015). Esto

refleja también que la revaluación era apenas uno del “rosario” de problemas que tiene la industria, y no el único problema como se pensaba hace unos años. Así, aún quedan grandes lastres estructurales por resolver para que se observe el dinamismo que espera el gobierno de este sector.

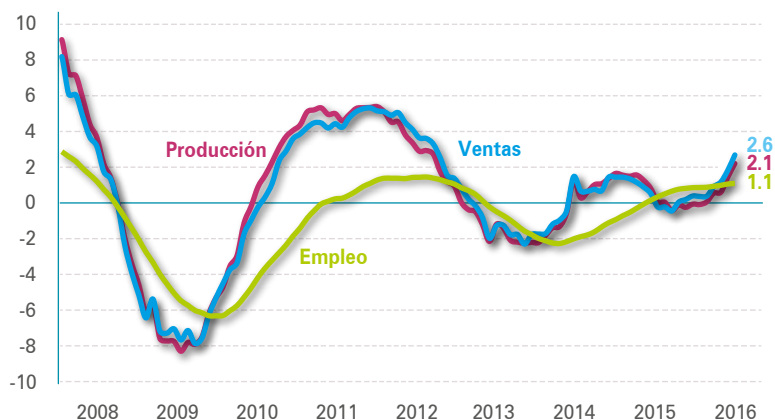
Por ello, Anif ha repetido con ahínco la importancia de reducir el elevado “Costo Colombia” que enfrentan los empresarios del país. Entre estos sobrecostos se destacan: i) los laborales (que ascienden al 49% del salario en el caso de los pagos no salariales); ii) los energéticos (donde somos superados por países como Perú, Argentina y Brasil); iii) los de transporte (de hasta el 15% según la OECD); y iv) la elevada carga tributaria (de hasta el 45% aún en 2018). Todo ello les resta competitividad a los industriales del país frente a los del exterior.

Asimismo, sumado a la necesidad de realizar las reformas estructurales tendientes a disminuir dichos sobrecostos, Anif ha hecho énfasis en tres propuestas específicas que serían clave para el despegue de la industria manufacturera: i) la relocalización geográfica de la produc-

ción hacia las costas (Caribe y Cali); ii) la migración hacia los sectores industriales más productivos y competitivos; y iii) la creación de *clusters* regionales (en lo cual ya han venido trabajando las Cámaras de Comercio). Ello derivaría en mejoras en la productividad industrial, que harían que el sector fuera más competitivo a nivel internacional.

Para 2016, Anif espera una recuperación de la industria manufacturera por cuenta del impulso positivo que le daría Reficar a la industria petroquímica (de hasta 1.7pp en 2016, ver *Informe Semanal* No. 1300 de febrero de 2016). Ello gracias a la mayor disponibilidad de materias primas y a los menores costos. Además, el mantenimiento de una tasa de cambio devaluada (que impulsaría, en parte, la sustitución de importaciones por producción local) y el efecto estadístico a favor, luego de varios períodos de contracciones, también serán factores importantes en el desempeño de la industria en 2016. Por lo anterior, Anif estima un crecimiento del valor agregado industrial del 4.5% real en 2016 después de estar estancado en el 0%-1% por cerca de cuatro años. ■

Industria: producción, ventas y empleo
(Var. % doce meses, febrero de 2016)



Fuente: Dane–Encuesta Mensual Manufacturera (EMM).

COMERCIO AL POR MENOR: COYUNTURA RECIENTE Y PERSPECTIVAS 2016

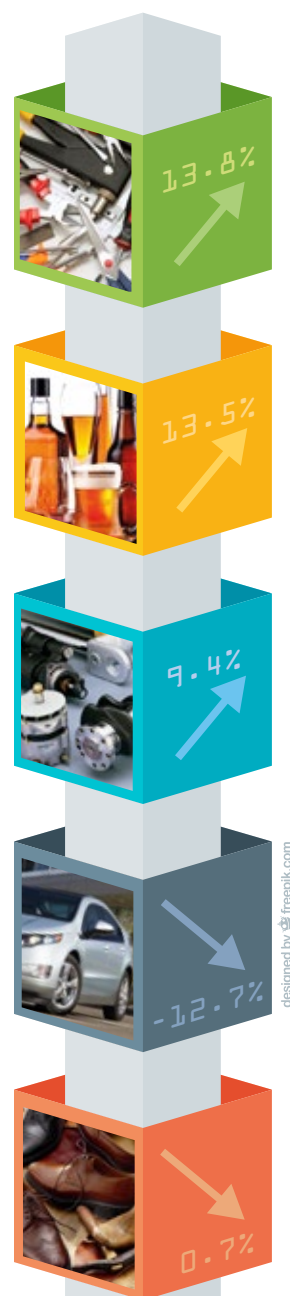
Corresponde al *Comentario Económico del Día* 11 de abril de 2016

Luego de exhibir una dinámica muy favorable durante el año 2014, el comercio al por menor mostró un debilitamiento importante durante el año 2015. En efecto, según la Encuesta Mensual de Comercio al Por Menor y Comercio de Vehículos (EMCM) del Dane, el comercio minorista total registró una expansión del 3 % en 2015, inferior al 8.5% observado un año atrás (ver gráfico adjunto). En febrero de 2016, la desaceleración se mantenía con expansiones de solo el 2.7% anual en el acumulado en doce meses.

Por tipo de bien, el rubro de alimentos y bienes no durables registró un crecimiento favorable del 6.6% en el acumulado en doce meses a febrero de 2016 (vs. 5.7% de un año atrás), mientras que los bienes semidurables se desaceleraron levemente a tasas del 5.2% (vs. +5.9%). Entre tanto, las mercancías clasificadas como durables exhibieron un marcado deterioro, al contraerse a tasas del -3.4% en el acumulado en doce meses a febrero de 2016, muy inferior al 10.1% del año anterior. Es aquí donde re-

side la principal explicación de la desaceleración de las ventas minoristas en el último año.

En esta contracción de los bienes durables influyó decididamente la fuerte caída reportada en las ventas de vehículos. Esta fue consecuencia de: i) la devaluación del peso frente al dólar (37% en 2015), que encareció el precio de los vehículos; ii) la desaceleración de la economía colombiana y del consumo privado (que pasó del 4.3% en 2014 al 3.8% en 2015); y iii) un efecto estadístico en contra luego del récord de ventas



(328.526 unidades) de 2014 (ver *Comentario Económico del Día* 15 de febrero de 2016).

Por líneas de mercancía, los sectores con mejor desempeño fueron: artículos de ferretería (creciendo al 13.8% en el acumulado en doce meses a febrero de 2016); bebidas alcohólicas (13.5%) y repuestos (9.4%). En cambio, las ramas comerciales como vehículos (-12.7%), ya comentada, calzado y artículos de cuero (0.7%) y productos farmacéuticos (2.3%) exhibieron los resultados más mediocres.

Ahora, el empleo y la dinámica del crédito también incidieron en el deterioro que exhibió el comercio minorista. En efecto, al corte de febrero de 2016, la tasa de desempleo a nivel nacional llegó al 11% en el año corrido, un comportamiento negativo frente al 10.3% de 2015. No obstante, cabe resaltar que el sector continuó siendo el mayor generador de empleo en la economía, al contribuir con un poco más del 28% del total de los ocupados a nivel nacional.

En el plano crediticio, la cartera de crédito de consumo registró una desaceleración en sus tasas de creci-

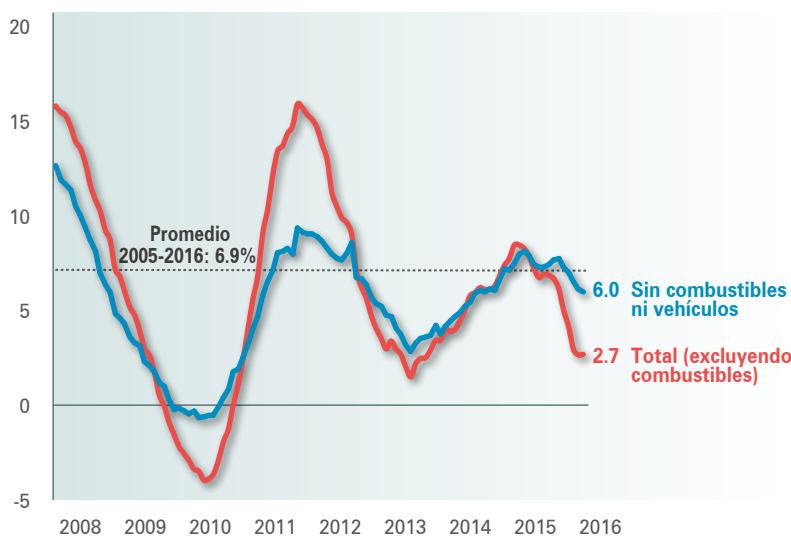
miento, regresando a niveles de un dígito. En efecto, los desembolsos de crédito de consumo pasaron de crecer al 13.6% acumulado en doce meses a enero de 2015 a hacerlo al 9.2% un año después. En este caso, las alzas en la tasa repo por parte del Banco de la República durante 2015-2016 (+200pb) y el debilitamiento económico reciente habrían jugado en contra del crecimiento de este tipo de desembolsos.

“Los sectores con mejor desempeño fueron: artículos de ferretería (13.8%); bebidas alcohólicas (13.5%) y repuestos (9.4%). En cambio, las ramas comerciales como vehículos (-12.7%), calzado y artículos de cuero (0.7%) y productos farmacéuticos (2.3%) exhibieron los resultados más mediocres.”

Prospectivamente, la situación parece que no mejoraría en el corto plazo según lo evidencia la caída en la confianza de los consumidores. En efecto, de acuerdo con la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) de Fedesarrollo, la percepción de los hogares sobre su situación económica y sus expectativas futuras se deterioró de manera importante durante 2015 y 2016. En efecto, luego de exhibir un comportamiento favorable a lo largo del año 2014 (ver *Comentario Económico del Día* 9 de febrero de 2015), la confianza de los agentes tuvo una tendencia decreciente durante el año 2015, la cual se profundizó aún más en lo corrido de 2016. El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) marcó una cifra de -20.8 en el primer trimestre de 2016, mínimo histórico desde 2002. Ello obedeció al fuerte debilitamiento en sus dos componentes, con el Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) en -15.2 y el Índice de Condiciones Económicas (ICE) en -29.2, promedio del trimestre.

Dado este contexto, Anif proyecta un debilitamiento en la dinámica del sector comercio, con crecimientos de solo el 3% en el PIB de comercio y turismo al cierre de 2016. El mantenimiento de la desaceleración se explicaría por: i) la menor disposición de los hogares a comprar bienes durables, dada la devaluación en la relación peso/dólar (la cual sería del 15%-20% en 2016); y ii) la menor confianza del consumidor, que alcanzó mínimos históricos en todas las principales ciudades del país a inicios de 2016. Ahora, no se descarta una profundización de dicha desaceleración en el valor agregado del sector comercio. Esto dependería de qué tanto resista el consumo privado en un contexto de alza de tasas de interés y fuerte endeudamiento de los hogares (en niveles del 43% del ingreso disponible). ■

Dinámica del comercio minorista
(Var. % anual acumulada en doce meses, febrero de 2016)



Fuente: cálculos Anif con base en Dane.



DESEMPEÑO EN 2015 Y PERSPECTIVAS PARA 2016

Corresponde al *Comentario Económico del Día* 18 de abril de 2016

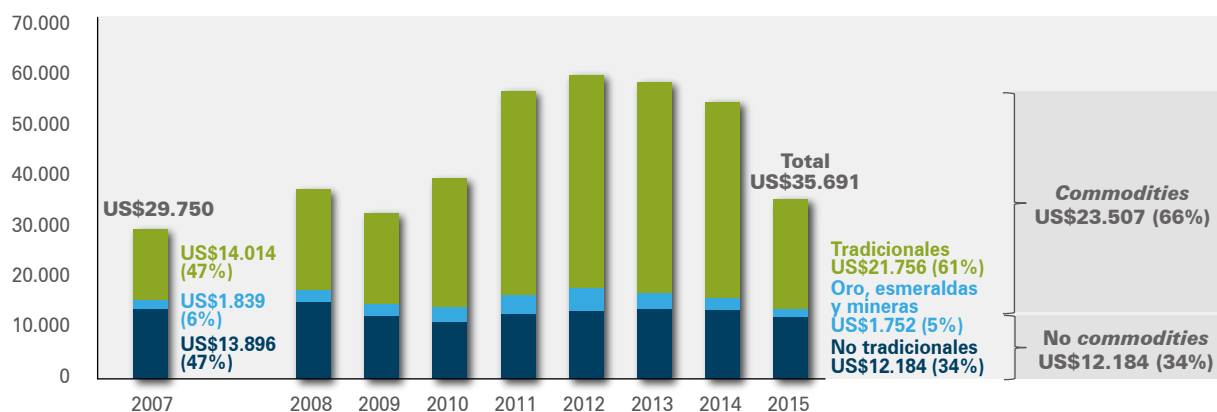
Las exportaciones de bienes colombianos bordearon los US\$35.691 millones en 2015, según reportó recientemente el Dane. Esto significó una contracción del -34.9% con respecto a lo logrado en 2014 (US\$54.795 millones). De esta manera, la relación exportaciones/PIB se redujo del 14.4% en 2014 al 11.8% en 2015, poniendo todavía más presión al déficit en cuenta corriente del país (-6.4% del PIB en 2015 vs. -5.2% del PIB en 2014).

El motivo principal por el cual las exportaciones exhibieron pronunciadas contracciones durante 2015 fue la disminución de los precios internacionales de los *commodities*, en particular de los productos minero-energéticos. Simultáneamente, el aparato productivo local mantuvo la debilidad de los últimos años, a pesar del estímulo que representó la devaluación peso-dólar del 37.1% en el último año. Por otra parte, la lenta recuperación de las economías

desarrolladas, la desaceleración de las economías emergentes y las barreras impuestas por nuestros más cercanos socios comerciales (Venezuela y Ecuador) restaron dinamismo a las exportaciones.

En efecto, tanto las exportaciones tradicionales como las no-tradicionales registraron acentuadas contracciones del -44.1% y del -12.6%, respectivamente, en 2015. Dicho resultado bastó para modificar levemente la composición de la canasta exportadora del país, con lo cual la relación *commodities* - *no commodities* fue del 66%-34% (ver *Comentario Económico del Día* 11 de mayo de 2015), ver gráfico adjunto. Por el lado de las exportaciones tradicionales, las de petróleo registraron una caída del -50.3% anual en dólares, debido a: i) la sobreoferta mundial de crudo, implicando una caída del -50.2% en el precio del barril colombiano; y ii) la leve contracción de los volúmenes exportados (-0.2% anual), lo cual demuestra las dificultades que atraviesa el sector para mantener las metas de producción. Por su parte, las exportaciones de carbón (-33% anual) se vieron afectadas por: i) la caída del -18.8% anual en el precio internacional del mineral; y ii) el estancamiento de la producción nacional en 85-90

Exportaciones tradicionales y no tradicionales
(Acum. en doce meses a diciembre de 2015; US\$ millones)



Fuente: cálculos Anif con base en Dane.

millones de toneladas. Por el contrario, el café continuó incrementando sus exportaciones (2.2% anual), como consecuencia de la mayor producción local (14.2 millones de sacos). Sin embargo, la disminución en el precio promedio de los suaves colombianos (-9.3% anual) hasta los US\$1.8/libra moderó el crecimiento en estas exportaciones.

Entre tanto, la caída en las exportaciones no-tradicionales estuvo jalonada principalmente por las contracciones en los productos refinados del petróleo (-51.2%) y los metalúrgicos (-29.7%). En el primer caso, se sintieron los efectos del cierre de Reficar durante la mayor parte del año. En el segundo caso, las exportaciones de hierro y acero mostraron un descenso del -33.2% anual, siendo determinantes en el comportamiento a la baja de ese rubro.

Ahora bien, es claro que con el desplome de las exportaciones minero-energéticas, el país debería avanzar más ágilmente para recomponer su canasta exportadora, con especial énfasis en productos agroindustriales. Sin embargo, esto todavía no sucedería en el año 2016. En efecto, según las proyecciones de Anif, las ventas externas se reducirían un -15.5%, pasando de US\$35.691 millones en 2015 a US\$30.131 mi-

llones en 2016, donde se daría un estancamiento en la producción de bienes minero-energéticos y, al mismo tiempo, menores ventas externas de productos agroindustriales.

Las exportaciones tradicionales sufrirían una nueva caída del -21% en 2016, pasando de US\$21.730 millones en 2015 a US\$17.172 millones en 2016. Estas se verían afectadas principalmente por: i) una producción de petróleo llegando a 940.000bpd (vs. un millón en 2015) y un ligero retroceso del precio de la Cesta Colombia a US\$30/barril promedio; ii) el estancamiento en la producción de carbón en niveles de 86-88 millones de toneladas, así como una reducción adicional de su precio; y iii) los leves descensos en los volúmenes exportados y en los precios del café.

En cuanto a las exportaciones no-tradicionales, se tiene proyectado que estas se contraigan nuevamente en 2016. La reducción sería de un -7% anual y estaría determinada por un débil desempeño de las exportaciones agroindustriales. Aunque la industria colombiana tendría un crecimiento del 4.5% real en 2016, producto de los efectos de la reapertura de Reficar y la devaluación de la relación peso/dólar (de casi un 20% este año), dicho buen desempeño se enfocaría más en sustituir las impor-

taciones con producción local y menos en exportaciones de productos nuevos (ver *Comentario Económico del Día* 4 de abril de 2016). Esto debido al llamado Costo Colombia donde sobresalen sobrecostos logísticos (de hasta el 15% según la OECD), laborales (49% del salario) y energéticos (siendo superados por nuestros pares regionales), que aún le hacen difícil al aparato productivo nacional ser competitivo en el exterior.

En síntesis, las exportaciones colombianas exhibieron una caída pronunciada del -34.9% anual en 2015, en gran parte explicada por la caída en los precios de los *commodities* minero-energéticos, pero también por la debilidad del aparato productivo local. Para 2016, Anif estima un nuevo deterioro en las ventas externas (-15.5% anual), esta vez asociado a los menores volúmenes de exportación esperados en los productos tradicionales y a la permanente caída de las exportaciones no-tradicionales. De este modo, Colombia deberá potenciar sus exportaciones en el mediano plazo trabajando más arduamente en la reducción del llamado Costo Colombia para poder elevar el nivel de sus exportaciones agroindustriales y lograr revertir así la actual composición de la canasta exportadora. ■

CLUSTERS:

AVANCES DE ESTA ESTRATEGIA INDUSTRIAL EN COLOMBIA

Corresponde al Comentario Económico del Día 25 de abril de 2016

Desde hace tiempo, Anif ha mencionado repetidamente la necesidad de trabajar en tres frentes que permitirían mejorar el desempeño de la industria nacional. Estos son: i) la relocalización geográfica de la producción hacia las costas (Caribe y Valle del Cauca); ii) la migración hacia los sectores industriales más productivos y competitivos; y iii) la creación de *clusters* o cadenas productivas regionales. Ello derivaría en mejoras en la productividad industrial, que harían que el sector fuera más competitivo a nivel internacional. En esta nota, nos concentraremos en lo referente a los *clusters*.

Grosso modo, un *cluster* se refiere a una aglomeración de industrias relacionadas/interconectadas en un mismo espacio geográfico. Ello permite aprovechar las externalidades que se generan de la cercanía entre las diferentes firmas (ver Llinás *et. al*, 2016). Entre las externalidades generadas cabe destacar: i) los mayores niveles de productividad de las industrias; ii) el incremento en la innovación; y iii) la creación de nuevas empresas en sectores relacionados.

A nivel internacional, son numerosas las cadenas productivas que existen, principalmente en los países desarrollados. Allí es importante destacar el *cluster* del sector de cauchos-llantas-vehículos en el sureste asiático, que les ha permitido incrementar la productividad y ser muy competitivos a nivel internacional, uniendo las producciones de Vietnam, Taiwán y China, a través de una infraestructura eficiente. También en otros países se han desarrollado *clusters*. En Estados Unidos y Canadá, por ejemplo, se tiene información de hasta 65 cadenas productivas, donde sobresalen las de los sectores de tecnologías de la información (con 1.055.955 empleados), plásticos (con 657.703), aeroespacial (con 531.777) y textiles (con 190.186). Asimismo, en India se destacan los *clusters* farmacéutico, de autopartes y de equipos de ingeniería, de un total de 5.069 cadenas productivas que existen en dicho país. En América Latina, se destacan las 181 empresas manufactureras creadas en Costa Rica durante 2000-2009, alrededor de la fábrica de Intel. Aunque ello se viera limitado por la decisión privada de la empresa de mover parte de su producción hacia Vietnam y Malasia en 2014. Lo anterior dado que la mayor parte de sus compradores y proveedores se encuentra en Asia.

En Colombia, en cambio, este tipo de iniciativas está apenas empezando a despegar. En 2012, la consultora McKinsey desarrolló un estudio donde categorizaba la industria colombiana por posibles *clusters* (ver revista *Carta Financiera* No. 163 de septiembre de 2013). Allí, se le daba gran peso a la categoría de procesamiento local (que abarca el 39% del valor agregado industrial), a la de in-



novación global para exportaciones regionales, donde se destacaban los temas de transporte y vehículos (18%), y a la intensiva en mano de obra y comercialización (8%), destacándose las confecciones-prendas de vestir y el calzado.

En la práctica, se han venido dando algunos avances recientes. En efecto, las cámaras de comercio, las alcaldías, algunos ministerios y la Red Cluster Colombia (un convenio entre iNNpulsa y el Consejo Privado de Competitividad) han estado trabajando en este frente. Esto ha permitido llegar hoy a 80 iniciativas cluster en Colombia, mientras que hace unos años ni siquiera había 10. Aunque la mayoría de estos clusters aún está en proceso de implementación y aprendizaje, en la medida en que logren sofisticarse, serán un importante insumo de la nueva política industrial del país.

Regionalmente, Medellín ha sido una de las ciudades que más ha impulsado este tipo de iniciativas por medio de un programa entre la Alcaldía y la Cámara de Comercio. Así, a través de la que han denominado “Comunidad Cluster” han coordinado las agendas para los seis clusters que están desarrollando, donde se destacan los sectores de: i) energía eléctrica (21% del PIB de Antioquia); ii) construcción (15%); iii) tecnologías de la información y las comunicaciones (12%); y iv) textiles-confecciones (11% de la producción industrial), ver cuadro adjunto. De la misma manera, las demás ciudades principales del país han estado trabajando en la creación de estas cadenas productivas. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogotá, con el concepto “Valor Compartido”, está impulsando más de diez clusters en sectores como salud (16% del PIB de Bogotá) y energía (12%), entre otros. Asimismo, en Barranquilla y Cali las cámaras de comercio han creado programas que pretenden impulsar la creación

Implementación de clusters en Colombia

Ciudad	Estrategia	Sectores	
Medellín	Comunidad Cluster	• Construcción • Energía eléctrica • Medicina y odontología • Textiles/Confecciones	• Diseño y moda • Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) • Turismo de negocios, ferias y convenciones
Bogotá	Valor Compartido	• Prendas de vestir • Cuero, calzado y marroquinería • Cosméticos • Industrias creativas y de contenidos • Turismo de negocios y eventos • Software y TICs • Comunicación gráfica	• Joyería y bisutería • Salud • Energía • Lácteos • Gastronomía • Música
Barranquilla	Redes estratégicas de negocios	• Insumos agroindustriales • Logística • Salud y farma	• Muebles • Diseño de moda y estilo de vida
Cali	Plataformas Cluster	• Bioenergía • Excelencia clínica • Proteína blanca	• Bienestar y cuidado personal • Confitería

Fuente: Llinás, Caicedo y Gómez (2016).

de clusters con el fin de incrementar la competitividad de la región y aumentar el potencial exportador. En Barranquilla, están trabajando en la implementación de clusters de logística, muebles, insumos agroindustriales, salud-farma y diseño de moda. En Cali, se han concentrado en los sectores relacionados con la salud-farmacéuticos (9% de la producción industrial del Valle) y la confitería (5%).

En síntesis, diversas entidades han estado trabajando en uno de los frentes que Anif ha mencionado como pilar para el mejoramiento del desempeño industrial colombiano: la creación de cadenas productivas o clusters. Sin duda,

se han hecho algunos avances en esta materia con el fin de mejorar la competitividad y productividad de la industria. Ahora bien, hay que seguir trabajando en este frente pues, como ya se mencionó, la mayoría de estos proyectos está apenas en fase de implementación. Pero, además de este esfuerzo sectorial, no puede olvidarse la tarea que persiste en el frente de agenda transversal del país. Para que la estrategia industrial tenga efecto, los actores públicos y privados deben reforzar la tarea en los frentes de infraestructura-logística (tal vez el más adelantado), reducción de sobrecostos no salariales y menores costos energéticos. ■

La Unión Europea destinará 25 millones de euros para el fomento del desarrollo Pyme en América Latina

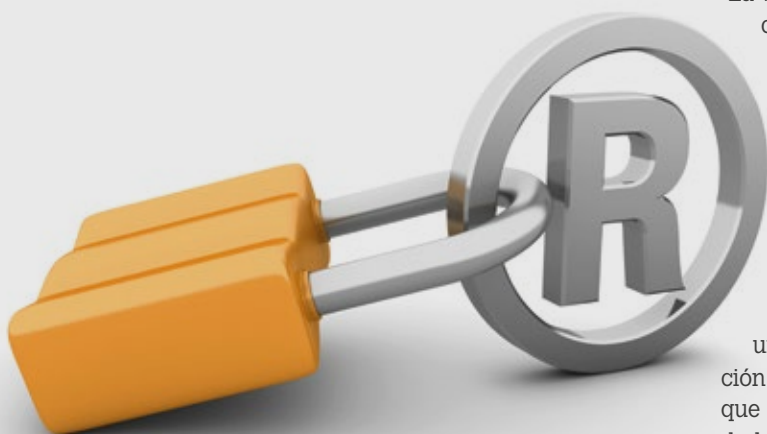
Por medio del programa AL-Invest 5.0, la Comisión Europea en América Latina busca crear capacidades y aumentar la productividad de las Pymes en 18 países de la región. Para este propósito se destinarán 25 millones de euros que se desembolsarán a lo largo de cuatro años.

Dicho dinero no será concedido directamente a las MiPymes, sino a instituciones públicas o privadas que ejecuten proyectos enfocados en elevar la productividad de las micro, medianas y pequeñas empresas en América Latina. En la primera convocatoria, abierta hasta el 16 de mayo, se destinarán 10 millones de euros para subvencionar entre un 50%-80% del costo de los proyectos escogidos.



<http://www.alinvest5.org/>

Superintendencia de Industria y Comercio y Sena firman alianza para facilitar registros de nuevos empresarios



La Superindustria y el Sena anunciaron recientemente un convenio, a nivel nacional, para que cerca de 1.000 futuros empresarios puedan registrar su marca de forma más fácil, efectiva y económica.

Con esta alianza, los nuevos emprendedores recibirán hasta un 25% de descuento en la tarifa de solicitud de registro de marca ante la Superindustria. Este descuento, financiado por el Fondo Emprender del Sena, reduciría de \$781.000 a \$541.000 el registro de marca. Los descuentos se podrán aplicar a través de un certificado de asistencia a las jornadas de capacitación sobre los procesos de registro y protección de marca que realizará la Superindustria a través del Aula de Propiedad Industrial (API). Esta Aula se encargará de expedir los certificados correspondientes.

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

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

Foros gratuitos de tecnología para empresarios Mipyme

La revista ENTER.CO, con el apoyo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic) y las cámaras de comercio de diferentes ciudades, está organizando foros gratuitos de tecnología con el fin de capacitar a los empresarios MiPyme de las tecnologías disponibles para hacer su negocio más competitivo.

Los foros se han realizado en Manizales y Bucaramanga, y continuarán la gira en cuatro ciudades más: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Allí se reunirán expertos en tecnología que les mostrarán a los empresarios cómo sus empresas pueden aumentar las ventas y la competitividad de su negocio a través del comercio electrónico, el mercadeo digital y la productividad empresarial. Adicional a esto, los asistentes recibirán un paquete de dominio y *hosting* por un año.



<http://enterforos.com/>

CCB dictará seminario sobre NIIF para microempresarios



Los días 19, 20 y 26 de mayo de 2016, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) dictará un seminario de contabilidad con el fin de ayudar y capacitar a los microempresarios en la adopción de la nueva Norma de Información Financiera para las Microempresas (NIIF).

El curso tiene como objetivo identificar las diferencias contables entre la NIIF y la norma colombiana de contabilidad que se ha aplicado tradicionalmente en las empresas del país. Asimismo, el curso tiene el propósito de analizar el impacto que puede generar, en la presentación de la información financiera de las compañías, los cambios de la metodología contable. Los microempresarios interesados pueden inscribirse comunicándose telefónicamente con la CCB.

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



CCB abre convocatoria para empresarios innovadores

A partir del 1° de abril y hasta el 30 de mayo estará abierta la convocatoria de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) para su programa “Mentoría con Inversión”. La iniciativa busca a empresarios innovadores con alto potencial de crecimiento y con necesidades de financiamiento, que quieran acceder a capital de inversión y asesorías especializadas.

El programa junta a mentores o expertos inversionistas con emprendedores. Los primeros les brindarán asesoría a los nuevos empresarios, en aspectos como calidad y diseño del producto, plan financiero, modelo de negocio y estrategia empresarial. Igualmente, los mentores tienen la posibilidad de invertir en estos emprendimientos. Se seleccionarán 20 empresas que cumplan con los requisitos de la CCB para beneficiarse del programa, el cual contará con 40 nuevos mentores en esta oportunidad.

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



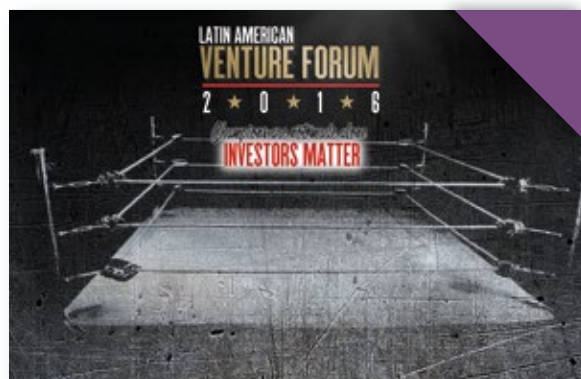
Foto: <http://www.mincit.gov.co/>

Reconocimiento a las Empresas Altamente Innovadoras

Buscando incentivar la inversión de la empresa privada en actividades de innovación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit), Colciencias y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) reconocieron el pasado 8 de abril al primer grupo de Empresas Altamente Innovadoras del país.

A estas 89 empresas escogidas por convocatoria el gobierno les otorgará una deducción del Impuesto de Renta de hasta un 175% de la inversión que hagan en proyectos de innovación. Las compañías seleccionadas cumplieron requisitos como tener procesos y estructura en temas de ciencia, tecnología e innovación; disponer de un presupuesto para investigación, desarrollo e innovación, y haber presentado al mercado productos innovadores que representen al menos un 10 % de su portafolio, entre otros requisitos.

<http://www.mincit.gov.co/>
<http://www.colciencias.gov.co/>



Se celebró en Bucaramanga el Latin American Forum, evento de inversión para emprendedores

El jueves 14 de abril se llevó a cabo la tercera edición del Latin American Forum en Bucaramanga. En esta versión participaron 30 grupos de inversionistas y 40 empresas en busca de financiación seleccionadas por la Red Nacional de Ángeles Inversionistas de la Fundación Bavaria, Bancóldex y el BID-Fomin.

Este año el evento contó con un total de 320 participantes, los cuales asistieron a las conferencias de expertos en emprendimiento de talla mundial y participaron en las ruedas de negocios. En el evento, los emprendedores tuvieron la oportunidad de relacionarse con diferentes empresas, nacionales e internacionales, que buscaban invertir su capital en una nueva generación de *startups*.

<http://inversionangel.com/>



Semana mundial de creatividad e innovación se celebró en Cali

Los pasados 18 y 23 de abril de 2016 se celebró en la ciudad de Cali la “Semana Mundial de Creatividad e Innovación”. El evento se constituyó en un espacio cultural y científico, con el propósito de facilitar la interacción entre diversos actores del ecosistema innovador colombiano. Allí, se buscó incentivar el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos relacionados con prácticas de creatividad e innovación que se desarrollan en el país. La realización del evento fue apoyado por la Alcaldía de Cali, la empresa privada y la academia.

La semana mundial de creatividad e innovación, en su segunda edición local, abordó temáticas como la economía colaborativa, la innovación digital, el diseño de servicios y la creatividad. En total se realizaron 12 talleres y 5 conservatorios. También se abrieron espacios para el *networking*.

<http://www.semanaci.co/>

María Lucía Castrillón

GERENTE DE PROPAÍS

Coyuntura Pyme: Bienvenida a *Coyuntura Pyme* Dra. Castrillón. Como gerente de Propaís, podría comentarnos ¿cuáles son los objetivos de esta entidad en el corto plazo en Colombia? ¿Cómo se encuentran relacionados con el fomento y desarrollo de las empresas colombianas y, en particular, de las Mipymes?

María Lucía Castrillón. Propaís es una entidad cuya razón de ser son las micro, pequeñas y medianas empresas en el país. Esta nació, hace veinte años, para ayudar a las empresas a buscar mercados y promover su competitividad. Por tal motivo, todo nuestro accionar está dirigido al cumplimiento de este propósito. A corto plazo, nuestro objetivo es seguir consolidando todos los programas que venimos desarrollando. Esta es una entidad que trabaja y depende mucho de otros aliados, por eso



Fotos: Tatiana Herrera - Anif

tenemos unas acciones específicas directas, pero también dependemos mucho de quienes encuentran en nosotros un aliado, para así poder fortalecer el sector empresarial de las pequeñas empresas en Colombia.

Hay que tener en cuenta que nosotros vivimos en un permanente crecimiento, buscando identificar las necesidades del empresariado colombiano puesto que las empresas están continuamente cambiando su dinámica, así como la coyuntura económica de cada momento es muy diferente. Esto implica que nosotros estemos investigando mucho sobre lo que está pasando en el entorno, lo que está sucediendo con las pequeñas y medianas empresas, y qué programa es adecuado para ese momento estratégico.

Hace un año, por ejemplo, empezó el tema de la devaluación de la tasa de cambio y vemos que es una gran oportunidad para las empresas, por lo cual empezamos a trabajar

en la forma de aprovechar ese mercado nacional de productos que antes eran importados. Entonces, en el corto plazo queremos consolidar los programas y seguir investigando acerca de qué es lo que están requiriendo las empresas de acuerdo con el entorno económico en el que nos estamos moviendo actualmente.

Coyuntura Pyme:

Propaís es una entidad de carácter mixto que facilita alianzas entre el gobierno y las entidades privadas con el objetivo de

fortalecer el tejido empresarial del país. ¿Cuáles son los beneficios de la existencia de este tipo de entidades para el empresariado colombiano? ¿Cuáles son las principales alianzas a nivel nacional e internacional que se han implementado para lograr este objetivo?

María Lucía Castrillón. Para el empresariado colombiano es bien importante una institución como esta. Antes de que iniciara Propaís existían distintas fundaciones, universidades, cámaras de comercio y programas estatales que trabajaban en pro del empresariado colombiano. Propaís nace, entonces, como una respuesta a la necesidad de darle institucionalidad a todo lo relacionado con el apoyo a todos los servicios tecnológicos para los pequeños empresarios colombianos. Es un lugar donde confluyen el sector público y el privado, aquí logramos que todos los intereses públicos y privados se unan en un centro de atención que es Propaís, para buscar una respuesta efectiva a lo que está requiriendo el empresariado. Esta es una entidad que lleva veinte años siendo una de las primeras y más exitosas experiencias de asociación pública y privada que tiene el país, y fue la primera institución dedicada exclusivamente a atender a la micro, la pequeña y la mediana empresa. Es muy importante para el país tener una institución dedicada solamente a pensar, construir y trabajar en pro del empresariado colombiano. Colombia ha logrado construir con esta institución un lugar en donde el sector empresarial y el sector público estén representados. Con respecto a las alianzas, digamos que al final Propaís es una

gran red de instituciones, somos 80 entidades públicas y privadas asociadas, entre las cuales encontramos cámaras de comercio, gremios como Confecámaras, universidades, fundaciones empresariales, que representan todas las regiones del país desde Guainía hasta Nariño. Por ejemplo, contamos con asociaciones como Conamic, Cotregua la Cámara de Comercio de Bogotá y asociaciones de empresarios que están en el Meta, Putumayo o el Huila. También contamos con los gremios que lo representan, los cuales tienen voz para que podamos generar esas alianzas. Entonces, al final esto es una gran junta directiva donde se pueden sentar lo regional y lo nacional, lo público y lo privado, los grandes con los pequeños, lo que genera una gran sinergia para poder trabajar todos en pro del empresario colombiano a nivel nacional.

A nivel internacional, Propaís también se ha encargado de abrir muchos espacios en el exterior siendo socios de distintas redes. Hemos trabajado con diferentes entidades de cooperación como el BID, como el S.B.A de Estados Unidos (desde hace diez años), con Sebrae hicimos un acuerdo de cooperación hace algunos años, para que pudiéramos transferir conocimiento de programa entre un país y otro. Mucho más cercano está el haber ingresado a hacer parte de la red Isme, una red institucional de apoyo a la innovación en el sector empresarial de la cual forman parte cerca de 90 gobiernos e instituciones como Propaís que representan al sector empresarial, en donde la única finalidad es generar un espacio para transferir conocimiento y programas de casos exitosos que se han dado en uno u otro país. Tenemos los encuentros anuales, con el fin de debatir sobre las últimas tendencias de desarrollo empresarial.



Daniela Londoño, investigadora de Anif; Isabel Salazar, asesora de Comunicaciones de Propaís; Álvaro Parga, exinvestigador de Anif; y María Lucía Castrillón, gerente de Propaís.

Coyuntura Pyme: Ustedes se han especializado en la estructuración y desarrollo de proyectos de apoyo al desarrollo social, empresarial y económico de las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. Nos podría contar ¿cuál es su balance de la situación actual de las Pymes en el país? ¿En qué aspectos se debe trabajar para promover su competitividad? ¿Qué retos enfrentan las Mipymes a nivel regional?

María Lucía Castrillón. Tenemos claro que cerca del 96% de las empresas de Colombia son microempresas. Es decir, que en este país, como todos sus similares, la fuerza del tejido empresarial es la microempresa. Esta es la que jalona el empleo, el desarrollo, el crecimiento empresarial y por eso es tan importante. Hace veinte años quizás uno hablaba de la microempresa como algo más altruista, hoy la dimensión es muy diferente, la microempresa es la que efectivamente mueve este país.

Adicionalmente, son las que generan la mayor parte de empleo en el país. Por ejemplo, para el posconflicto la manera más adecuada para poder asimilar a estas personas a la sociedad es a través de la microempresa; allí es donde se puede generar algún tipo de sustento para poder incorporarse a la vida en sociedad. De manera que la microempresa tiene que ser vista así, como el motor que efectivamente mueve la rueda de este país.

En cuanto a las dificultades, nos hemos dado cuenta desde hace unos seis años que uno de los principales cuellos de botella a los que se enfrentan las micro y pequeñas empresas es la dificultad para acceder a los mercados. Existe una falla de mercado importante, en la forma como se unen la oferta y la

demanda, en cómo llega una pequeña empresa a una gran empresa, en cómo llega un pequeño empresario a vender en una gran superficie.

Esto representaba un reto importante para los empresarios, por los costos y la falta de facilidades que existían, y es por eso que nace un programa al interior de Propaís conjuntamente con el MinCIT para incentivar al mercado interno, promoviendo el mercado nacional y con el objetivo de conectar a los grandes con pequeños; para generar una plataforma en donde lo local pueda salir a lo regional e incentive el comercio entre regiones.

El resultado de ese esfuerzo es un programa de incentivo al mercado interno que denominamos Compre colombiano, que ha sido bastante exitoso y creemos que ese ha sido un punto clave para romper ese paradigma de que las empresas no pueden vender, porque les estamos abriendo la posibilidad de encontrar fácilmente los mercados. Al igual que les estamos generando una plataforma para que se junten la oferta y la demanda. Este es uno de los cuellos de botella importantes que hemos logrado ir atacando. Estos procesos nos han ido dejando grandes aprendizajes, ya que los mercados internos e incluso las grandes empresas encuentran que aquí en Colombia hay una provee-

duría importante de recursos que antes no creían encontrar. Las empresas a veces no logran llegar a los mercados más sofisticados, porque no logran salir de su mercado local, porque no logran irse preparando en este mercado nacional, para que después puedan irse a buscar mercados internacionales más competidos. Asimismo, hemos encontrado tanqueras, como por ejemplo la capacidad de producción, las certificaciones de calidad y el capital de trabajo, el cual siempre ha sido un problema, pero en el que se ha ido trabajando fuertemente.

Al final lo que procuramos es propiciar la plataforma para hacer negocios, que les podemos brindar la información a los empresarios de cómo pueden llegar a los mercados, explicando por qué no están llegando o por qué sí lo están haciendo, cuáles son las razones. Nosotros los retroalimentamos para que ellos sepan efectivamente en que tienen que mejorar en la empresa para lograr expandir su negocio.

Nosotros hicimos un estudio, a fines de 2013 y principios de 2014, investigando el mercado nacional y analizando qué es lo que compra el colombiano y cómo lo compra. Encontramos resultados bien interesantes, como que de cada \$100 los consumidores se gastaban \$89 en producto nacional y \$11 en producto importado. Entonces dijimos, bueno esos \$11 en qué están representados, qué importa el colombiano, y luego de eso que se importa qué podemos nosotros empezar a producir, de manera que le diéramos esa información al empresario, lo que es una gran oportunidad.

A partir de la coyuntura del dólar y la información que nosotros empe-

zamos a recoger de esos \$11, comenzamos a ver cuáles eran las importaciones de Colombia, cómo estaban distribuidas y a cruzar estos datos con lo que Colombia puede ser competitiva para los pequeños empresarios. Es decir, nosotros no vamos a poder competir con los que hacen aviones porque no tenemos por qué hacerlo, pero sí en lo que encontrábamos que Colombia era competitiva.

Encontramos más o menos 500 productos de los cuales escogimos las empresas que eran importadoras y empezamos a trabajarlas a decirles mire: usted importa este

“A partir de la coyuntura del dólar y de un estudio realizado por Propaís, nosotros comenzamos a ver cuáles eran las importaciones de Colombia, cómo estaban distribuidas y a cruzarlo con lo que Colombia puede ser competitiva para los pequeños empresarios. Es decir, nosotros no vamos a poder competir con los que hacen aviones, porque no tenemos por qué hacerlo, pero sí en lo que encontrábamos que Colombia era competitiva.”

producto, pero aquí nosotros le podemos ayudar a conseguir un proveedor en similares condiciones, el cual al final por el precio del dólar se volvía mucho más competitivo. Estos compradores se han podido dar cuenta de que efectivamente encuentran en Colombia proveedores, tanto así que el año pasado se cerraron negocios importantes como por ejemplo con Haceb, con la cual se cerró un negocio por \$500 millones para hacer una pieza que antes se importaba, hoy se la hace un empresario colombiano.

Vale la pena resaltar ese desafío que tuvimos para conseguir la proveeduría, empezamos con el despiece tecnológico con empresas como Haceb, o Mitsubishi, en donde les dijimos desbaraten su producto y digan qué piezas importan hoy y son susceptibles de ser producidas por una empresa colombiana. Comenzamos entonces a hacer unos encuentros empresariales en los que incluimos el componente de “Despiece Tecnológico”. Este consiste en que las grandes empresas importadoras participantes desarmen un horno, una nevera o

el electrodoméstico de su interés y exhiben las piezas, partes y componentes que lo integran con su respectiva ficha técnica, de tal manera que los posibles proveedores pueden conocer las necesidades de la empresa. El ejercicio es muy interesante, por ejemplo encontramos, en un electrodoméstico específico de Haceb 25 piezas que hoy en día son importadas y que podrían ser fabricadas en el país. Llevamos empresarios del sector y ellos empezaron a ver lo que podían hacer, o en su defecto decían tengo que comprar la máquina para hacerlo, pero sí la

empresa me garantiza que yo voy a tener que hacer un millón de piezas, yo me comprometo. Esto empezó a generar una dinámica muy interesante que este año tenemos que continuar, con el gran desafío que tienen hoy las empresas de mejorar cada vez más en competitividad, ser mucho más productivas. Hay que aprovechar esta gran coyuntura que nos genera el dólar cercano a \$3.000, con empresas que tienen un gran potencial de crecimiento. A esto le estamos apostando y tenemos que trabajar muy fuertemente.

Coyuntura Pyme: Conexión Región es una estrategia de gestión y enlace entre instituciones y empresarios para el desarrollo y la competitividad de la región que ha venido gestionando Propaís. ¿Qué convenios se han venido estableciendo regionalmente? ¿Cuál es su balance del desempeño de este programa en las Pymes?

María Lucía Castrillón. Propaís es una gran red, pero también es la única forma de lograr desarrollar programas efectivos en donde: i) desde la región se construya, y ii) toda la institucionalidad esté comprometida. Esto lo hemos encontrado con Conexión Región y los programas que hemos desarrollado.

Principalmente en Conexión Región hemos trabajado en zonas como la Orinoquía y el Meta, donde se ha hecho un trabajo interinstitucional consolidando alianzas con el sector privado, con grandes petroleras y empresas. Porque este es un trabajo que va muy de la mano con lo que hemos hecho con Ecopetrol, para buscar proveeduría local. Entonces, las grandes petroleras y empresas que están asentadas en la región tienen que generar desarrollo e institucionalidad para que públicos y privados trabajen de la mano con el fin de construir región, generar capacidad local y lograr que crezcan las grandes empresas. Pero que también crezcan los pequeños empresarios que están en esa zona de influencia.

Este trabajo de Conexión Región ha tenido unos resultados increíbles, y para lograrlo la única forma es trabajar desde la región, pero con la institucionalidad que

está allá. Es muy diferente cuando nosotros hablamos de condición región en el Meta, que hablar de Medellín (cada región tiene su particularidad), entonces esa es la importancia de Conexión Región, que se va moldeando, se va organizando y se va construyendo desde la región y las necesidades de los empresarios.

Coyuntura Pyme: Con el propósito de apoyar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en Colombia, Propaís, junto con el BID/FOMIN, lanzó el proyecto de promoción e implementación de microfranquicias ¿En qué consiste este proyecto? ¿Cuáles son las ventajas para los empresarios de las Pymes de ser franquiciado? ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?

María Lucía Castrillón. Propaís vive en permanente desarrollo, porque nosotros estamos siempre estudiando a los empresarios, viendo qué necesitan, viendo los requerimientos de cada región y desarrollando metodologías que nos permitan atacar algunos baches o cuellos de botella; adicionalmente, creamos algunas formas de intervención a los empresarios emprendedores. Entonces Propaís construye esa metodología, la desarrolla, la prueba y al final la irradia en el sector. Esta es nuestra misión, porque al final somos una gran red institucional.

Este es uno de esos programas, el cual lo empezamos a trabajar hace aproximadamente cinco años. En ese momento nadie hablaba de las microfranquicias y nos sentamos con Carlos Novoa, especialista se-

nior BID-FOMIN, y dijimos si McDonalds funciona de una forma tan exitosa, si a todas estas grandes franquicias les ha funcionado, pues eso debe funcionar para los pequeños empresarios, para el emprendedor que quiere hacer empresa pero no sabe cómo. Porque aquí encontramos dos casos: uno es el que ya tiene la idea del negocio y quiere crecerlo, y el otro es el que tiene toda la intención de crear empresa pero no sabe cómo ni tiene la idea. Esta es una brecha que queremos ayudar a superar y creemos que la coyuntura es perfecta, cada vez hay más jóvenes que salen de la universidad con la energía y las ganas de emprender. Entonces empezamos a trabajar el proyecto de Microfranquicias, el cual se maduró durante cuatro años hasta que en noviembre de 2015 salió a la luz.

Este proyecto lo que busca es montar un modelo de microfranquicias, donde la principal condición es que al final del proceso exista un negocio, que no sea un canal de distribución, sino un negocio montado. El proyecto presenta ventajas para empresas grandes, medianas o pequeñas que se quieran ampliar pero no tienen los recursos o no quieren hacer las inversiones directamente. Entonces les damos la posibilidad de hacerlo a través de estas franquicias en donde se encuentran que son inversiones pequeñas, son negocios que ya son probados, ya son sostenibles en el mercado, ya tienen una marca y ya tienen mercado, de manera que el riesgo es mínimo frente a la inversión que se va a hacer.

Al iniciar este proyecto el año pasado hicimos un *benchmark* internacional sobre qué programas de franquicias existen, cuáles son exitosas, cuáles no, por qué han sido exitosas y por qué no han sido exitosas, cuáles son las razones por las que lograron crecer y cuáles son las razones por las que no lograron crecer. Ya con esa información se

logró estructurar el modelo para el mercado colombiano, de manera que el que quiera tenga ya unos pasos a seguir desde lo financiero, económico, legal y comercial, es decir todos los elementos que se deben tener en cuenta.

El modelo ya se tiene, ahora lo que estamos haciendo es invitando a los microfranquiciantes que quieran ampliar su negocio, entonces tenemos que encontrar al menos 20 empresas grandes o medianas que quieran franquiciar, que se quieran ampliar y estamos seleccionando al menos 20 emprendedores para realizar el piloto. Que monten su franquicia en donde al final vamos a tener aquí 200 nuevas empresas y al menos 20 empresas que lograron ampliarse a través de la franquicia. Pero sobre todo vamos a tener un modelo que va a ser probado y que va a ser replicado, porque en eso el BID y nosotros nos hemos esforzado mucho para que el modelo no se quede aquí, nuestra función es probarlo y después institucionalizarlo.

Es por eso que en el trabajo realizado en Barranquilla, Medellín, Cali y Bogotá nos hemos aliado con una cantidad importante de instituciones y universidades, de manera que nosotros podamos dejar en el ADN de estas instituciones el modelo montado. Esto con el fin de que pueda seguir desarrollándose independientemente de que estén Propaís o el BID involucrados. Además, la idea es dejar alianzas con quienes nos ayudan a financiar esas franquicias, lo cual es importante, porque si no hay quien financie, pues no hay forma de echar a andar el proyecto. Debemos tener en cuenta además las ventajas que este programa representa para quienes tienen recursos para financiar, qué mejor garantía que un proyecto como este, donde la franquicia ya es sostenible, donde ya el negocio no tiene ningún riesgo.

Obviamente este ha sido un proceso largo de varias etapas. Primero hicimos el *benchmark* del cual hablé previamente. Después hicimos un trabajo de consultoría con distintas empresas, donde no quisimos que una única empresa nos ayudara a montar el modelo, sino que expertos en lo jurídico, expertos en lo financiero, expertos en lo comercial fueron seleccionados, y con la ayuda de cuatro firmas expertas construimos ese modelo. Y en este momento ya lo estamos probando en todas las regiones, haciendo la invitación a consultores para que se formen, para que la región quede absolutamente familiarizada con este modelo y con consultores que sean un apoyo permanente para las personas que busquen una franquicia y/o quieran crear empresa.

Finalmente, queremos que el proceso de quienes puedan entrar sea absolutamente democrático. Entonces hemos convocado a más de 1.000 emprendedores que han estado en nuestros talleres, donde les hemos hecho un diagnóstico inicial a ver si tienen condiciones para llegar a crear empresa. Creemos que este es un modelo que va a ser bastante exitoso y va a ser un instrumento muy importante para generar empresa, pero generar empresa sin riesgo y con formato de negocio conservando la formalidad.

Coyuntura Pyme:
Colombia afronta bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo y rezagos en innovación, incluso frente a otros países

de América Latina. ¿Qué diagnóstico hacen ustedes sobre dicho rezago? ¿Qué programas y/o eventos vienen desarrollando ustedes en el país para superar esta baja innovación?

María Lucía Castrillón. Es cierto. Digamos que hace unos años ni siquiera había acceso a financiación para las micro y pequeñas empresas, no había líneas de crédito que les prestaran a los empresarios para que ellos pudieran crecer. De un tiempo para acá la situación cambió, la banca por ejemplo se metió de lleno y encontró que la microempresa sí era un nivel empresarial importante y empezaron a trabajarla. Esto ha ido generando una serie de dinámicas en el sector empresarial, donde hoy la microempresa es vista como la fuerza que jalona el desarrollo empresarial. Esto nos ha ido llevando hacia algo que es muy



importante que es cómo vamos innovando. No podemos seguir haciendo más de lo mismo, debemos llegar a que los empresarios encuentren innovación. El colombiano es muy sagaz en eso, pero como que está dormido. Todos estos programas que se han desarrollado en los últimos tiempos están enfocados en que el empresario entienda que si es posible innovar, que si es posible generar productos y procesos diferenciadores, y que estos procesos no están dirigidos solamente a la gran empresa.

Aquí se había vuelto como tabú el tema, era como de la estratosfera hablar de la innovación, pero en los últimos tiempos, con esta serie de programas que están dirigidos a fomentar la innovación en las empresas, se está entendiendo que sí es posible y que es necesario. Si

queremos nosotros competir con un mercado abierto, no podemos seguir con más de lo mismo, tenemos que cambiar y hacer cosas que nos hagan diferentes, elaborar productos que sean diferentes a los demás. Esta es la única forma de mantenerse en el mercado.

De los programas que hemos desarrollado quiero destacar a Innpulsa. Digamos que antes al hablar de Colciencias uno se imaginaba a los científicos con investigaciones de otro mundo. Esto ha cambiado, ahora se ve que Colciencias es de carne y hueso, que hay gente de carne y hueso que le va a ayudar a uno. Entonces Innpulsa está dirigido hacia ese objetivo. Entre sus distintas líneas hay unas en donde los mismos empresarios grandes están ayudando a los pequeños a entender y a meter en su ADN

la importancia de la innovación. A medida que se entienda que la innovación es un proceso de todos los días, que no aparece porque sí, sino que por el contrario yo tengo que estar pensando siempre en una manera dinámica de hacer las cosas, en un mercado cambiante, que no me puedo quedar anquilosado en un mercado. Por el contrario, tengo que ir con el mercado, pero para lograrlo debo ir cambiando y generando cosas que me hagan producir de manera diferente.

A mí me parece que ese rezago existe, pero que rompimos el paradigma y eso es lo más importante. Al romper el paradigma de que la innovación es imposible, el empresario va a saber que no es inalcanzable y en ese momento ya logramos pasar al otro lado del desarrollo, de eso estoy segura.

A nivel *personal*

Coyuntura Pyme: En *Coyuntura Pyme* también nos gusta conocer un poco más sobre la vida personal de los principales funcionarios del país, si nos lo permiten. ¿Cuál es su principal hobby? ¿Cuál fue el último libro no económico que se leyó?

María Lucía Castrillón. A mí me encanta caminar en el campo. No practico un deporte en sí, pero en mis tiempos libres busco gozar de la naturaleza y respirar aire puro. Aparte de eso, lo que más me gusta en la vida es disfrutar tiempo con mis hijos, soy toda una mamá gallina -jajajajaja-. Si me necesitan, me pueden llamar en cualquier momento y salgo corriendo, ¡son lo primero! Para mí como mujer ha sido muy importante lograr un equilibrio entre el trabajo, la familia y la vida social, porque como buena payanesa, me encanta salir y disfrutar con mis amigos.

En cuanto a libros, me gustan las historias noveladas. Estoy leyendo *Los jinetes del Apocalipsis*.

Coyuntura Pyme: Dra. Castrillón, muchas gracias por recibirnos en su oficina. ■

