
EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN COLOMBIA: una interpretación empresarial

Veneta Andonova, Juana García
y Jorge Ramírez-Vallejo con la
colaboración de Jorge Barriga

Con la contribución de Xavier Durán,
Francisco Azuero, Oscar Pardo,
Clemente Forero, Eduardo Wills,
Rafael Vesga, Jorge Hernández,
Felipe Estrada y Rafael Puyana.



EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN COLOMBIA: **una interpretación empresarial**

Veneta Andonova, Juana García
y Jorge Ramírez-Vallejo con la
colaboración de Jorge Barriga

© Veneta Andonova, Juana García y Jorge Ramírez, coordinadores, 2017

© Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2017

Con la colaboración de Jorge Barriga, profesor de cátedra de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

Corrección de estilo: Fernando Carretero S.

Armada electrónica y finalización de arte: El Faro

Coordinación editorial: Piedad Salgado C.

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación.

Reconocimiento como universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964.

Reconocimiento de personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949, Minjusticia.

Acreditación institucional de alta calidad, 10 años: Resolución 582 del 9 de enero del 2015, Mineducación.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Contenido

I. Marco conceptual de competitividad	9
Temas analizados	15
Desempeño económico de Colombia desde una perspectiva comparativa	17
La corrupción	21
Integración regional y acuerdos comerciales	24
Inversión	25
Educación y capital humano	27
Estrategia empresarial	30
Los retos y las oportunidades del posconflicto y la construcción de paz	33
En lugar de conclusión	34
II. Perfil del encuestado	35
III. Percepciones sobre las oportunidades y restricciones en el ambiente de negocios en el País	39
La inversión en infraestructura pasa de arriería a carreta <i>por Xavier Durán Amorcho</i>	40
Impuestos y competitividad en Colombia <i>por Francisco Azuero Zúñiga</i>	44
Competitividad en Colombia: una mirada a la institucionalidad pública <i>por Oscar Pardo Aragón</i>	48
Educación, ciencia y desarrollo <i>por Clemente Forero Pineda</i>	56
Corrupción y Competitividad <i>por Eduardo Wills Herrera</i>	60

Gestión de la innovación: la brecha entre los que hacen y los que ven hacer <i>por Rafael Vesga y Jorge Hernández</i>	64
La búsqueda de inversión como motor de crecimiento <i>por Felipe Estrada Prada</i>	68
Internacionalización <i>por Veneta Andonova</i>	73
Las empresas claves para la construcción de paz <i>por Juana García Duque</i>	78
Productividad, apuestas productivas locales y clusters: ¿cuál es la visión de los empresarios? <i>por Rafael Puyana</i>	82

EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN COLOMBIA: UNA INTERPRETACIÓN EMPRESARIAL

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes tiene una posición de privilegio de conocimiento y recursos de investigación para mediar el diálogo entre el sector empresarial y los demás individuos, organismos y entidades cuyo interés directo e indirecto es promover la competitividad de las empresas colombianas en el mundo de hoy.

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes forma parte de la red Microeconomics of Competitiveness (MOC), liderada por el profesor Michael E. Porter de la Universidad de Harvard y director del Instituto de Estrategia y Competitividad en el Harvard Business School. Desde el año 2010, este instituto realiza una encuesta a egresados sobre el ambiente de negocios de Estados Unidos y se ha posicionado como un referente y moderador en el constante diálogo entre empresarios, gobierno y academia. Tomando como referencia esta encuesta y con el apoyo del Instituto de Estrategia y Competitividad del Harvard Business School, la Facultad de Administración adaptó ésta al contexto colombiano.

Esta adaptación se efectuó con el fin de establecer una base para el diálogo sobre temas de importancia en la actualidad empresarial colombiana. Además de los determinantes de competitividad, se incluyeron preguntas relacionadas con internacionalización, corrupción y posconflicto, y construcción de paz¹.

Con esta herramienta, la Facultad de Administración quiere contribuir al debate nacional sobre la competitividad de Colombia, desde una perspectiva empresarial.

Entender la competitividad desde la óptica empresarial es fundamental para enfrentar los principales retos y la priorización de políticas públicas efectivas, pues las empresas generan valor económico al posicionar sus productos y servicios en el mercado nacional e internacional. Así, este valor se convierte en el principal determinante de la prosperidad económica de un país, y en el identificador de los cuellos de botella de su ambiente de negocios.

Para detectar las principales oportunidades y restricciones de la competitividad, la Facultad de Administración realizó la encuesta a sus egresados, a los egresados de la Facultad de Ingeniería Industrial y a los de la Facultad de Economía, con la intermediación de Abt/SRBI, la agencia que cada año realiza la encuesta de Harvard Business School.

¹ Si bien la encuesta estuvo lista en el segundo semestre del 2016, el final de las negociaciones en La Habana, la firma de los acuerdos y resultados del plebiscito marcaron la fecha de lanzamiento. La encuesta se realizó entre octubre y diciembre 2016.

La encuesta permitió obtener la percepción de todos ellos sobre el ambiente de negocios de Colombia. Se recogieron datos de 2.200 egresados, de los cuales 1.600 dieron respuestas completas que conforman la fuente primaria de información que refleja la realidad empresarial en competitividad, desde los resultados de la encuesta. Los principales hallazgos de esta encuesta se recogen en este informe, el cual enfatiza en los resultados que surgen del contexto empresarial de los encuestados, y se complementan con algunas comparaciones internacionales sobre competitividad.

Este documento se organiza de la siguiente manera: primero se plantea el marco conceptual de competitividad y algunos de los principales hallazgos de la encuesta; luego, se incluyen la ficha técnica y metodológica del informe. Al final, se recogen las percepciones de los profesores de la Facultad de

Administración y de otras facultades de la Universidad de los Andes, y del Consejo Privado de Competitividad, sobre las oportunidades y restricciones en el ambiente de negocios en el país. Esta parte contiene una selección de escritos de profesores y amigos de la Facultad de Administración, desde una perspectiva empresarial, con el claro propósito de contribuir a este diálogo y poner a disposición de todos, el conocimiento acumulado.

Agradecimientos: al equipo del Instituto de Estrategia y Competitividad del Harvard Business School, en particular a Manjari Raman, quien guió el proceso de preparación y planificación de actividades; a Benjamín Philips y su equipo en Abt Associates, y a todos los que de una u otra forma contribuyeron en la Facultad de Administración y la Universidad de los Andes a hacer de esta encuesta una realidad.

I. MARCO CONCEPTUAL DE COMPETITIVIDAD Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EGRESADOS

I. MARCO CONCEPTUAL DE COMPETITIVIDAD

El marco conceptual que se presenta a continuación se utilizó para analizar el estado de la competitividad de Colombia y se construyó a partir del trabajo del profesor Michael E. Porter, en el que se muestra cómo la prosperidad de los habitantes de un país se determina según la productividad de la economía, la cual se mide como el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de insumo (recurso humano, capital, recursos naturales). La competitividad se expresa, entonces, por el aumento de productividad de las empresas al utilizar los recursos; por ende, las empresas se conciben como el motor de la mejora de la calidad de vida en una sociedad.

La productividad empresarial permite mantener salarios cada vez más altos y retornos atractivos para el capital, los cuales mejoran la calidad de vida de la población. Así, la productividad es una meta más inclusiva socialmente y mucho más importante para el sistema económico nacional que el aumento en las exportaciones o la inversión extranjera. Estos son objetivos intermedios y el resultado de aumentos en la competitividad. Pero ¿cómo pueden generarse aumentos de productividad verdaderos y sostenibles? La innovación es

un determinante clave, y se entiende como el éxito comercial de productos, servicios, procesos y modelos de negocio que les permiten a las empresas presionar las fronteras de la producción al ser cada vez más eficientes, manejar mayores volúmenes y desarrollar nuevas estrategias y modelos de diferenciación que generan ventajas competitivas.

La interconexión de los mercados eleva los costos de la baja productividad, pues reduce la capacidad de un mercado doméstico protegido para sostener a empresas de baja productividad o proporcionar empleos altamente remunerados para los empleados menos calificados. Así, la competitividad se concreta en aquellas empresas que pueden pasar el test de la competencia internacional. Una empresa conectada con el mercado internacional debe ser competitiva globalmente, o de lo contrario desaparecerá. Desde la perspectiva de una empresa, la competitividad es un asunto de supervivencia.

Para los empresarios, un ambiente de negocios sano y competitivo es condición necesaria para que puedan innovar y enfrentar la competencia que viene hacia este país y puedan utilizar como plataforma para penetrar mercados internacionales.



Figura 1.1 ¿Qué determina la competitividad?

Fuente: Porter (2017).

El marco conceptual porteriano que se presenta en la figura 1.1, parte de la dotación de recursos como una de las bases de la prosperidad. Sin embargo, esta prosperidad es limitada y muchas veces cae en el tiempo, cuando los recursos se agotan.

El otro determinante de la competitividad que muestra el marco conceptual son los aspectos macro que incluyen la política macroeconómica y las instituciones sociales e instituciones políticas. Sin lugar a dudas, una condición necesaria para tener un país competitivo es aquella que ofrece unas condiciones macroeconómicas y políticas estables, así como un contrato social que le da

un marco claro a la actividad empresarial. La competitividad macro fija el potencial para alcanzar altos niveles de productividad, pero no es suficiente. Esta productividad depende, en última instancia, de la mejora de la capacidad microeconómica de la economía y de la sofisticación de la competencia local.

La competitividad microeconómica, entonces, se compone de tres elementos: la calidad del ambiente de negocios; el estado de desarrollo de clusters y la sofisticación de las estrategias y operaciones de las firmas.

La calidad del *ambiente de negocios* es un sistema de condiciones e ingredientes para

la competitividad que un país les ofrece a las empresas que se localizan y operan en su territorio. Estas condiciones pueden ser favorables o desfavorables, dependiendo del negocio en particular y del nivel de especialización de la economía local y regional y en general se derivan de cuatro fuentes: (1) las condiciones de factores de producción; (2) el contexto en el que las empresas compiten; (3) la calidad y sofisticación de la demanda y (4) las industrias relacionadas o de soporte.

Las condiciones de factores (1) son importantes porque los factores de producción son los insumos básicos para la competitividad. Incluyen la tierra, la mano de obra, el capital, la infraestructura física, la infraestructura comercial o administrativa, los recursos naturales y el conocimiento científico. Las ventajas competitivas asociadas a los factores surgen de insumos de alta calidad, y especialmente de insumos especializados, como la unión de habilidades, tecnología aplicada, infraestructura física, regímenes regulatorios, procesos legales, información y fuentes de capital ajustados a la medida de las necesidades de industrias particulares. La presencia de conjuntos de insumos especializados y las instituciones que los crean y los renuevan se convierten en una ventaja de un país.

En industrias sofisticadas, una nación no hereda estos factores de producción; por

el contrario, los crea. Por ejemplo, en las industrias basadas en conocimiento, las empresas se concentran en educar el talento humano especializado que necesitan y desarrollar el conocimiento científico que les permite innovar y soportar la competitividad de las empresas; una fuerza laboral genérica con conocimientos básicos difícilmente podrá convertirse en fuente de ventaja competitiva, aspecto por el cual las empresas se diferencien a nivel mundial. Respecto a los factores, todo lo que pueda importarse no genera competitividad a largo plazo, pues gracias a la interconexión de los mercados, las compañías de cualquier parte del mundo pueden adquirirlo en cadenas de aprovisionamiento global.

El contexto en el que las empresas compiten (2) tiene que ver con las reglas y la intensidad de la competencia. Está influenciado por la facilidad de establecer un negocio, el sistema de impuestos, las reglas de propiedad intelectual que influyen el clima de inversión, así como las reglas de protección de propiedad y el gobierno corporativo.

La intensidad de la rivalidad local es una dimensión clave en el contexto competitivo de país. Es probablemente la ventaja más potente al combinarla con un clima favorable para la inversión. La rivalidad entre competidores locales aumenta la presión para innovar y mejorar.

Otro elemento, tener clientes o consumidores locales sofisticados y exigentes (3), beneficia la competitividad. En un mundo globalizado donde los mercados de diferentes latitudes comparten cada vez más información, se podría pensar que el mercado local no hace la diferencia, sin embargo, una demanda exigente y cercana incentiva a las empresas de un país a innovar a través de su capacidad de percibir, interpretar y reaccionar para satisfacer a los clientes o consumidores rápidamente. Los países obtienen una ventaja competitiva cuando una demanda local exigente brinda un panorama más claro de las necesidades emergentes y los cambios de tendencia del consumidor, donde los compradores les exigen a las empresas que innoven más rápido y que obtengan ventajas competitivas más sofisticadas que sus rivales en el extranjero. Para la competitividad, el tamaño de la demanda local es mucho menos importante que su sofisticación y exigencia. En línea con lo anterior, la educación del consumidor y el cumplimiento de estándares estrictos de control ambiental o de eficiencia en la utilización de los recursos pueden estimular las innovaciones y el mejoramiento de la productividad.

El cuarto y último elemento que afecta la calidad del ambiente de negocios surge de la presencia local de proveedores especializados y capaces y de la presencia de industrias relacionadas (4) que dan soporte a las actividades del negocio. La proximidad a

proveedores locales de componentes especializados, maquinaria y servicios y firmas relacionadas es necesaria para obtener ventajas en la eficiencia, el conocimiento y la facilidad de innovación. Aquí surgen los *clusters* de industrias interconectadas.

Los *clusters* son concentraciones geográficas de empresas e instituciones alrededor de un mismo negocio. Estos incluyen proveedores especializados, proveedores de servicios, industrias que están en eslabones más adelante de la cadena de valor (canales o consumidores), proveedores de información, proveedores de infraestructura y firmas en campos relacionados. Instituciones asociadas como gremios, agencias que imponen estándares y departamentos de universidades son también actores relevantes de un *cluster*.

El estado de desarrollo de los *clusters* en un territorio constituye el segundo componente de la competitividad a nivel microeconómico. Comprende la naturaleza y profundidad de los *clusters* en un país y típicamente varía con el estado de desarrollo de la economía. Cuando el *cluster* es incipiente, las empresas están menos desarrolladas y carecen de muchas industrias e instituciones de apoyo. Igualmente, las empresas tienden a competir con base en mano de obra barata o recursos naturales locales, y dependen en gran medida de componentes, maquinaria y tecnología importados. Cuando el *cluster*

alcanza un nivel de desarrollo avanzado, incluye proveedores de insumos especializados, componentes, maquinaria y servicios, tiene una infraestructura especializada para aprovechar mejor la inversión pública y privada, y existen instituciones que proporcionan capacitación especializada, educación, información, investigación y apoyo técnico. El *cluster* se convierte en un activo colectivo, que crea un ambiente en el cual las firmas pueden fácil y eficientemente reunir conocimiento, habilidades e insumos. Esto aumenta la productividad e incrementa la velocidad de innovación en las empresas.

Según el nivel de *sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas* de un país, la productividad aumenta a medida que las empresas tienen mejores prácticas

operacionales y se acercan a los estándares globales en cada una de sus actividades. Al mismo tiempo, la productividad se refuerza por la capacidad de las empresas de aplicar estrategias distintivas, lo que implica un posicionamiento diferenciado y medios innovadores de producción y prestación de servicios, y las empresas se benefician mutuamente de la convivencia de empresas con operaciones y estrategias sofisticadas, pues les permite estar mejor preparadas para competir en los mercados internacionales. No obstante, las empresas se afectan negativamente por la presencia de grandes grupos económicos que se aprovechan de beneficios del gobierno, monopolios y distorsionan a la competencia.

Temas analizados

Teniendo en cuenta el marco conceptual anterior, la encuesta de egresados se enfocó en captar la percepción del ambiente de negocios en Colombia en los siguientes niveles: *competitividad macro*, en el que se indagó sobre el papel de la política monetaria, el desarrollo de capital humano y la efectividad de las instituciones; *competitividad micro*, en el que se examinó (1) la calidad del ambiente de negocios para las empresas (2) el papel de los acuerdos comerciales en las prácticas empresariales; y (3) la sofisticación de las operaciones y estrategias de las compañías con presencia en el mercado colombiano y sus competencias y prácticas empresariales, en el que se exploró sobre los recursos y capacidades con las cuales las empresas operan en el ambiente de negocios en Colombia, enfatizando sus iniciativas y resultados relacionados con productividad, innovación y expectativas de desempeño a mediano plazo.

Con esta estructura general de la encuesta, se analizaron, entre otros y con especial atención, tres temas, por su relevancia para el debate de la competitividad en Colombia: el papel de la integración regional y acuerdos comerciales; la corrupción; los retos y oportunidades del posconflicto y la construcción de paz.

Según la encuesta realizada, se pueden identificar los mayores retos en el nivel

microeconómico (ver gráfico 1.1). Las principales restricciones a la competitividad empresarial en Colombia son el estado de la infraestructura y sistemas de logística, el sistema impositivo y más generalmente la normatividad y el marco legal, así como la pobre infraestructura de innovación en conjunto con el ambiente poco motivador para el emprendimiento. A estas carencias principales se suman debilidades en el sistema de salud, el bajo bilingüismo de la población colombiana y la falta de profundidad de los *clusters* del país.

Es muy revelador conocer cómo este panorama en el ambiente de negocios se traduce en expectativas a mediano plazo, en relación con la competencia en la economía global y posibilidad de pagar salarios más altos. Si bien para el 20% de los encuestados la situación se va a mantener igual, el 40% es optimista. El otro 40% es pesimista frente a lograr mayores niveles de competitividad y de prosperidad para los empleados (ver figura 1.2). La opinión no puede estar más dividida. ¿Cuáles son los factores que explican una desigualdad tan grande entre las capacidades y las perspectivas ante las empresas colombianas en materia de competitividad? El resto del informe contiene algunas hipótesis que permiten contestar esta pregunta.

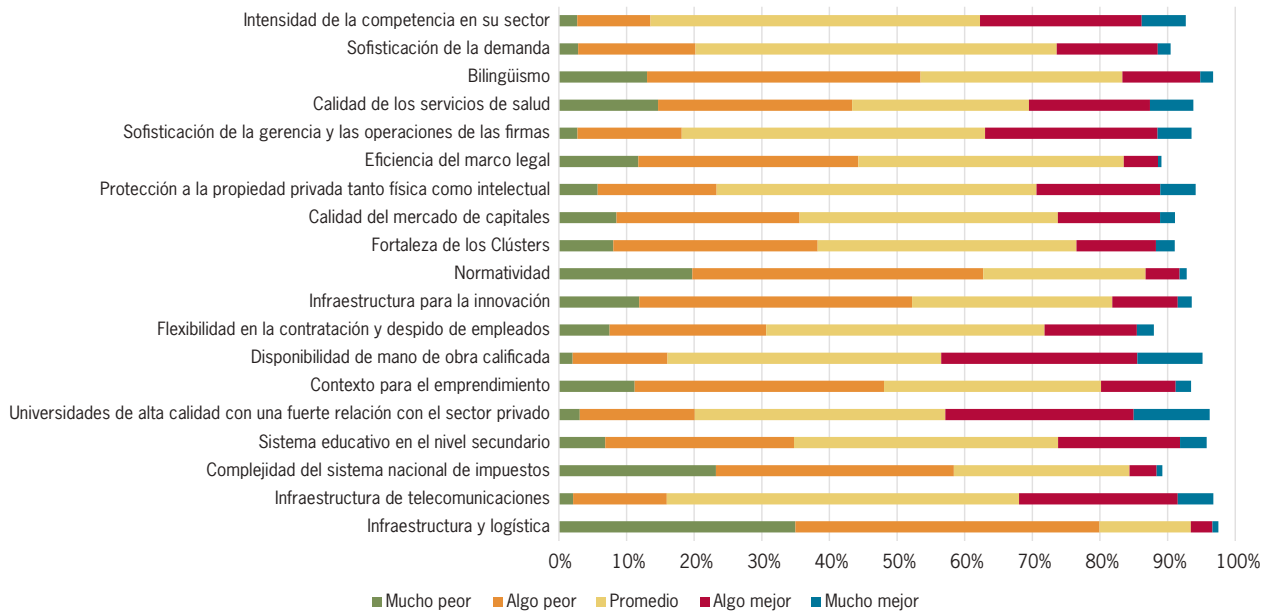


Gráfico 1.1 Ambiente de negocios en Colombia comparado con países de la región (México, Chile y Perú).

Fuente: Encuesta de competitividad, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2016

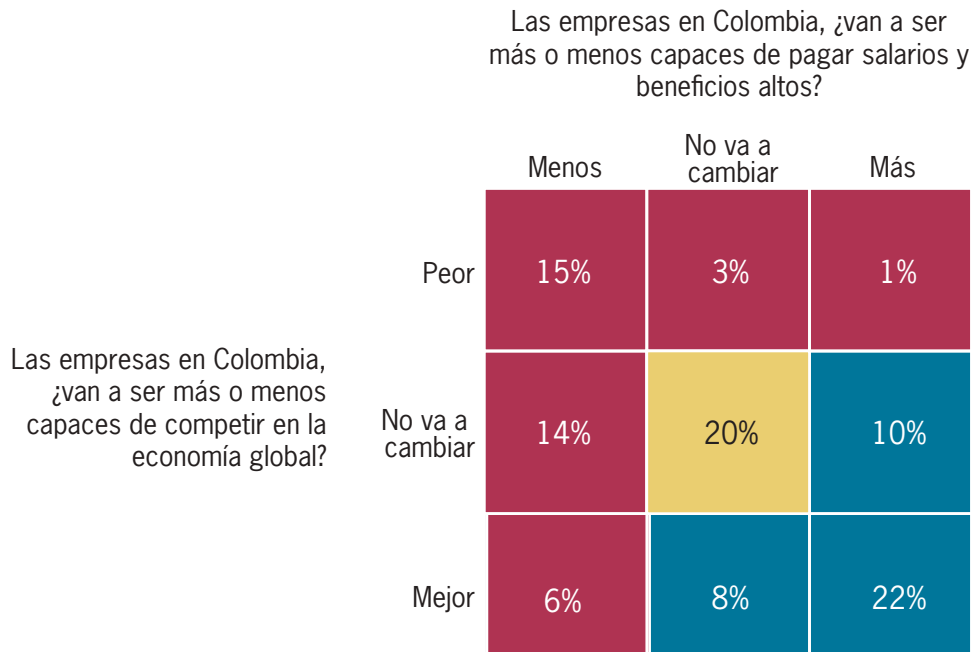


Figura 1.2 Las empresas en Colombia y la economía global

Fuente: Encuesta de competitividad, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2016

Desempeño económico de Colombia desde una perspectiva comparativa

Analizar con una mirada empresarial el ambiente de negocios en Colombia requiere establecer un marco de referencia utilizando las dimensiones más importantes dentro del marco conceptual descrito. Utilizando indicadores del Foro Económico Mundial, el Instituto para la Estrategia y Competitividad de Harvard ha desarrollado un modelo de competitividad en el que los países presentan ventajas y desventajas comparativas de acuerdo con su posición en el *ranking* de cada uno de los elementos del marco conceptual.

Para la edición 2016, Colombia ocupa el puesto 75 en relación con su producto interno bruto (PIB) per cápita entre 135 países, lo cual evidencia ventajas competitivas en la política macroeconómica (puesto 40) y una ventaja moderada en el ambiente de negocios (puesto 65), en particular, por su contexto de estrategia y rivalidad, y por sus industrias relacionadas y de soporte (puestos 59 y 67, respectivamente). Al mismo tiempo, presenta marcadas desventajas competitivas en sus instituciones públicas (puesto 101) y especialmente en su sistema legal (puesto 109).

El modelo de competitividad de Harvard refleja la coherencia en la política monetaria y fiscal del país, la cual se clasifica muy bien en términos relativos internacionales.

Colombia es un país que ha logrado consolidar un manejo primordialmente técnico de sus finanzas públicas y un manejo ortodoxo y organizado de su política monetaria. Estos indicadores de competitividad están alineados con la opinión de los egresados de la Universidad de los Andes, quienes evalúan positivamente lo que tiene que ver con la política macroeconómica del país. Respecto a la prevención y las políticas en materia de corrupción y el sistema legal, la opinión desfavorable es marcadamente superior (75%) a la favorable (inferior al 2%). Hay reservas frente al sistema impositivo, en el que más del 50% considera que las cosas están peor o mucho peor en comparación con referentes regionales como Perú, México y Chile. Por último, en cuanto a la efectividad del sistema político hay una opinión favorable de alrededor del 10% frente a una impresión de que las cosas están peor del 62%. Estas barreras a la competitividad tienen una incidencia directa en la productividad empresarial y, por ende, en la prosperidad económica de la sociedad colombiana medida como PIB per cápita.

La competitividad es un fenómeno relativo, en el que no solo es importante el nivel actual sino la evolución en el tiempo frente a los demás países. ¿Cómo se encuentra esta prosperidad en Colombia y cómo ha venido evolucionando? El gráfico 1.2 muestra el desempeño relativo de la prosperidad colombiana, medida como PIB per cápita

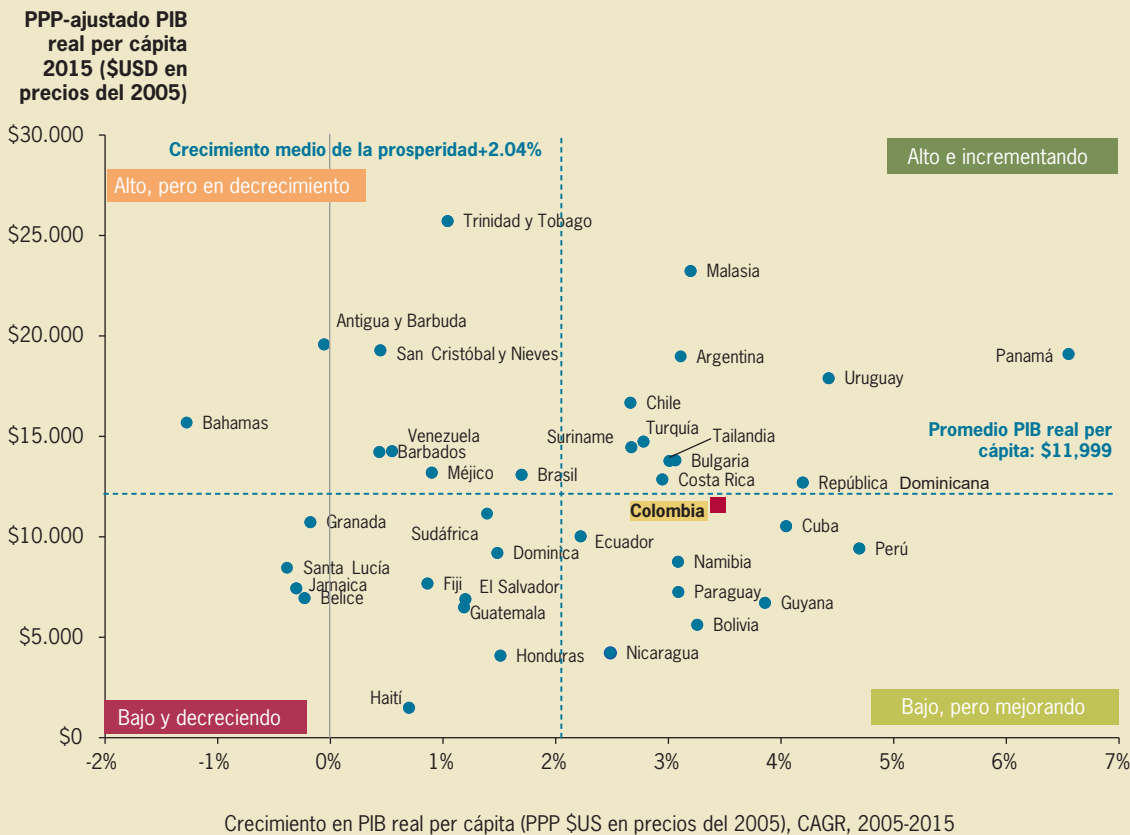


Gráfico 1.2 Desempeño en prosperidad de países seleccionados.

Fuente: Institute for Strategy and Competitiveness, HBS, Harvard Business School.

ajustado por paridad de compra contrastado con su crecimiento anual compuesto en la década 2005-2015.

Entre una muestra de países de rango similar en PIB per cápita, Colombia se desempeña ligeramente por debajo del promedio de \$12.000 dólares constantes de 2005, con niveles de PIB per cápita superiores a los de un país como Sudáfrica, pero inferiores a los niveles que alcanzan países como México y Brasil. En cuanto al crecimiento de la prosperidad, Colombia presenta un crecimiento superior con un promedio anual cercano al

3,5%, mucho mejor que Turquía y Tailandia, pero por debajo de República Dominicana.

Entre los países latinoamericanos, Colombia tiene un PIB per cápita superior al de países como Perú, Ecuador, pero inferior al de Argentina, Uruguay, Costa Rica y Chile. Sin embargo, su evolución en el período 2005-2015 muestra un crecimiento en la prosperidad económica similar a la de varios países latinoamericanos, pero por debajo de Perú, Uruguay y Panamá.

Esta evidencia es consistente con la opinión de los egresados, en la que el 86% de los

Participación en el mercado mundial de exportaciones, 2015

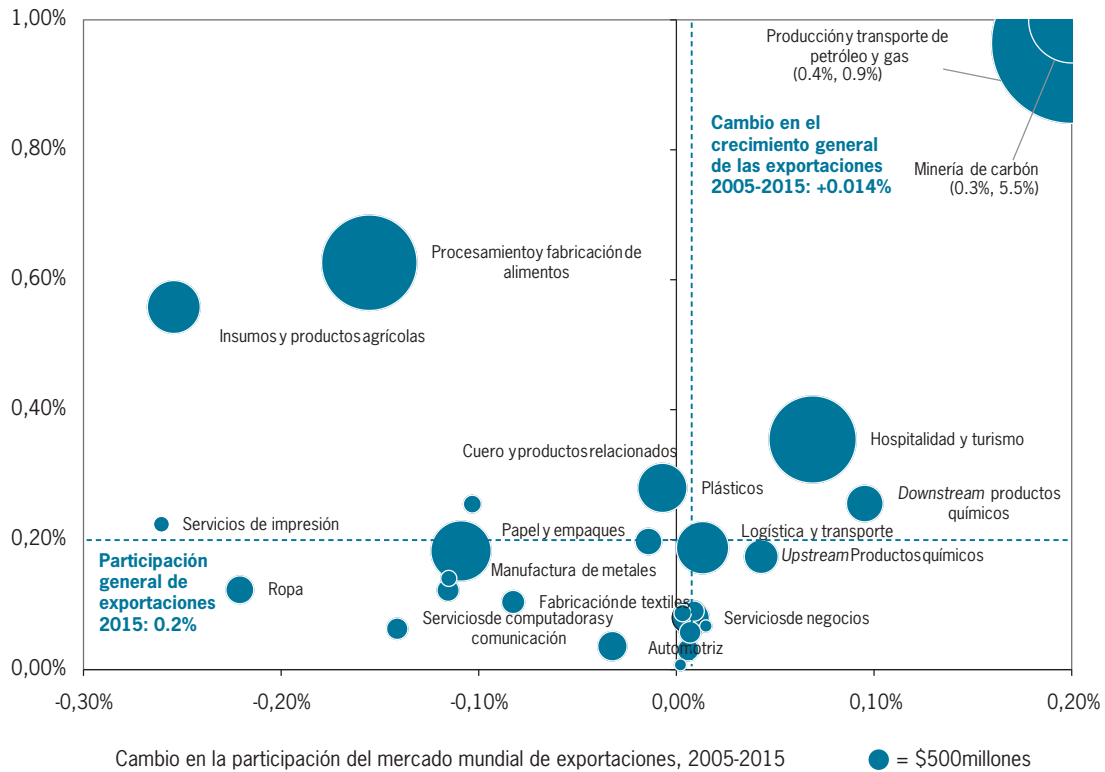


Gráfico 1.3 Composición de clústers transables de Colombia.

Fuente: Institute for Strategy and Competitiveness, HBS, Harvard Business School

encuestados considera que el desempeño económico de los últimos 10 años ha sido aceptable o bueno. Sin embargo, para el 63% Colombia se encuentra aún rezagado en relación con otras economías emergentes, incluidas las regionales.

Un componente importante de la economía son sus sectores transables ya que las exportaciones le permiten a un país ampliar sus mercados más allá de la demanda en el mercado local y puede atraer inversión extranjera directa que trae no solo capital adicional sino nuevas tecnologías, habilidades e incentivos para la innovación, lo cual favorece la competencia y, en últimas, la

prosperidad nacional. El gráfico 1.3 muestra la importancia de estos sectores en la economía colombiana, medidos por su participación en los mercados globales de exportación y su comportamiento relativo en el periodo 2005-2015. Los resultados son diversos. Los sectores de carbón y petróleo siguen siendo los de mayor participación y crecimiento, seguidos de sectores como los químicos y turismo que poco a poco han ido creciendo en participación. Otros sectores presentan una pérdida de participación en el comercio mundial, como el de confecciones, productos agrícolas y alimentos procesados.

Quizás uno de los indicadores intermedios de competitividad de Colombia más preocupante es su bajo nivel de inserción internacional. Colombia es uno de los países latinoamericanos con los más bajos niveles de exportaciones, medidos como porcentaje del producto del país. La evolución de las exportaciones en el tiempo tampoco es favorable, y el país presenta crecimientos negativos del 5% en la participación de las exportaciones en el PIB en el periodo 2006-2016, que paradójicamente coincide con periodo hasta el 2013, cuando tuvo récord de exportaciones.

La radiografía es aún más preocupante cuando se observa la composición de las exportaciones. Esta muestra que la mayoría corresponden a productos sin ningún nivel de procesamiento y bajo valor agregado, es decir *commodities*, producto de la debilidad empresarial de no poder ofrecer productos diferenciados en el mercado global.

En este tipo de productos, las compañías compiten por precio y normalmente carecen de acceso al consumidor final, por lo que tampoco pueden desarrollar mejores productos, y se crea un ciclo negativo que se apalanca en bajos salarios o tasas de

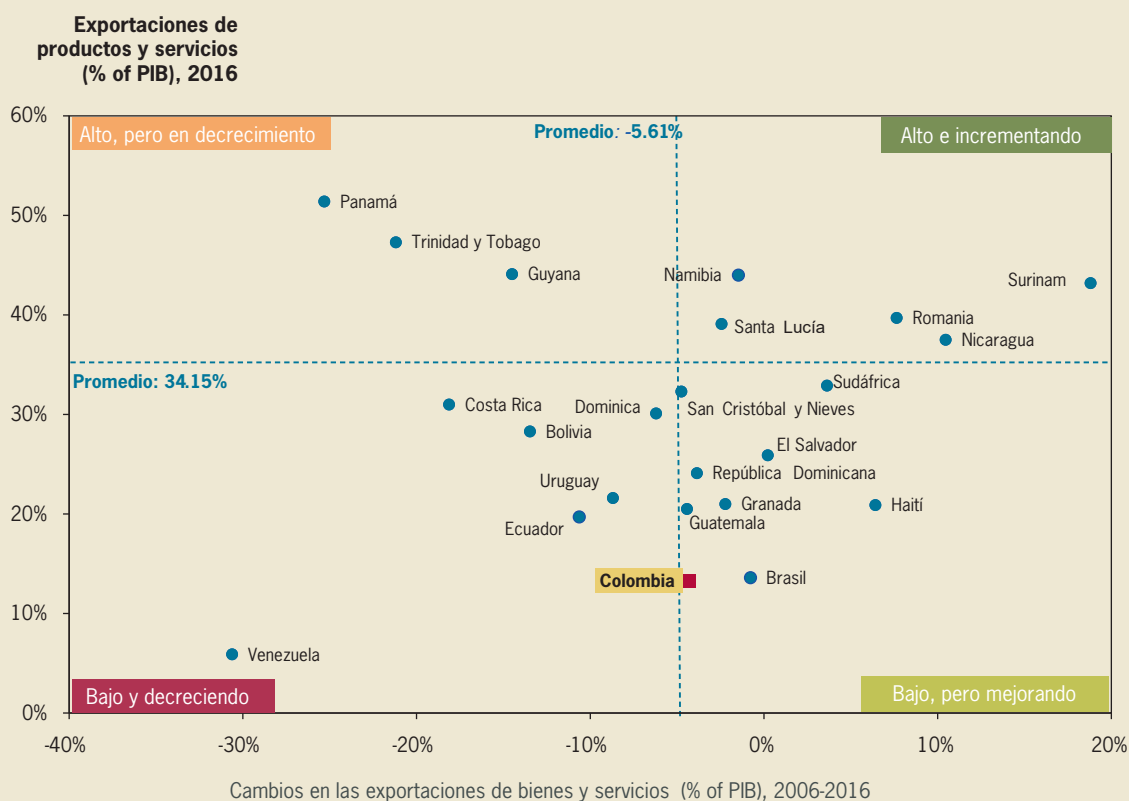


Gráfico 1.4 Desempeño exportador en países seleccionados.

Fuente: Institute for Strategy and Competitiveness, HBS, Harvard Business School

cambio que no pueden soportar aumentos en la prosperidad. Esto explica, en parte, por qué la relación entre bienes sin procesar, procesados y semiprocados, en vez de mejorar tiende a empeorar. Mientras en 2005 se exportaban dos (2) bienes semiprocados por cada 3 sin procesar, en 2016 se exportaron 2 semiprocados por cada 7 sin procesar, lo cual coincide también con los ciclos de los precios de los *commodities* que empezaron a decaer en el 2013.

La inserción internacional de la economía colombiana se convierte en uno de los grandes retos que presenta el país hacia el futuro. Se hace mandatorio contar con una masa significativa de empresas con estrategias efectivas de internacionalización, que van más allá de las exportaciones y que puedan contribuir a que Colombia se consolide como plataforma para penetrar mercados internacionales, al mismo tiempo que mejore sus estándares de calidad de vida. Más adelante se profundizará sobre las dificultades que encuentran las empresas colombianas para penetrar mercados internacionales.

En relación con la inversión extranjera que incluye la participación de personas y empresas del exterior en la actividad empresarial del país, la situación de Colombia es similar si se compara con países del continente. Colombia presenta niveles de inversión similares a los de México, Brasil, Perú y Uruguay; sin embargo, sigue muy por debajo

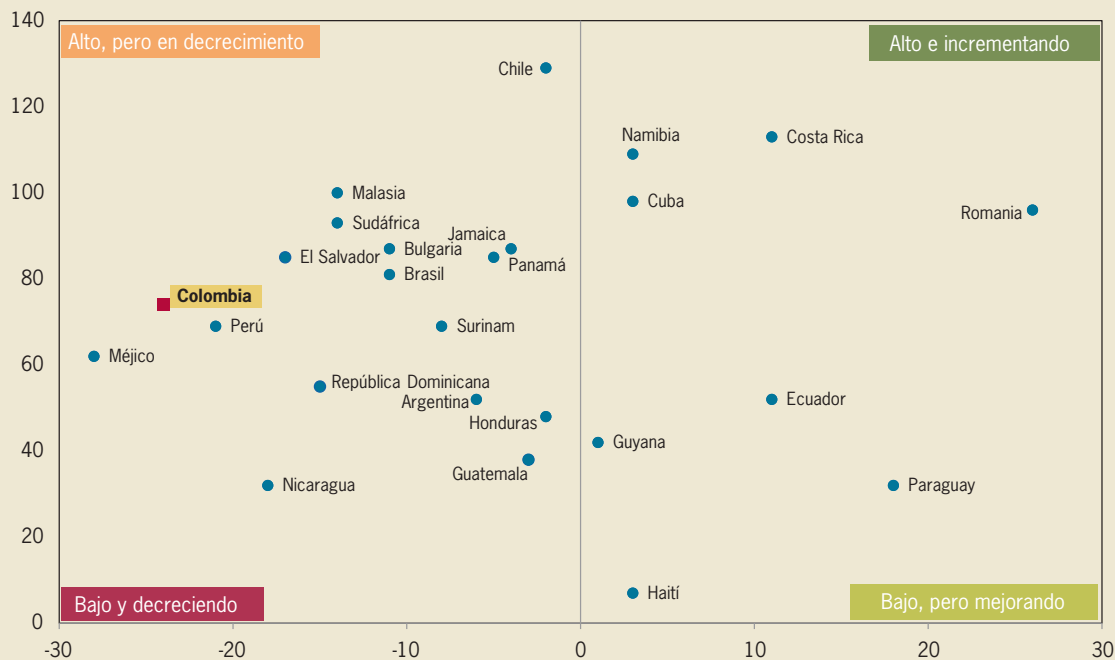
de países como Chile y Panamá. En cuanto a la evolución de la inversión extranjera directa (medida como el crecimiento en el porcentaje de formación bruta de capital fijo), Colombia presenta niveles superiores a los de Argentina y Ecuador, pero por debajo de Perú y Honduras; pero es importante tener en cuenta que esta inversión se concentra en los sectores de minería, petróleo y gas.

La corrupción

Uno de los temas preocupantes de la realidad nacional, que impacta directamente a las empresas y afecta el desempeño de las instituciones, es la corrupción. Este fenómeno erosiona la confianza en el sistema político, y afecta de forma negativa el desempeño económico para el beneficio de unos pocos. El gráfico 1.5 muestra la preocupante situación del país en términos relativos. Según el indicador de Transparencia Internacional, la situación de Colombia es la de una alta corrupción y con una tendencia a empeorar en el tiempo. Este asunto ha tomado una posición central en los debates públicos en toda América Latina, y el sector empresarial se ha visto involucrado tanto como los funcionarios públicos, y ha sido objeto de muchas críticas. Entender la actitud hacia la corrupción enriquece al debate nacional de sus causas y consecuencias.

Hay una afirmación referente a la corrupción que logra una unanimidad casi absoluta

Posición en el índice global de la corrupción, 2015



Cambio en posición, reporte global de la corrupción, 2015 versus 2005

Gráfico 1.5 Índice de percepción de la corrupción en países seleccionados.

Fuente: Institute for Strategy and Competitiveness, HBS y Transparency International.

entre los encuestados: “La corrupción entorpece el desarrollo de los negocios en el país”. Este reconocimiento se acompaña de una crítica también generalizada a las políticas del gobierno en esta materia, ya que la gran mayoría percibe que las medidas anti-corrupción no son efectivas.

En paralelo, casi el 80% de los encuestados tiende a dar explicaciones culturales al fenómeno cuando afirman que la cultura colombiana premia la corrupción. Esto es una señal de alerta, porque relacionar la corrupción con valores culturales colombianos reconoce de manera implícita que los

cambios en este campo van a ser tan difíciles de lograr como cambiar las predisposiciones culturales. Infortunadamente, esta forma de entender las causas de la corrupción puede ser una invitación a no hacer nada y no esperar nada positivo de los esfuerzos realizados.

La diferencia en la percepción del nivel relativo de la corrupción en Colombia entre empresas de diferente tamaño es muy revelador. Cuanto mayor es el tamaño de las empresas a las cuales están vinculados los encuestados, aumenta su experiencia en mercados y entornos internacionales, y

disminuye la frecuencia con la cual los encuestados expresan acuerdo con la afirmación “Colombia es el país más corrupto en el que su empresa realiza negocios” (ver gráfico 1.6). Al analizar estos resultados, surgen dos ideas a las cuales hay que prestarles atención: primera, es posible que el punto de referencia para formar la percepción de corrupción difiera sustancialmente entre empresas de diferente tamaño. Estas pueden tener diferencias en el tipo de experiencias que identifican como corrupción. Además, las empresas de diferente tamaño tienen distintos mecanismos para enfrentar esas experiencias. Adicionalmente, la avalancha de noticias sobre corrupción probablemente

tiene que ver con la percepción de casi el 70% de los encuestados, quienes opinan que la corrupción ha aumentado en los últimos seis años. Diferenciar el efecto de la corrupción y la cobertura mediática es imposible en el contexto post-Odebrecht, por lo menos en los países afectados por este escándalo. Finalmente, el incremento de las noticias relacionadas con corrupción puede verse como una consecuencia del avance de la negociación y el fin del conflicto con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), que desvió las noticias diarias del conflicto hacia los problemas estructurales del país, y la corrupción entre estos.

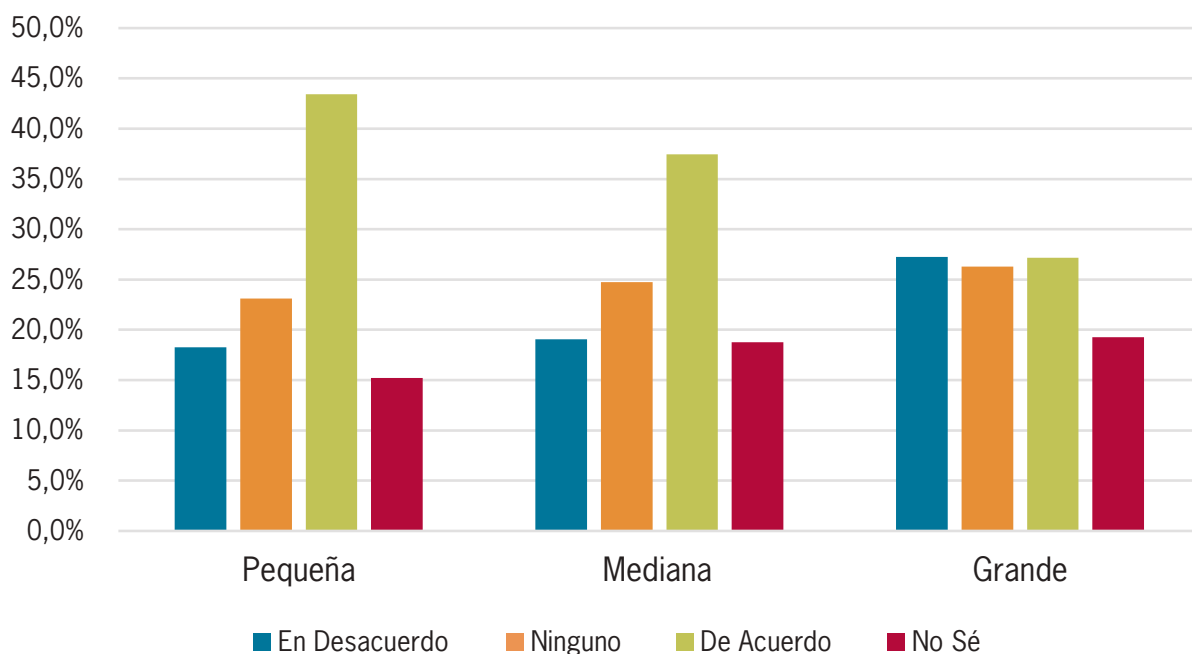


Gráfico 1.6 Colombia y la corrupción:
“Colombia es el país más corrupto en el que su empresa realiza negocios”.

Fuente: Encuesta de competitividad, 2016

Integración regional y acuerdos comerciales

Un factor determinante para incrementar la competitividad en Colombia ha sido el marco regulatorio que afecta la internacionalización de su economía y, en esa línea, el grado de apertura del país. Desde el 2003, Colombia inició una política comercial enfocada en la negociación, firma y puesta en marcha de varios tratados comerciales, y al mismo tiempo profundizó los acuerdos de integración regional.

Conocer la percepción de los egresados de los avances de la política comercial y, sobre todo, conocer el aprovechamiento de los acuerdos por las empresas y la percepción sobre sus beneficios fueron aspectos claves. No solamente se formularon preguntas acerca del comercio internacional (ventas y compras) y el aprovechamiento empresarial de los acuerdos y sus riesgos, sino también sobre sus planes de inversión.

Los resultados generales evidencian un gran desconocimiento y poco aprovechamiento de los acuerdos comerciales, sobre todo con aquellos países que no han sido tradicionalmente socios comerciales del país. Hay que recordar que varios de estos acuerdos tuvieron una oposición fuerte de sectores específicos.

Si bien Colombia cuenta con algunas empresas innovadoras que han buscado su internacionalización, los resultados de la

encuesta muestran que las políticas comerciales no han sido trasladadas para provecho de los empresarios.

Las exportaciones colombianas han dependido del sector primario, y su canasta exportadora es de baja diversificación. Estos datos se confirman con los resultados de la encuesta. Las empresas colombianas, independiente de su tamaño, tienen bajos niveles de ventas al exterior. Estos resultados son muy similares a los referentes de porcentajes de compras del exterior, lo cual apunta a que la internacionalización y el aprovechamiento de acuerdos por las empresas en general es relativamente bajo.

El tratado de libre comercio (TLC) que más ha beneficiado las compras de las empresas colombianas en el exterior es el tratado con Estados Unidos, independiente del tamaño de la firma (ver gráfico 1.7). A este le siguen los acuerdos comerciales con la Unión Europea y México, respectivamente. Finalmente, se evidencia que a pesar de que existen numerosos acuerdos que pueden beneficiar las relaciones comerciales con otros países en el exterior, las empresas hacen poco uso de estos.

A pesar del bajo aprovechamiento de la mayoría de los acuerdos comerciales, más del 80% de los encuestados consideran que los TLC efectivamente generan oportunidades. Sin embargo, casi 8% no tiene conocimiento sobre las oportunidades que genera un

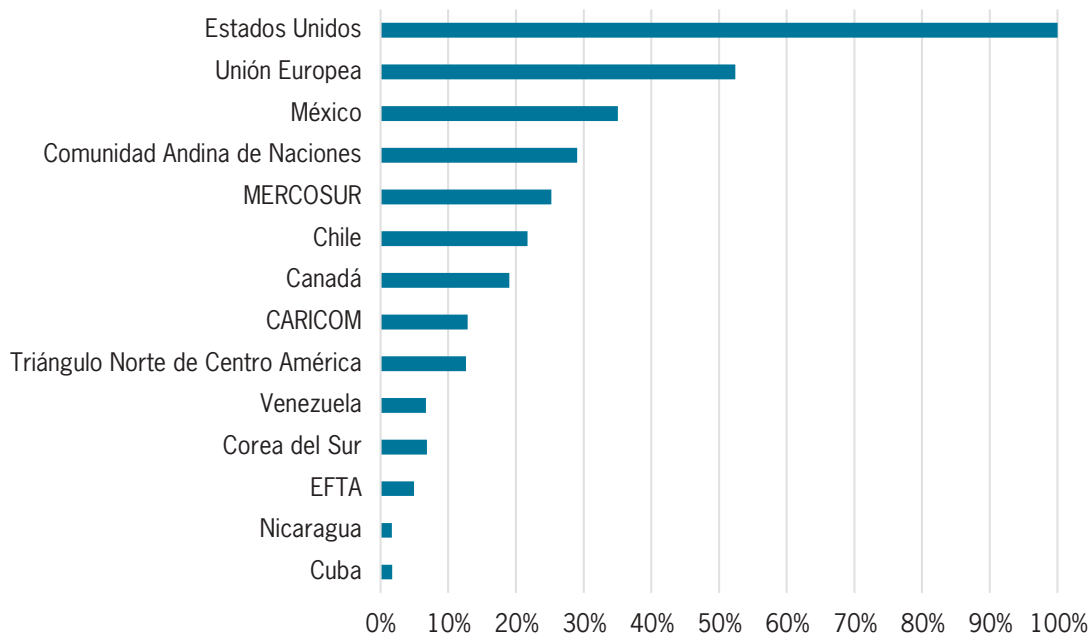


Gráfico 1.7 Acuerdos comerciales aprovechados para compras en el exterior.
 (Al ser Estados Unidos el principal socio, se toma los otros socios como porcentaje de este)

Fuente: Encuesta de competitividad, 2016

TLC, y otro 8% considera que los TLC no generan alguna oportunidad.

En cuanto a los riesgos y amenazas que generan los TLC, los encuestados, independientemente del tamaño de las empresas, consideran la débil normatividad para la competencia, la dificultad de acceso a los recursos financieros y la falta de talento humano como las principales restricciones para aprovechar estos tratados. Esto es, la falta de aprovechamiento de las oportunidades que generan los TLC se atribuyen tanto a aspectos institucionales como a la falta de recursos y capacidades empresariales.

Inversión

La inversión en los últimos años ha presentado una tendencia similar al comercio internacional en Colombia. Mientras se presentaban picos al comienzo de la década del 2000 para ambos, posteriormente desde el 2013 se observa un descenso debido a la caída de los precios de los *commodities* y la desaceleración de muchas economías de países desarrollados y emergentes.

La inversión extranjera que incluye la participación de personas y empresas del exterior en la actividad empresarial de Colombia es similar, si se compara con países del continente. Colombia presenta niveles de inversión similares a los de México, Brasil, Perú y Uruguay; sin embargo, sigue muy por

debajo de países como Chile y Panamá. En cuanto a la evolución de la inversión extranjera directa (medida como el crecimiento en el porcentaje de formación bruta de capital fijo), Colombia registra niveles superiores a los de Argentina y Ecuador, pero por debajo de Perú y Honduras. Pero es importante tener en cuenta que esta inversión se concentra en los sectores de minería, petróleo y gas.

Respecto a la inversión extranjera saliente, entre enero 2016 y marzo 2017, los proyectos *greenfield* que las empresas colombianas realizaron en el extranjero representaron el 0.01% de la inversión extranjera directa mundial en proyectos *greenfield*, aun cuando este tipo de inversiones colombianas tiene una tendencia creciente. Entre 2003 y 2017, 71 empresas colombianas realizaron 120 proyectos *greenfield* por el valor de \$M7.694,3 y generaron 18.329 nuevos puestos de trabajo. De manera similar, las fusiones y adquisiciones que las empresas colombianas realizaron en el extranjero se caracterizan por bajos valores relativos, pero muestran una tendencia creciente. Las fusiones y adquisiciones realizadas en los primeros 6 meses del 2017 ya superan el valor de todas las operaciones de fusiones y adquisiciones que las empresas colombianas hicieron en el exterior en el año 2016.

Algunos de los hallazgos de la encuesta evidencian que a pesar de que varios acuerdos

comerciales han incluido capítulos de inversión, hay un desconocimiento al respecto. La gran mayoría de los encuestados confirma que su empresa no se beneficia de invertir en el extranjero aprovechando los TLC. El porcentaje de encuestados que afirma que sus empresas han hecho uso de los tratados es muy bajo (entre el 9% y el 14% de las empresas de distinto tamaño). Finalmente, en caso de haberse beneficiado, la pauta de inversión es similar a la de comercio, y los acuerdos comerciales que han beneficiado la inversión extranjera han sido aquellos con los tradicionales socios comerciales: Estados Unidos, Unión Europea y CAN (ver gráfico 1.8).

Asimismo, se puede ver cómo varias empresas hacen uso de acuerdos con países geográficamente cercanos a Colombia. De nuevo, el aprovechamiento de los acuerdos de inversión vigentes es bajo con la mayoría de los países.

Estos resultados evidencian, tanto para los acuerdos comerciales como para inversión, que, si bien a nivel gubernamental se ha hecho un esfuerzo con la entrada en vigor de varios tratados comerciales y de inversión, esto no ha impactado mucho la percepción de oportunidades de las empresas. Lo anterior se puede explicar por las debilidades del ambiente de negocios de Colombia, como también por la desarticulación que existe entre las políticas de gobierno y las necesidades y capacidades de las empresas.

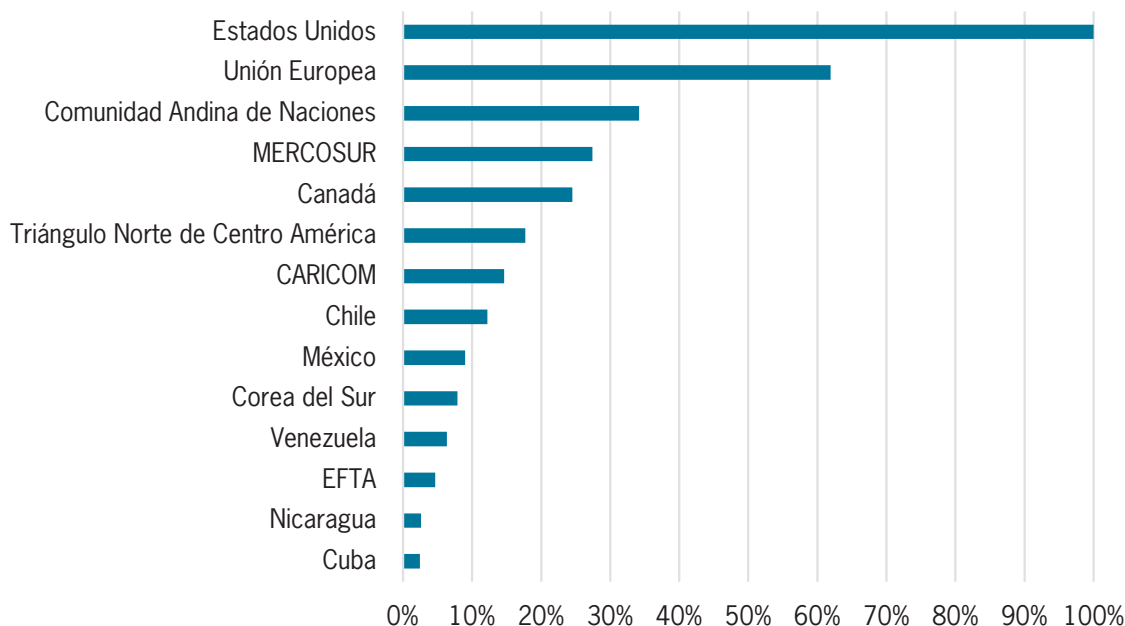


Gráfico 1.8 Acuerdos que beneficiaron la actividad de inversión extranjera en los últimos 5 años.

(Al ser Estados Unidos el principal socio, se toma los otros socios como porcentaje de este)

Fuente: Encuesta de competitividad, 2016

Educación y capital humano

La construcción de capacidades y el desarrollo de capital humano es un motor clave para impulsar la productividad empresarial en una economía. De hecho, la productividad del capital humano define el concepto mismo de competitividad, así que conocer la perspectiva empresarial en esta materia da información valiosa para apreciar plenamente el panorama competitivo en Colombia.

Los resultados de la encuesta identifican una diferencia significativa en la percepción de calidad de la educación en niveles

diferentes. El sistema educativo en el nivel secundario está considerado como deficiente, pero se reconoce la existencia de universidades de alta calidad con fuerte relación con el sector privado. Sumado a esto, la ausencia de bilingüismo está claramente identificada, y es fácil imaginar los mecanismos por los cuales esta carencia en los trabajadores entorpece el incremento en la competitividad de las empresas en Colombia (ver gráfico 1.1).

Estos resultados son reveladores al analizar las iniciativas y programas empresariales para impulsar el desarrollo de capacidades

productivas. Según los datos de la encuesta, dos tercios de las empresas pequeñas no cuentan con programas de este tipo, mientras que la mayoría de las medianas y las grandes empresas reportan programas que buscan el desarrollo de capital humano. La diferencia entre estas últimas, respecto a la existencia de iniciativas que impulsan las inversiones en capital humano, no es grande. Los datos de la encuesta no permiten evaluar la calidad de estas iniciativas. Aun así, vale la pena enfatizar el potencial que esconden las empresas medianas para lograr mejoras en su competitividad y la gran brecha que existe entre ellas y las empresas pequeñas respecto a sus iniciativas de inversión en habilidades productivas de los trabajadores.

Estas iniciativas, en general, ofrecen una mezcla de oportunidades para el desarrollo de habilidades productivas tanto generales (aquellas que son útiles en el contexto de otras empresas) como específicas para el negocio y los procesos de la empresa que los impulsa. Por esto, es importante entender en qué medida los programas impulsados por las empresas generan una percepción positiva y de incremento en la productividad.

Según los resultados de la encuesta, el nivel de satisfacción con este tipo de iniciativas es notable, ya que 87% de los que reportan iniciativas para impulsar inversiones en capital humano reconocen aumentos en la

productividad de los trabajadores participantes. A partir de estos datos, se puede argumentar que uno de los retos de las empresas colombianas de pequeño y mediano tamaño parece ser tomar conciencia de la importancia de las iniciativas para la construcción de capital humano.

En este proceso, el papel complementario de las instituciones educativas que ayudan a formar la fuerza productiva en Colombia también se tiene que evaluar. La percepción de los encuestados sobre la medida en la cual la oferta de educación superior en Colombia está alineada con las necesidades y expectativas de las empresas y las organizaciones es reveladora. Aun cuando una proporción de los encuestados reconoce no tener una opinión formada en este tema, solo el 40% opina que hay una buena sincronización entre la oferta y la demanda de capacidades formadas en las instituciones de educación superior. Este parece un reto para abordar, tanto en la colaboración en desarrollo de contenidos por el sector productivo y el sector de educación superior como en la innovación y creación de nuevos modelos de colaboración que rompen con la tradición de relacionamiento cliente y proveedor. La búsqueda de estos nuevos formatos de integración más orgánicos, continuos y adaptables entre las instituciones de educación superior y las empresas es uno de los retos centrales, cuando se trata de impulsar la competitividad de Colombia.

Los cargos de calificación media en una economía son unos de los más sensibles a los cambios en los requerimientos de las empresas y a la vez buenos indicadores de la capacidad de sincronización entre el sistema educativo y el sector productivo. Los datos de la encuesta muestran que no hay unas diferencias marcadas según el tamaño de las empresas en la dificultad de conseguir trabajadores con calificación media. Un tercio de los encuestados reportaron que fue algo difícil o muy difícil contratar trabajadores de estas características. Los cargos de calificación media, aquellos que requieren una formación superior al bachillerato, pero inferior a 4 años de instrucción superior, también se afectarán positivamente por un acercamiento y flexibilización en la relación entre instituciones educativas y las empresas.

Finalmente, en relación con el tipo de contratación que las empresas colombianas contemplan, no existe una tendencia clara exhibida por la contratación de trabajadores de tiempo parcial. En general, la popularidad de contratos a tiempo parcial crece cuando hay una gran incertidumbre económica y las empresas tratan de retener un grado de flexibilidad superior. Este no parece ser el caso en Colombia, ya que la proporción de las empresas que utilizan una mayor proporción de trabajadores a tiempo parcial en comparación con cinco años atrás es prácticamente igual a la proporción de empresas

que ha reducido el uso de contratos a tiempo parcial. Estos datos deben interpretarse teniendo en cuenta que en Colombia una gran parte de la población en edad de trabajar, que se encuentra por el 50% en las principales ciudades del país, ocupa puestos de trabajo informales. La informalidad laboral generalizada, acentuada en entornos rurales, convierte a los contratos de tiempo parcial en un mecanismo no tan necesario para enfrentar las fluctuaciones en el ciclo o la incertidumbre económica en Colombia.

La competitividad derivada del capital humano depende de muchas decisiones tanto empresariales como del contexto. Las empresas colombianas de gran tamaño identifican la necesidad de impulsar iniciativas para el desarrollo de capital humano y su impacto positivo en la productividad. Las empresas pequeñas y medianas, aquellas de menor productividad, enfrentan el reto de ver en las iniciativas de generación de capital humano una inversión y no un gasto irrecuperable. La innovación en los formatos y los modelos de negocios de las instituciones de educación superior que apuestan más por aprendizaje *blended* y experiencias más prácticas guardan un gran potencial para desencadenar mejoras en la productividad empresarial en Colombia. La escalabilidad de estos formatos puede ayudar a beneficiar las empresas pequeñas de una manera nunca antes posible, y en esto las nuevas tecnologías digitales cobrarán un especial protagonismo.

Estrategia empresarial

De manera muy general, la estrategia empresarial se ocupa de la utilización de los recursos y capacidades organizacionales en un entorno macroeconómico e industrial que impone retos y ofrece oportunidades, con miras al logro de los objetivos organizacionales a largo plazo. Hay muchos elementos del contexto e internos que afectan la estrategia, y la encuesta de egresados arroja luz a algunos de ellos sin pretender ser exhaustiva.

Respecto a la intensidad de la competencia intersectorial parece que las empresas colombianas enfrentan una menor rivalidad de la que caracteriza los respectivos sectores en otros países de la región. Esta percepción de menor rivalidad competitiva se junta con la percepción de que los compradores colombianos son tanto o menos sofisticados que otros compradores regionales. En consecuencia, la presión que ejerce el entorno sectorial sobre las empresas colombianas parece comparable o menor de lo que representa la dinámica competitiva en países como México, Chile o Perú. Este dato apunta a la existencia de ventaja competitiva empresarial derivada de la estructura de la industria en más de un sector, y puede llegar a erosionar la capacidad de las empresas de competir internacionalmente, aun cuando les garantiza por un periodo determinado una mayor rentabilidad en el mercado doméstico.

Otros aspectos de la dinámica competitiva se aprecian en el fomento de la diferenciación y no tanto a la eficiencia interna que puede llegar a ser reflejada en el precio que caracteriza a las empresas colombianas de cualquier tamaño (ver gráfico 1.9). Aun cuando la propuesta de valor de la mayoría de las empresas consiste en buscar una buena relación entre la calidad y el precio, la preponderancia de la diferenciación como eje principal de su estrategia es muy notorio. Este dato es significativo porque invita a reflexionar y plantear dos grandes preguntas sobre la gestión estratégica de las empresas en el país: ¿Tienen las empresas una debilidad confesada en su capacidad de optimización de los costos? y ¿están las empresas sobre-invirtiéndose en esfuerzos de diferenciación, por ejemplo, en mercadeo?

Las empresas nacionales son reconocidas por la relativamente alta sofisticación de su gerencia. Esta excelencia en temas gerenciales es muy importante entenderla en relación con las condiciones del entorno de negocios. Para esto, un posible contexto lo provee el índice de competitividad de los negocios (business competitiveness index) del Foro Económico Mundial, según el cual Colombia se caracteriza por una relativa fortaleza asociada a la sofisticación empresarial que sobresale a la relativa debilidad en el entorno de negocios (ver el último dato en el WEF *Global Competitiveness Report 2014-2015*). Esta asimetría entre los dos com-

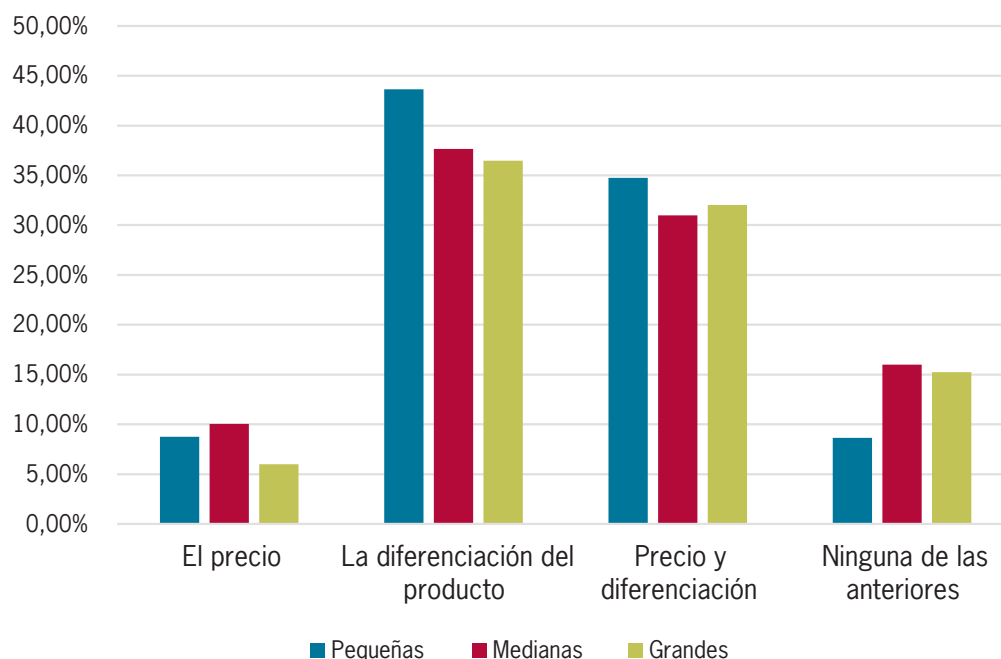


Gráfico 1.9 “¿En qué se basa la ventaja competitiva que permite competir a sus productos en el mercado?”, resultados reportados según el tamaño de la empresa.

Fuente: Encuesta de competitividad, 2016

ponentes del índice de competitividad para el caso de Colombia ha persistido durante más de una década. Por ello, es importante entender las decisiones tomadas en la gerencia empresarial que tratan de compensar los retos en el entorno de negocios en Colombia.

Una decisión gerencial clave apunta a la localización de actividades y operaciones. Los resultados de la encuesta sugieren que en la medida que aumenta el tamaño de la firma, aumenta el número de empresas cuyos gerentes han tomado decisiones sobre ubicación en los últimos 12 meses. Entre estas decisiones, la gran mayoría de los encuestados reporta simultáneamente tanto la reubicación dentro de Colombia como el traslado

fuera de Colombia. Ésta dinámica se puede ver como un proceso de constante monitoreo y evaluación de los beneficios y costos asociados de la localización que se lleva a cabo a nivel internacional y no netamente interno. En el proceso interactúan dos tipos de consideraciones que tienen que ver, por un lado, con las necesidades de negocio de las empresas y con las condiciones ventajosas que ofrecen los distintos destinos, por el otro. Aun cuando en los datos es imposible desligar la importancia relativa de estos dos factores, resulta muy valioso entender cuáles han sido los destinos más populares contemplados para la reubicación interna o localización en el extranjero. Los destinos internos más populares incluyen Cundinamarca,

Antioquia, Atlántico y Valle de Cauca. Los destinos internacionales más frecuentes incluyen sobre todo destinos regionales, entre los cuales destacan Ecuador, México y Panamá. Fuera de la región destaca por su atractivo Estados Unidos.

El panorama regional y global para las empresas colombianas parece complejo y con alto grado de incertidumbre. En este contexto de mucha dinámica percibida hay un empate técnico entre los que ven el vaso medio lleno y aquellos que lo ven medio vacío. Mientras que 20% de los encuestados esperan que en los próximos tres años las empresas colombianas van a mantener la misma capacidad de competir en la economía global y en el mismo tiempo preservarán su existente capacidad de compartir los beneficios derivados de su competitividad en la forma de salarios y beneficios altos, el 80% restante está igualmente repartido entre pesimistas y optimistas. En este resultado, el tamaño de las empresas desempeña un gran protagonismo. Mientras las empresas pequeñas se muestran pesimistas en su capacidad de ofrecer salarios altos y beneficios laborales, las empresas grandes se declaran optimistas. Las empresas medianas están divididas. Aun cuando en promedio el resultado apunta a la ausencia de dinamismo relacionado con las ganancias en productividad empresarial compartida por medio de salarios y beneficios laborales, las grandes empresas esperan mejorar en este aspecto.

Por un lado, no parece sorprendente encontrar que las grandes empresas confíen en su productividad y estén dispuestas a compartirla. Lo que es importante destacar es su grado de optimismo y confianza. Por otro lado, hay que destacar la brecha estructural en materia de competitividad entre las empresas grandes y pequeñas en Colombia. Se recomienda fomentar la capacidad de crecimiento de las empresas medianas donde los datos de la encuesta apuntan a un mayor potencial de ganancias en productividad en los próximos tres años (ver figura 1.2).

Los retos y las oportunidades del pos-conflicto y la construcción de paz

El conflicto armado ha sido una limitación en términos de competitividad: la falta de infraestructura en muchas regiones, falta de presencia del Estado y poco interés del sector privado de llegar a algunas zonas consideradas antes zonas de conflicto hacen una gran diferencia de desarrollo entre las regiones del país, pues la actividad empresarial se concentra en las grandes ciudades. Aunque no puede atribuirse exclusivamente al conflicto, este sí generó una dinámica diferente en zonas apartadas de centros urbanos que jalonaban el desarrollo económico.

Teniendo en cuenta que el conflicto de manera directa o indirecta ha impactado la competitividad del país, la encuesta indagó sobre la percepción que en términos de

competitividad traería el fin del conflicto con preguntas directas como ¿el fin del conflicto traería más competitividad al país? o relacionadas como ¿el conflicto traería mayores niveles de inversión extranjera? ¿aumentaría la demanda de productos y servicios? ¿permitiría la apertura de sucursales en zonas diferentes? y ¿se aumentaría la inversión pública en educación como consecuencia del mejoramiento de la calidad del recurso humano disponible, una de las grandes limitaciones en términos de competitividad?

Sin importar el tamaño de la organización a la que pertenecen, la percepción que tienen los encuestados frente al proceso de paz es bastante positiva. El 62% considera que el proceso de paz traerá un fin al conflicto

armado. Si bien aún hay otros grupos armados al margen de la ley y la conflictividad en las regiones cambiará, los encuestados perciben que el acuerdo con las FARC eliminaría una de las principales causas del conflicto armado.

Las variables con mayor resultado positivo frente al fin del conflicto armado, “Aumentará la competitividad del país” y “Traería mayores niveles de inversión extranjera directa”, con 78% y 86%, respectivamente, muestran que a pesar de la polarización del país, los encuestados sí ven como un hecho positivo el fin del conflicto con las FARC y, sobre todo, anticipan un impacto positivo en el desarrollo económico del país y su competitividad.

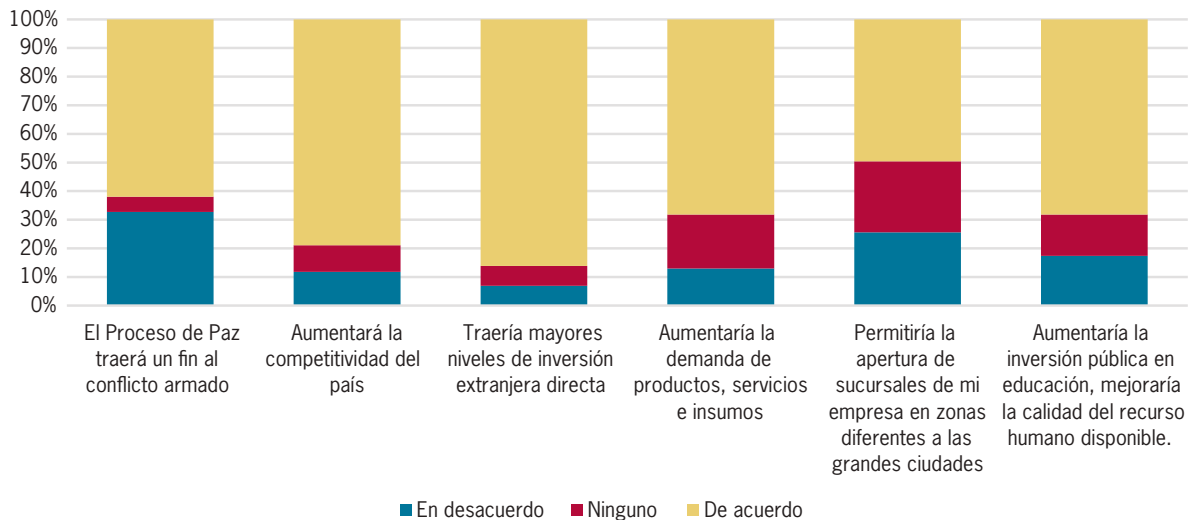


Gráfico 1.10 Variables en relación con el fin del conflicto armado.

Fuente: Encuesta de competitividad, 2016

Este resultado contrasta con el interés de abrir sucursales de la empresa en zonas diferentes a las grandes ciudades del país, ya que solo el 41,9% anticipa este tipo de desarrollo en el momento de participar en la encuesta. Si bien hay un resultado positivo en general de todas las variables, incluso muchas expectativas positivas relacionadas con la inversión pública en educación y mejora en la calidad del recurso humano disponible con un 67% de encuestados que esperan esos desarrollos, pareciera que el sector empresarial se mostrara generalmente tímido en las acciones que se podrían hacer en las regiones golpeadas por el conflicto.

En lugar de conclusión

La competitividad de un país surge de la productividad de sus empresas y se traslada al nivel de bienestar de sus ciudadanos. El logro de niveles altos de competitividad depende de muchos factores que están entrelazados y actúan en concierto como se presentó en el marco conceptual de este

documento. Siendo sensibles a esta complejidad de relaciones, es fácil caer en un gran desgaste de recursos y energía social que van dirigidos en todas las direcciones, cuando la prioridad debe ser la empresa y su capacidad de crear valor en un contexto de interconexión de los mercados internacionales.

Apalancarse en un valioso recurso como los egresados de las facultades de Administración, Economía e Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes brinda la oportunidad de conocer desde los datos y el análisis estadístico las percepciones hasta las decisiones de las empresas en aquellos aspectos que determinan la competitividad de Colombia. Se han identificado amplias oportunidades para cambiar las percepciones y las prácticas empresariales referentes al posicionamiento competitivo, conocimiento y aprovechamiento de oportunidades de internacionalización y desarrollo de capital humano. Este esfuerzo se ve como un primer paso en identificar las capacidades empresariales y ponerlas en el centro del debate sobre la competitividad y el entorno de negocios en Colombia.

II. PERFIL DEL ENCUESTADO

Como se anotó en la introducción de este documento, desde el 2010 Harvard Business School realiza una encuesta anual a sus egresados con el objetivo de evaluar el estado actual de los Estados Unidos en materia de competitividad. Cada año se analiza un tema de actualidad y se trata en profundidad para contribuir al debate nacional con información relevante e impactar positivamente la realidad económica del país.

Inspirada por el impacto de esta iniciativa y con el apoyo metodológico y moral del Centro de Estrategia y Competitividad del Harvard Business School, la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes elaboró un instrumento de encuesta con el objetivo de conocer la perspectiva empresarial de los diferentes factores que afectan

la competitividad del país y la productividad de sus firmas. La encuesta se realizó a los egresados de las facultades de Administración, Economía e Ingeniería Industrial por Abt/SRBI, la agencia que desarrolla y realiza la encuesta de Harvard Business School. Dos mil doscientos (2.200) egresados contestaron la encuesta, de los cuales 1.600 dieron respuestas completas. Hoy día, esta es la fuente primaria más rica en información acerca de la percepción empresarial sobre el entorno de negocios.

Buscando una mayor pertinencia con el contexto colombiano, se incluyeron preguntas adicionales en tres temas: internacionalización, corrupción, y posconflicto y construcción de paz.

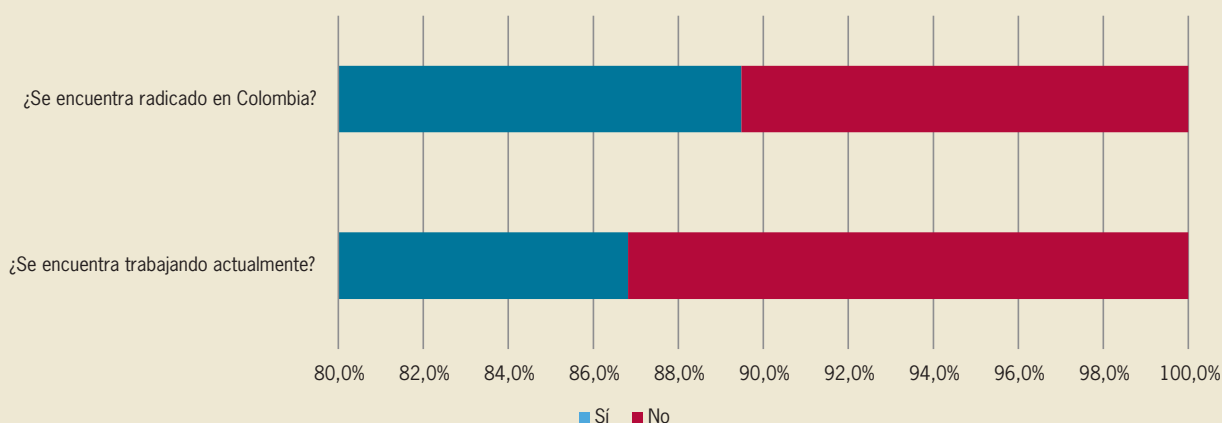


Gráfico 2.1 Perfil de las personas encuestadas.

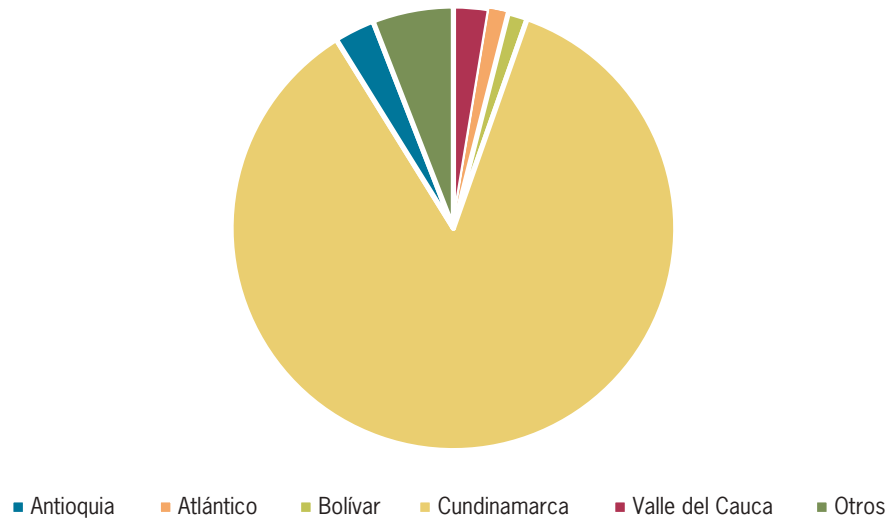


Gráfico 2. 2 Departamento en el que se encuentra ubicada la organización.

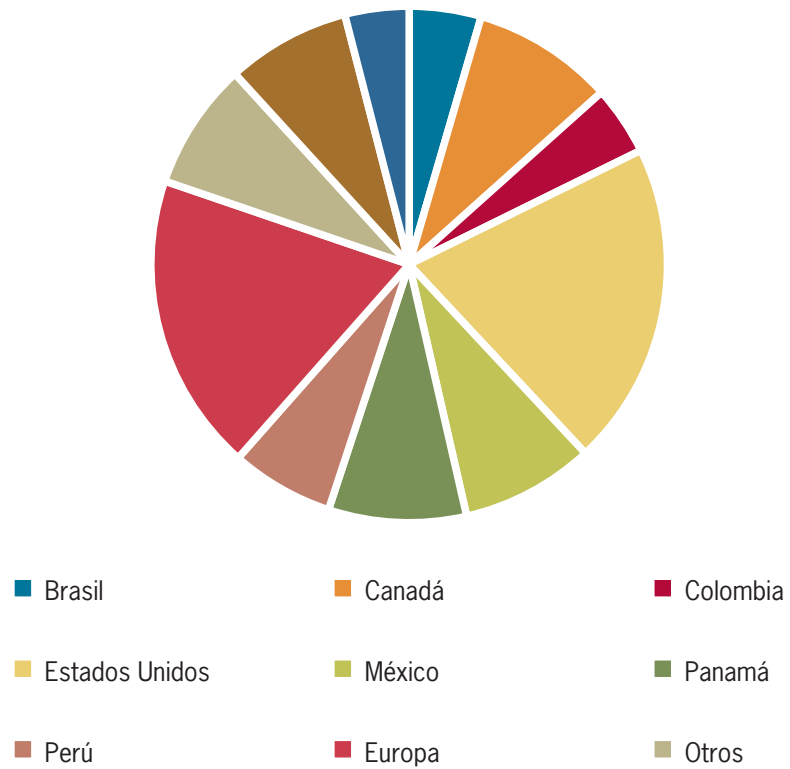


Gráfico 2. 3 Lugar donde se localiza la empresa u organización.

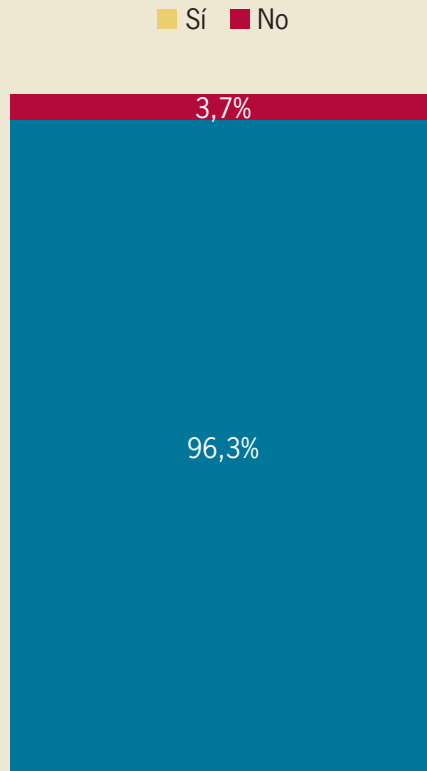


Gráfico 2. 4 ¿Tiene su compañía actividades u operaciones en Colombia?

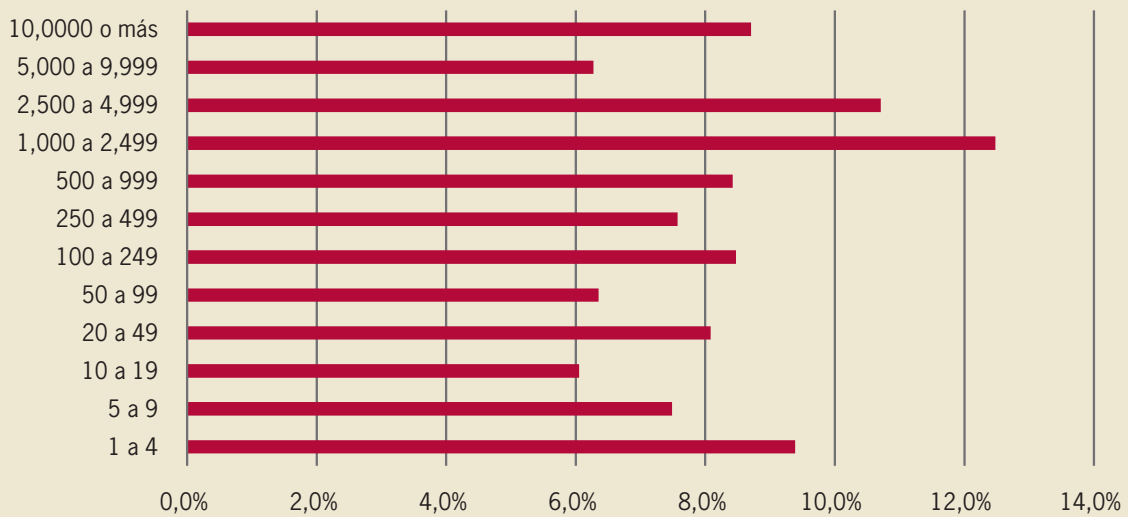


Gráfico 2.5 Número de personas que emplean las compañías.

III. PERCEPCIONES SOBRE LAS OPORTUNIDADES Y RESTRICCIONES EN EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN EL PAÍS

LA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA PASA DE ARRIERÍA A CARRETA

Xavier Durán Amorocho
Profesor Asociado, Facultad de Administración
Universidad de los Andes

La infraestructura es un cuello de botella para el desarrollo empresarial y económico colombiano. Vale la pena recordar la magnitud del retraso antes de discutir las causas y las acciones que los empresarios colombianos pueden ejecutar para remontar este obstáculo.

En el *ranking* del Global Competitiveness Report, Colombia ocupó puestos intermedios en competitividad, esto a pesar de que en infraestructura e instituciones ocupó puestos bajos tanto en 2016 como en 2006 (Global Economic Forum, 2016, 2006). Además, en ambos reportes los empresarios nacionales e internacionales señalaron la inadecuada infraestructura, la corrupción y la ineficiencia de la burocracia gubernamental entre los cinco factores más problemáticos para realizar negocios en el país.

El pobre desarrollo de la infraestructura en Colombia es histórico. Por ejemplo, en 1912 Argentina tenía 42 millas de ferrocarriles construidas por cada 10.000 habitantes; Chile 21; México 14; Brasil 9; y Colombia solo 2. Y lo que es más triste, Colombia

construyó tan pocos kilómetros cuando obtenía cerca del doble del beneficio social por kilómetro construido que otros países (Herranz, 2011). Los países con geografía difícil como Colombia, se pueden beneficiar más de mejoras del transporte.

A pesar del crecimiento económico del siglo XX en Colombia, la infraestructura continúa siendo uno de los grandes cuellos de botella para desarrollar negocios.

La historia del Camino de carreta de Cambao, construido a finales del siglo XIX, presenta una reflexión sobre las razones que explican este retraso en la inversión en transporte. Los caminos de carreta fueron la primera gran innovación de transporte terrestre. Se usaron en tiempos antiguos, como el Imperio romano y en tiempos recientes y geografías complicadas, como en la frontera norteamericana, en condiciones similares a las de Colombia.

El camino de Cambao conectó a Bogotá con el río Magdalena, la principal arteria de transporte del país en el siglo XIX. Este

usaba carretas de dos ruedas haladas por bueyes o mulas, y ofreció una alternativa al camino colonial que transportaba a lomo de mula todas las importaciones, impuestos y personas a Bogotá. En 1888, llegaron a la ciudad las primeras carretas cargadas de múltiples bienes, incluida la maquinaria para plantas de energía eléctrica y de cerveza, para el ferrocarril y el acueducto. La rueda liberó el espíritu empresarial, y Bogotá creció y se desarrolló productiva y socialmente.

¿Por qué Bogotá se demoró tanto en adoptar el transporte de rueda para su comunicación con el Magdalena? Una investigación examinó cuatro factores y concluyó que la principal causa en la demora fue debilidad institucional, debilidad que los empresarios aún reportan y persiste.

La primera hipótesis sostiene que no sabíamos cómo construir caminos ni cómo usar la carreta. Sin embargo, los españoles conocían la carreta al colonizar América, y Bogotá desarrolló una pequeña red de caminos de carreta en la Sabana después de la década de los años 1850. Así es difícil argumentar que los empresarios bogotanos no conocían o usaban la tecnología.

La segunda hipótesis explica el retraso en la adopción del transporte de rueda en la comunicación de Bogotá al Magdalena por la geografía. Las pendientes de los Andes representaban el principal impedimento para el uso de caminos de carretas en el siglo

XIX. Sin embargo, en el comienzo del siglo XX tres rutas cruzaban el alto de la Tribuna y entraban del río Magdalena a la Sabana.

El camino colonial usaba la ruta más pendiente, casi una línea recta, con 124 kilómetros entre Bodegas (el puerto frente a Honda) y Bogotá. El camino de Cambao realizaba un zigzag moderado entre las dos localidades, cubriendo el territorio con menores pendientes pero mayor distancia: 182 kilómetros. Al comenzar el siglo XX, se construyó incluso un ferrocarril. La construcción de ninguno de estos caminos implicó el uso de maquinaria, puentes o túneles sofisticados. Así, empresarios bogotanos construyeron por lo menos dos caminos aptos para el uso de la rueda.

Aunque la geografía no impidió usar la rueda, sí le impuso costos adicionales. Los humanos consumimos menos energía al caminar en montaña en pendientes de aproximadamente 20% de inclinación. La combinación de un paisaje abrupto y la fisiología humana llevaron entonces a que el primer camino se construyera sobre una ruta no apta para carretas: el camino colonial. La geografía montañosa generó un costo adicional para el uso de la rueda, pues era necesaria la construcción de un segundo camino y un costo de operación mayor, por la necesidad de escoger rutas con más zigzag y más largas. En cambio, en lugares más planos que los Andes, los caminos seleccionados para

transito humano frecuentemente permitían usar la rueda.

La tercera hipótesis explica que el retraso en la adopción del transporte de rueda puede ser el nivel de actividad económica. Si no existen niveles elevados de demanda por transporte, ¿para qué invertir en transporte y construir un camino de carreta? Las estimaciones realizadas usando datos históricos de costos de construcción del camino de carreta, el costo energético del transporte y el tráfico observado indican que en 1860 ya debería existir suficiente tráfico para que el costo total de transporte, el costo de construcción del camino y el costo de operación de las carretas fuera menor usando el camino de carreta que lo que costaba mover la carga vía por el camino colonial. Cerca de 1860, la demanda por transporte era tan grande que para empresarios bogotanos debería haber sido rentable construir el camino de carreta en vez de seguir usando el transporte a lomo de mula por el camino colonial.

En Colombia existen ejemplos de infraestructura de transporte que los empresarios construyeron rápidamente y operaron de manera eficiente cuando existió la demanda. Por un lado, después de la fiebre del oro en California, empresarios norteamericanos construyeron y operaron el ferrocarril de Panamá. A pesar de que su construcción enfrentó una selva mortífera y escasez de

mano de obra y sus costos por milla fueron de los más elevados de Colombia y Estados Unidos, el mercado internacional financió su construcción. El ferrocarril fue una de las empresas más rentables de Estados Unidos y generó regalías jugosas para el Gobierno colombiano durante casi medio siglo.

Por otro lado, la explotación de la mina de carbón a cielo abierto de El Cerrejón, una de las diez más grandes del mundo, genera gran demanda de transporte. La empresa que opera la mina construyó un ferrocarril y puerto que operan efectivamente. Así, cuando existe demanda y el proyecto implica beneficios (en vez de costos) fiscales, en Colombia los empresarios responden rápidamente y desarrollan infraestructura de transporte de estándar internacional.

La cuarta hipótesis que explica el retraso en la adopción de la carreta es la debilidad institucional que impide la coordinación colectiva para construir y ofrecer infraestructura de transporte. El interés de empresarios y políticos por construir un camino de carreta es evidente desde 1850, cuando se encuentran panfletos que promovían varios proyectos. Infortunadamente, no podemos saber cuántos proyectos para construir el camino de carreta se presentaron ante la legislatura en Bogotá ni cuáles legisladores votaron a favor o en contra. Sin embargo, sabemos que los empresarios y políticos que promovían la ruta entre Honda y Bogotá competían

contra los que promovían la ruta vía Girardot. El proyecto por Honda era bloqueado por empresarios y políticos que tenían intereses en construir el camino por Girardot, y viceversa. La solución fue construir dos “caminos”. Más precisamente, otorgar concesiones para construir dos ferrocarriles. Los empresarios ferrocarrileros solicitaron grandes subsidios, pero el Gobierno solo ofreció subsidios pequeños. Como la demanda por transporte era aún reducida para dos ferrocarriles, los empresarios construyeron unos pocos kilómetros y extrajeron rentas del proyecto a través de sobrecostos y de la apropiación de subsidios. Se desataron entonces intensos escándalos de corrupción. Ante esta situación, el Estado de Cundinamarca canceló los dos contratos y construyó un camino de carreta entre Cambao, a mitad de camino entre Honda y Girardot, y Bogotá. Las primeras carretas con carga llegaron a Bogotá en 1888.

La debilidad institucional genera, por lo menos, dos problemas. Primero, retos en la contratación. Un contrato de concesión privada para dos ferrocarriles cuando la demanda por transporte era aún pequeña para inversiones de ese tamaño fue un error. Políticos ingenuos o rentistas indujeron a

empresarios rentistas a desarrollar comportamientos corruptos y demoraron la construcción del camino de carreta. Sin duda, era importante fortalecer el proceso de contratación en el siglo XIX para seleccionar el tipo de contrato apropiado para cada obra. Y el desarrollo de la Agencia Nacional de la Infraestructura (ANI) es un paso en esta dirección que los empresarios deben acompañar, revisar y fortalecer para evitar que este tipo de hechos sigan ocurriendo en el futuro.

Segundo, el énfasis de las políticas de transporte en la contratación ha oscurecido la importancia de un segundo elemento: un proyecto de transporte puede generar conflictos de distribución entre grupos de interés. La decisión sobre quién se apropia de los beneficios del proyecto y quién subsidia su costo representa un conflicto político; la debilidad institucional impide solucionar estos conflictos de manera rápida y eficiente.

Los empresarios regularmente influyen cómo se resuelven los conflictos políticos. Es normal que intereses opuestos entre empresarios dificulten acuerdos políticos; la gran pregunta es: ¿Los grupos económicos y los gremios harían más organizando una coalición que influya en el Gobierno y en el Congreso para desarrollar un plan de transporte y garantizar sus recursos?

IMPUESTOS Y COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA

*Francisco Azuero Zúñiga
Profesor Asociado, Facultad de Administración
Universidad de los Andes*

El régimen tributario colombiano en el contexto internacional

Uno de los aspectos que inciden negativamente en la competitividad de las empresas colombianas en el contexto mundial es la carga tributaria. La tarifa efectiva promedio (impuestos pagados/ utilidad antes de impuestos) pagada por las empresas colombianas, al tener en cuenta los impuestos nacionales, locales, las contribuciones a la seguridad social y los aportes parafiscales, fue del 61% en el año 2013 (Ávila-Mahecha, 2014, p. 14). Por otra parte, existe una amplia dispersión sectorial en la carga total: mientras que para la explotación de minas e hidrocarburos es del 49%, existen sectores con una carga calculada superior al 90% (Ávila-Mahecha, 2014, p. 14).

No extraña entonces que, según el informe de competitividad del Foro Económico Mundial (Schwab, 2017), Colombia figure en el puesto 133 (entre 138 países), por su carga tributaria, que se estima por esta organización en el 69,7%. Cuando se les pregunta

a los empresarios en qué medida los impuestos reducen el incentivo para invertir, la nota promedio obtenida por Colombia en el mismo informe es de 2,6². Ello hace que frente a esta pregunta el puesto de Colombia sea de 130, entre los mismos 138 países. Como consecuencia de lo anterior, las tasas tributarias son catalogadas por los empresarios entrevistados como el factor más problemático para hacer negocios en Colombia, por encima de la corrupción y de la inadecuada provisión de infraestructura (Schwab, 2017, p. 148).

Ello explica que desde hace varios años se ha planteado la necesidad de una reforma estructural en el sistema tributario. Con este propósito, el Gobierno designó en el año 2015 una Comisión de Expertos encargada de estudiar los aspectos más críticos de la estructura tributaria colombiana. Esta Comisión entregó su informe a finales de ese año (Comisión, 2015). Surtidos los trámites de la presentación del proyecto de reforma al Congreso Nacional y de su debate y aprobación, vale la pena anotar que, salvo algunos

² Siendo la calificación 1, en gran medida y 7, de ninguna manera.

avances que se mencionan a continuación, la gran mayoría de las recomendaciones de la Comisión de Expertos no fue tenida en cuenta. La reforma tributaria estructural es, entonces, todavía una tarea pendiente.

Avances logrados

A continuación, se relacionan algunos avances que se han logrado en la normatividad tributaria.

- En primer lugar, es positivo que a partir del 2012 se haya eliminado la contribución parafiscal patronal destinada a financiar el Sena, el ICBF y el Sistema de Seguridad Social en Salud, así se haya integrado en un primer momento en un nuevo impuesto ligado a las utilidades (Ley 1607 de 2012) denominado CREE, y posteriormente, con la reforma tributaria de 2016, al impuesto a la renta general. Esta medida ha disminuido el fuerte desincentivo que existía a la generación de empleo.
- La Ley 1819 tuvo, además, los siguientes elementos positivos:
 - Estableció controles al tratamiento tributario de las entidades sin ánimo de lucro, muchas de las cuales no tenían realmente ese carácter y utilizaban el régimen especial para adelantar una competencia desleal frente a otros contribuyentes.
 - Eliminó el inconveniente impuesto a la riqueza, que desestimula la inversión empresarial, aun cuando lo reemplazó por una sobretasa en el impuesto a la renta por los años 2017 y 2018.
 - Creó el sistema de “monotributo” como mecanismo opcional para pequeños comerciantes que hoy deben declarar renta y no están obligados a facturar con IVA. Este sistema, que simplifica el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, puede traducirse en una mayor formalización de estos contribuyentes.
 - Armonizó el sistema tributario con las nuevas normas contables aplicables a las empresas (Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF). Estas pasarán de tener cuatro sistemas contables a un único sistema que realiza la conciliación fiscal, a partir de la aplicación de esas normas.
 - Estableció que el IVA pagado por los bienes de capital será reconocido como deducción del impuesto a la renta. El régimen anterior, que no permitía esta deducción, se constituía en otro desestímulo a la inversión empresarial.
 - Estableció un formulario único de declaración y pago del impuesto de industria y comercio. Esto simplifica los trámites relacionados con este impuesto, especialmente para las empresas que operan en varios municipios.

- Penalizó algunas actividades de evasión como la omisión de activos o la inclusión de pasivos inexistentes.

Pero, frente a estos avances, subsisten varios problemas en el sistema tributario colombiano, que constituyen elementos de ineficiencia e inequidad que inciden negativamente en la competitividad de las empresas colombianas.

Problemas que subsisten en el sistema tributario

De todas maneras, la reforma no corrigió problemas estructurales del sistema tributario, a pesar de las recomendaciones de la Comisión de Expertos. Algunos de los problemas vigentes son los siguientes:

- Inestabilidad del régimen tributario. El déficit estructural entre los niveles de gasto de la administración central y la capacidad tributaria de los contribuyentes colombianos continuará existiendo. En el pasado, este problema se trató de enfrentar con el impuesto a la riqueza o con sobretasas transitorias. La reforma reciente creó una sobretasa al impuesto a la renta del 6% para el 2017 y del 4% para el 2018, para las sociedades con una renta gravable superior a 800 millones. No está claro cómo se van a reemplazar estos recursos, especialmente si se tiene en cuenta que a partir de este

año las exigencias de la Regla Fiscal, establecidas en la Ley 1473 de 2011, van a exigir una reducción significativa del déficit del Gobierno central.

- El impuesto a los dividendos que se creó en esta reforma, con el cual se buscaba compensar la disminución en el impuesto de renta a las empresas, no tiene ninguna progresividad, puesto que se estableció una tasa marginal del 10% cuando el monto recibido sea superior a 1000 UVT (\$31 millones). Por otra parte, ordenó que están exentos de este impuesto los socios y accionistas que sean sociedades nacionales. Es de esperarse que, como mecanismo de elusión, muchos contribuyentes opten por la creación de sociedades receptoras de dividendos, a los cuales se trasladarán los derechos sociales de personas naturales.
- Subsiste una gran cantidad de beneficios tributarios para ciertos contribuyentes, beneficios que no tienen mayor justificación económica como rentas exentas, deducciones que no corresponden a los costos del negocio, descuentos tributarios y tarifas diferenciales. Mientras una reforma estructural no elimine estos beneficios, los recursos adicionales que requiera el Gobierno se van a traducir en una presión tributaria sobre las empresas no beneficiadas, y sobre las personas naturales receptoras de rentas de trabajo.

- Subsiste el antitécnico gravamen a los movimientos financieros, que aumenta los costos de transacción de la actividad económica y es un obstáculo para la bancarización y formalización de muchos pequeños contribuyentes.
- Los aspectos negativos del impuesto de industria y comercio, recordados en el informe de la Comisión de Expertos (Comisión, 2015, p. 167), no fueron solucionados. Entre los inconvenientes se señaló el hecho de que la base gravable corresponde a los ingresos brutos, lo cual castiga a aquellos contribuyentes que operen con márgenes pequeños,

así como la multiplicidad de tasas, que dificulta el cumplimiento de la normatividad y se presta a arbitramento tributario entre diferentes actividades. En efecto, una empresa que produzca dos tipos de bienes sectorialmente diferenciados se clasificará en la actividad de menor tasa de tributación.

En resumen, la reforma estructural que mejore la eficiencia, equidad y neutralidad del sistema tributario colombiano continúa siendo una tarea pendiente.

COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA: UNA MIRADA A LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA

Oscar Pardo Aragón
Director Cíder
Universidad de los Andes

Introducción

¿Los instrumentos normativos constituyen una herramienta estratégica para garantizar la competitividad de las empresas? Algunos autores defienden la tesis según la cual el libre mercado se encarga de forjar la competitividad empresarial; y que la existencia de normas tiende a frenar el desarrollo: “A mayor número de normas, menos grados de libertad para innovar y competir”. Sin embargo, otros defienden la necesidad de implementar marcos regulatorios que permitan la libre circulación de bienes y servicios, mientras se garantiza el acceso a nuevos mercados pero con garantías para repatriar los ingresos de las inversiones efectuadas.

En países emergentes, la discusión normativa tiene otra connotación. Esta se basa en la necesidad de tener normas internas que proporcionen coherencia, permanencia

y consistencia de las reglas de juego. Según esta mirada, y dada la debilidad de las instituciones, las normas son herramientas necesarias para que las empresas nacionales e internacionales puedan desarrollarse.

Este texto propone una reflexión breve en torno a la competitividad según los parámetros de creación y fortalecimiento y eficiencia institucional, esquemas tributarios, políticas económicas, entre otros. Y presenta una línea de tiempo para Colombia con los desarrollos normativos más destacados de las últimas décadas, haciendo énfasis en los logros obtenidos hasta el momento, así como las brechas que aún subsisten en el país. Finalmente, se plantean los retos y recomendaciones de las normas en Colombia a corto, mediano y largo plazo para la competitividad.

Normas colombianas y los índices de competitividad

En el mundo de la competitividad e instituciones, Colombia tiene lecciones por incorporar en su sistema legislativo y regulatorio. Las agencias que miden el clima para los negocios ubican al país en el puesto 112 del índice global de competitividad y en el 138 del propuesto por el Foro Económico Mundial³ en las evaluaciones sobre instituciones, política tributaria, legislación empresarial, ética y corrupción. Según el *World Competitiveness Yearbook* Colombia ocupa el puesto 56 / 63 economías, en las mediciones de eficiencia y buen gobierno. ¿A qué se debe este desempeño institucional tan bajo en comparación con los *rankings* internacionales? ¿Qué caminos ha emprendido el país para acercarse a la economía global?

Las respuestas a estas preguntas son difíciles de aproximar. La primera hipótesis argumenta que la economía del país no puede fundamentarse meramente en una política abierta de libre mercado, porque los actores privados requieren fortalecimiento de capacidades para el desempeño en un entorno internacional competitivo, mientras el Estado colombiano presenta fallas

institucionales internas y debilidades a la hora de implementar sus propias políticas.

Se argumenta que un marco regulatorio debería considerar el ciclo de vida integral⁴ de la empresa, y trascender la perspectiva de cobro de impuestos. Por tanto, el problema normativo para las empresas debería abordarse desde una perspectiva mixta, en la que haya acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades⁵ y se diseñe una estrategia fiscal sin desestimular el consumo.

Normas colombianas y negocios en Latinoamérica

Para avanzar en la integración comercial, América Latina y el Caribe han venido adoptando medidas graduales hacia la calidad de la regulación, el *Doing Business 2017* ubica a Latinoamérica en el 58% de desempeño, con brechas en lo institucional y las figuras normativas y regulatorias⁶. Si bien se reconoce que la regulación es necesaria y la región desde 2004 ha implementado más de 50 ajustes en sus marcos regulatorios (DB, 2017), el nivel de complejidad y la diversificación exigen enfrentar retos diferenciados ante la capacidad de cumplimiento y monitoreo⁷.

³ Sistema Nacional de Competitividad. Finanzas públicas, tributación, estructura institucional, legislación, estructura social, instituciones públicas, derechos de propiedad, ética y corrupción, influencia indebida. Rendimiento del sector público. Seguridad. Instituciones privadas, ética corporativa y responsabilidad.

⁴ Ciclo del vida: apertura, permisos, electricidad, registro, crédito, protección de inversionistas, impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia; regulación mercado de trabajo y contratación pública.

⁵ Vía educación superior y acceso a educación y acompañamiento técnico a la producción y I+D.

⁶ El DB 2017: 283 reformas para análisis de 32 economías, 22 reformas empresariales en 2016 y 32 en 2017.

⁷ 26 países de América Latina y Caribe. México puesto 47, Colombia 53 y Perú 54.

En Colombia, se presenta un desempeño promedio por encima del de la región con mejoras sostenidas (ver figura 3.1). Este fenómeno podría explicarse por el tamaño de la economía, sumado a las reformas implementadas en el periodo 2010-2016. Aun así, se reconoce la necesidad de generar capacidad para el seguimiento a las directrices y

sobre los costos asociados a la implementación normativa (afectación en flujo de caja, depreciación, disminución de demanda, actualización de las NIIF, pago a proveedores, etc.) y reforzar las instancias de interacción entre los actores generadores de norma y los responsables de su adopción.

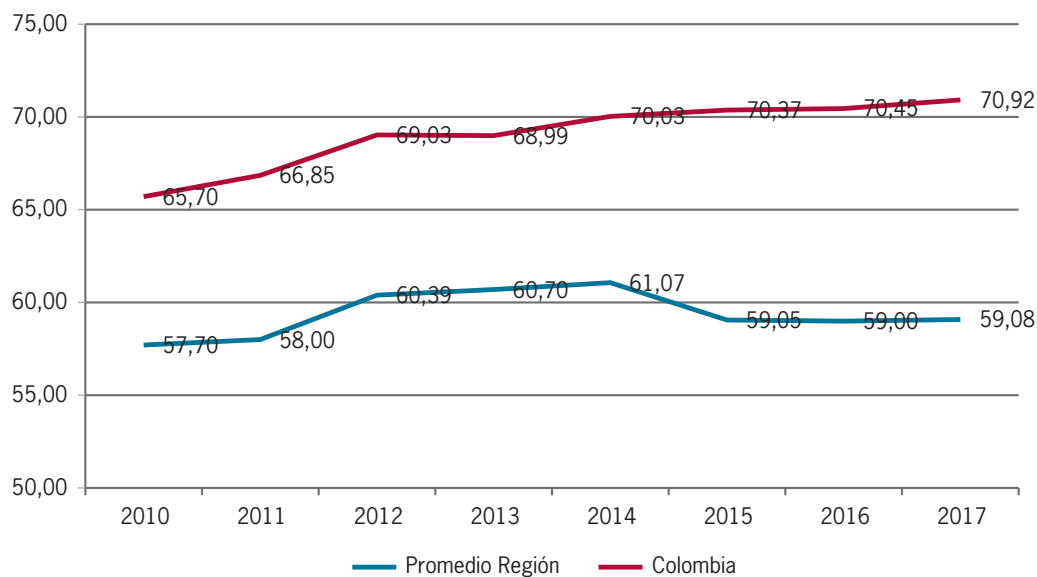


Gráfico 3.1 Competitividad Latinoamérica

Fuente: A partir DB 2017. Destaca problema regulatorio: fundamental para el desempeño organizacional, debilidad institucional. Si bien en el ranking indica un aumento en el número de reformas no necesariamente indica que la totalidad de las economías efectuaron el proceso.

Tabla 3.1 Línea de tiempo en Colombia

Vigencias	Reformas empresariales reportadas por Colombia 2008 - 2017
2017	<p>+ Iniciando un negocio: facilitó el inicio de un negocio simplificado los procedimientos de registro</p> <p>Entra en vigencia regulación internacional NIIF. Normas de contabilidad y gestión eficiente de recursos</p>
2016	<p>+ Pagar impuestos: hizo pagar los impuestos menos costosos para las empresas mediante la reducción de la tasa de impuestos sobre la nómina y la introducción de exenciones para las contribuciones de atención médica pagadas por los empleadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • La integración del CREE (impuesto sobre la renta para la equidad) y de la sobretasa del CREE dentro del impuesto sobre la renta de las sociedades (CTI) • Acercamiento de las tasas estatutarias del impuesto a la renta de las sociedades al promedio de la OCDE <p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> • La no prolongación del impuesto al patrimonio neto sobre las empresas • La reforma del IVA, y en particular el incremento de la tasa general del IVA • La reforma del régimen especial para organizaciones sin ánimo de lucro • La introducción de un impuesto sobre dividendos al nivel de los accionistas • La introducción de un impuesto al carbono y un impuesto sobre bolsas de plástico • El fortalecimiento notable de la administración tributaria y de las sanciones para la evasión de impuestos <p>+ Registro de propiedad: facilitó la transferencia de propiedades al eliminar la necesidad de un registro provisional</p>

2015	<ul style="list-style-type: none"> + Crédito: mejoró el acceso al crédito adopción ley de transacciones garantizadas: sistema funcional de transacciones y un registro de garantías centralizado con notificaciones. Amplía la gama de activos como garantía, permite una descripción general de los activos otorgados, reglas claras de prioridad de la bancarrota para acreedores, establece alivio de la suspensión de las acciones de ejecución de los acreedores - reorganización de procedimientos y permite la ejecución extrajudicial de garantías - Pago de impuestos: hizo más complicado el pago de impuestos a las empresas mediante la introducción de un nuevo impuesto a las ganancias (CREE), aunque también redujo la tasa de impuesto sobre la renta corporativa y los impuestos sobre la nómina
2014	<ul style="list-style-type: none"> + Obtención de electricidad: ventanilla única para conexiones eléctricas y mejorando la eficiencia de los procesos internos de la empresa + Cumplimiento de los contratos: facilitó la ejecución de los contratos simplificados y acelerando los procedimientos para disputas comerciales
2013	<ul style="list-style-type: none"> + Iniciando un negocio: facilitó el inicio de un negocio; elimina el requisito de comprar y registro de libros contables en el momento de la creación
2012	<ul style="list-style-type: none"> + Iniciando un negocio: redujo los costos asociados con el inicio de un negocio, al no requerir el pago por adelantado de la tarifa de licencia comercial + Pagar impuestos: alivió la carga administrativa de pagar impuestos a las empresas mediante el establecimiento de presentación electrónica obligatoria y el pago de algunos de los principales impuestos + Resolución de la insolvencia: Colombia modificó la reglamentación de los procedimientos de insolvencia para simplificar los procedimientos y reducir su tiempo y costo; PYMES
2011	<ul style="list-style-type: none"> + Iniciando un negocio: facilitó el proceso de Iniciando un Negocio reduciendo el número de días para registrarse en el Sistema de Seguridad Social; impacto directo sobre PYMES y START UPS + Manejo de permisos de construcción: facilitó permisos de construcción mejorando la verificación electrónica de los certificados de pre-construcción + Iniciando un negocio: facilitó el inicio de un negocio estableciendo un nuevo proveedor público-privado de salud (Nueva EPS); matrícula más rápida de los empleados e introduciendo una preinscripción en línea con el Instituto de Seguro Social
2010	<ul style="list-style-type: none"> + Manejo de permisos de construcción: facilitó los permisos de construcción mediante la introducción de reglamentos que categorizan los proyectos de construcción sobre la base del riesgo y permiten la verificación electrónica de documentos + Registro de propiedad: facilitó la transferencia de propiedades facilitando los certificados necesarios para el proceso en línea y proporcionando un acuerdo de venta preliminar estándar, gratis, en línea y en oficinas notariales; foco en PYMES + Cómo obtener crédito: mejoró el acceso a la información crediticia al garantizar el derecho de los prestatarios a inspeccionar sus propios datos y al obligar a los proveedores de crédito a consultar y compartir información con las agencias de crédito + Protección de los inversionistas minoritarios: reforzó las protecciones de los inversionistas facilitando la demanda de los directores cuando una transacción con partes daña la compañía + Pagar impuestos: hizo pagar los impuestos más fácil y menos costosos para las empresas mediante la presentación electrónica y pago y reducción de algunos pagos + Comercio a través de fronteras: Aceleró el proceso de despacho de aduanas mediante la implementación del sistema de intercambio electrónico de datos MUISCA - DIAN + Resolución de la insolvencia: mejoró su proceso de insolvencia a través de varios decretos que regulan la profesión de los administradores de insolvencia + Iniciando un negocio: Colombia redujo el tiempo, el costo y el número de procedimientos para iniciar un negocio mediante la introducción del registro de empresas en línea y la simplificación de otras formalidades de registro + Manejo de permisos de construcción: Colombia facilitó el trato con los permisos de construcción mediante la adopción total de la regla de "silencio es consentimiento" e introduciendo un nuevo formulario unificado de solicitud de permisos de construcción
2009	<ul style="list-style-type: none"> + Pagar impuestos: Colombia facilitó el pago de impuestos a las empresas al integrar y unificar formularios electrónicos para el pago de impuestos y hacer obligatorio el pago electrónico para las empresas con más de 30 empleados + Comercio a través de fronteras: redujo el tiempo de exportación e importación; implementación de procedimientos de gestión de riesgos, intercambio electrónico de datos y pago electrónico de aranceles aduaneros y mediante mejoras en el sector bancario + Resolución de la insolvencia: mejoró su proceso de insolvencia mediante la introducción de procedimientos - reorganización para reestructurar las empresas insolventes y de liquidación obligatorio- y el endurecimiento de los plazos para la negociación de los acuerdos de reorganización + Protección de los inversionistas minoritarios: reforzó la protección de los inversionistas aumentando los requisitos de divulgación para las transacciones entre partes relacionadas en el informe anual
2008	<ul style="list-style-type: none"> + Pagar impuestos: facilitó el pago de impuestos a las empresas a través de la difusión de las instalaciones electrónicas, aunque también aumentó la tasa de contribución de la seguridad social de los empleadores, impacto positivo directo sobre PYMES + Comercio a través de las fronteras: facilitó el comercio transfronterizo, ampliando las horas de servicio de las aduanas y el puerto de Cartagena

Fuentes: Informe DB (2017), Mincomercio (2016), ANDI (2016).

Los análisis a la línea normativa, sumados a los avances en los *rankings* y al plan normativo e institucional del Sistema Nacional de Competitividad, llevan a pensar en un escalamiento positivo del país en materia normativa. Así las cosas, ¿la evolución normativa obedece a una estrategia interinstitucional? ¿Las normas pensadas e implementadas han sido diferenciadas para los tipos de empresas? ¿La velocidad de implementación ha sido la necesaria, dado que otros países van a una mayor velocidad? ¿Las medidas normativas han ayudado a la competitividad?

Los resultados del entorno colombiano, sumados a la disminución de las brechas, llevan a pensar que el país se acerca a un equilibrio respecto a las restricciones normativas y la libertad económica de las empresas (ver gráfico 3.1). Se muestran evidencias sobre la gestación de un aparato institucional (público y privado apoyado por el Sistema Nacional de Competitividad) y el desarrollo de agendas públicas y privadas. Complementariamente, se evidencia el desarrollo de 29 reformas con una calificación positiva en comparación con otras economías (DB 2017). El indicador *Doing Business* ha mostrado una mejora histórica sostenida, disminuyendo su brecha a un ritmo del 0,075% anual. Así las cosas, en el 2017 la puntuación de Colombia fue de 70,9 sobre el 100⁸. Mientras tanto, la región reportó 59 puntos en el indicador, y presentó una

variación positiva del 0,02% anual con retrocesos en el periodo 2015, con una recuperación en 2016 y 2017 (DB, 2017).

El impacto de las apuestas públicas, como el CONPES 2008 sobre las empresas, evidencia que las iniciativas públicas que derivaron de esta política han tenido un foco en impuestos y mecanismos de control (incluyó la entrada en vigencia de la protección a los inversores minoritarios democratizando el acceso a financiación y dando posibilidades de crédito a pymes).

En 2009, se planteó una estrategia diferenciada de pago de impuestos, facilitando la tributación de las instalaciones electrónicas y nuevas formas pago y de empleados al Sistema de Seguridad Social. En asuntos aduaneros, se fortaleció el comercio de las fronteras, se amplió las horas de servicio en aduanas y se generaron más y mayores canales de acceso a información sobre registros y fortalecimiento de negocios.

Posterior al 2010, se establecieron las reglas para la ejecución de los contratos comerciales, y se simplificaron los procedimientos. Concretamente, se redujo el tiempo requerido para empezar un negocio de 60 días a 14 días; se disminuyó el costo del 28% del ingreso per cápita a 8%, mientras en el 2003 también se presentó una reducción sobre número de procedimientos que pasó de 19 a 9 en total (*La República*, 2012).

⁸ Incluye análisis de: apertura de negocio, manejo de permisos construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, protección de inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio fronterizo y cumplimiento de insolvencia (DB, 2017).

Entre los últimos avances se destaca la facilidad de acceso a crédito para pymes, favorecido por la adopción de la ley de transacciones garantizadas, estableciendo un sistema funcional y un registro de garantías

centralizado y el seguimiento a las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre regulación que incluyen:

- Regulación NIIF y gestión eficiente de recursos.
- Pago impuestos: menos costosos → reducción de la tasa sobre la nómina y exenciones para contribuciones médicas pagadas por empleadores.
- Integración del CREE (impuesto sobre la renta para la equidad) y de la sobretasa dentro del impuesto sobre la renta de las sociedades (CIT);
- Acercamiento tasas impuesto a la renta de la OCDE.
- No prolongación del impuesto al patrimonio neto sobre las empresas.
- Incremento de la tasa general del IVA.
- Reforma del régimen especial para ONG.
- Impuesto sobre dividendos a los accionistas.
- Impuesto al carbono y un sobre bolsas de plástico.
- El fortalecimiento de administración tributaria y de las sanciones para evasión.
- Registro de propiedad: eliminar la necesidad provisional.

Logros normativos alcanzados

La economía colombiana cuenta con un número grande de instrumentos normativos que van desde políticas públicas hasta disposiciones de regulación diferenciadas por tipo y tamaño de empresas, así como con distinciones para cada sector productivo, cuyo propósito ha sido direccionar las dinámicas económicas (internas) y equilibrar las decisiones públicas que impactan el desempeño de las empresas.

El Consejo Privado de Competitividad (CPC) reconoce que Colombia ha mejorado su desempeño, y hoy se ubica en el quinto lugar de las dieciocho economías. En cuanto a la

eficiencia de las normas expedidas, Colombia (como Argentina, Perú, México y Brasil) se encuentra en un punto medio en desempeño sobre el seguimiento a las directrices, efectuar balances sobre los costos de implementación y reforzar las instancias de interacción entre los actores generadores de norma y los responsables de su adopción. Países como Uruguay, Chile y Panamá se encuentran mejor posicionados en materia de control político de sus normas (ver gráfico 3.2), después de evaluar los costos de regulación de las 138 economías (WEF, 2017); Colombia se encuentra en la posición menos favorable, seguida de Perú, Argentina y Brasil.

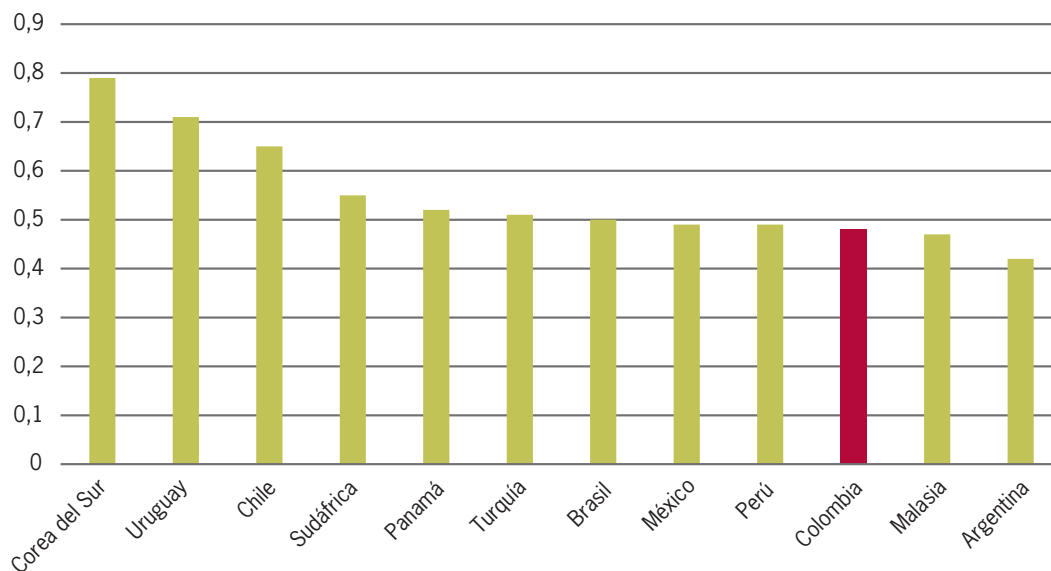


Gráfico 3.2 Eficiencia en el cumplimiento de la regulación.

(De 0 a 1, 1 refleja un mejor puntaje). Colombia y países de referencia, 2015.

Fuente: Informe Nacional de Competitividad 2016 -2017, a partir de Índice de Eficiencia en el Cumplimiento de la Regulación del Rule of Law Index en 2015.

Retos principales

Los instrumentos normativos deben responder a una visión concertada, proactiva, concreta y coherente con el desarrollo del aparato productivo. Las decisiones normativas dependerán del fortalecimiento de la institucionalidad, y de la eficiencia, así como de los diálogos con los actores claves para el desarrollo económico. Desde la perspectiva empresarial y el impacto de las medidas normativas, se destacan las repercusiones que tendrá a corto plazo la implementación de las normas NIIF en Colombia, y se propone a analizar los costos de inversión en que tendrán que incurrir las empresas; particularmente, se deberá reconocer el impacto sobre las pequeñas y medianas empresas.

A partir de este análisis, será posible anticiparse a la nueva estructura de costos y necesidades de capacitación de personal.

Otro reto que se anticipa frente a los cambios normativos es el impacto potencial que tendrá la reforma tributaria sobre el mercado. En primer lugar, se estima que la adopción de un porcentaje mayor del impuesto de valor agregado (IVA) tendrá un efecto sobre la composición de la demanda, puesto que se espera que los patrones de consumo de la población se ajusten a la capacidad de compra y a los precios de bienes y servicios. Sobre el ajuste tributario, las empresas productoras enfrentarán retos asociados al flujo de caja, recordando que si bien el IVA es un costo que asume el consumidor

final, las empresas se afectarán porque los plazos de pago a proveedores o de cuentas por pagar regularmente se aplican de forma vencida, con plazos promedios de 60 días. Por tanto, el productor corre con los gastos al apalancar el proceso con su capital.

Adicionalmente, el Estado colombiano deberá considerar una estrategia con participación activa del sector privado en los debates sobre competitividad, apoyando con

iniciativas particulares los procesos de reformas de políticas esenciales para el desarrollo económico del país. Como contraparte, los actores privados deberán reconocer su papel en las estrategias para reducción de brechas, posicionándose como agentes de cambio con responsabilidades claves a la hora de diseñar trabajo entre sociedad – Estado – empresa con impacto directo en la productividad y competitividad.

Referencias

- Consejo Privado de Competitividad. (2017). Informe Nacional de Competitividad 2016 – 2017.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO (2017). The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.
- DANE (2017). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_jun_17.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). Anuario mundial de competitividad. Informe de Resultados para Colombia. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Anuario%20Mundial%20de%20Competitividad%202017.PDF>
- Harvard Business School Survey on U.S. Competitiveness, 2017. Recuperado el 15 08 2017 de: <http://www.hbs.edu/competitiveness/Documents/problems-unsolved-and-a-nation-divided.pdf>
- Mincomercio (2017). Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80983&name=OEE-MAB-Informe_Economico_2017_1_trimestre.pdf&prefijo=file el 18 de agosto de 2017.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2017). Estudios Económicos de la OCDE – Colombia. <http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-colombia.htm>
- The Global Innovation Index 2017 Innovation Feeding the World - tenth edition. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- World Bank Group. (2017). Doing Business “Equal Opportunity of all”. <http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>
- World Economic Forum (2017). The Global Competitiveness Report 2016–2017.

EDUCACIÓN, CIENCIA Y DESARROLLO

Clemente Forero Pineda
Profesor Titular, Facultad de Administración
Universidad de los Andes

En 2015, Colombia tuvo un mejoramiento sustancial en las pruebas PISA que comparan las habilidades en matemáticas, ciencias y lenguaje de los estudiantes de quince años, de 70 países. No obstante, el país aún se encuentra por debajo de la media y de los estándares mínimos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) en esta prueba, en el puesto 57 entre los 70 países del *ranking*. Colombia tiene un promedio de escolaridad de 8,1 años, frente a países como Alemania que tienen 14 años en promedio de escolaridad, Estados Unidos 13,5, Islas Caimán 13,3, Israel 13,0, Australia 12,2, Chile 10, Jamaica 9,1, Costa Rica 8,6 y Bolivia 8,3 años, en promedio, de educación entre la población mayor de 25 años (<http://data.uis.unesco.org/>).

En el reciente informe sobre capital humano y talento del World Economic Forum, Colombia ocupa el puesto 68 entre 130 países, en el índice global de capital humano. Sin embargo, su desempeño en la forma como está desarrollando el conocimiento y preparando para el trabajo a niños y jóvenes ubica al país en el puesto 90, entre 130, en la calidad de su sistema educativo.

Estos indicadores confirman que nuestro país aún está lejos del sueño de la Misión de sabios que en 1994 proclamaba, en palabras de Gabriel García Márquez: “Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social, y que la educación será su órgano maestro. Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma”.

Como lo recalca la Misión de sabios en su informe conjunto central, “la diferencia entre niveles de conocimiento es el factor más significativo en la creciente brecha entre los países industrializados y aquellos en vías de desarrollo”. La bibliografía sobre la relación entre niveles de educación y crecimiento económico confirma esta hipótesis.

Hasta hace unos años, la correlación entre la solidez del sistema educativo de los países y el crecimiento económico era objeto de debate. La evidencia muestra una consistente relación entre educación e ingresos personales, pero no tan clara en comparaciones internacionales transversales, por la

deficiencia de las estadísticas disponibles (Krueger y Lindahl, 2001). Zanjando la discusión, el libro de Goldin y Katz (2007), *La carrera entre la educación y la tecnología*, desarrolla un argumento histórico y estadístico muy convincente en su detallado análisis de la relación entre educación y desarrollo en los Estados Unidos de América, en más de un siglo. Según Goldin y Katz, entre finales del siglo XIX y la década de los años 1970, la dinámica del desarrollo norteamericano, y en particular la de la innovación, se fundamentó en una sostenida estrategia de ampliar las coberturas y poner la educación al alcance de todos. En la primera mitad del siglo, el acceso a la educación, especialmente la secundaria, se amplió de manera extraordinaria. La educación abierta permitió, según muestran estos autores, un vasto proceso de innovación y emprendimiento, y el consecuente crecimiento de la producción, la productividad y el empleo, así como una significativa mejora en la distribución del ingreso.

Pero la relación entre educación y desarrollo económico no es mecánica ni directa. La Misión de sabios señaló que esa relación se potencia mediante dos intermediarios: (1) el sistema de ciencia, tecnología e innovación y (2) el papel estratégico que desempeñan las empresas y otras organizaciones en la conexión entre educación y desarrollo. El sistema de ciencia, tecnología e innovación es el espacio en el que la población educada

recoge los frutos de la formación que han recibido.

En Colombia, este sistema es relativamente débil. La participación de los gastos en ciencia, tecnología e innovación dentro del producto interno bruto (PBI) permanece estancada desde hace dos décadas entre 0,2% y 0,3%, un porcentaje 10 o más veces menor que el de países como Corea del Sur, Israel y otros que han tenido éxito en su propósito de convertir la ciencia y la innovación en motores de su crecimiento económico. Cuando estos países iniciaron sus procesos de avance tecnológico y científico, una alta proporción de los esfuerzos se hacía con financiación del Estado; progresivamente esto fue cambiando, a medida que las empresas encontraron el valor de la ciencia, la investigación y el desarrollo de tecnologías y productos, para apuntalar su capacidad competitiva.

El segundo canal que conecta la educación con el desarrollo económico son las empresas y demás organizaciones de la sociedad. Como lo expresa el informe de la Misión de sabios, “en el mundo contemporáneo, es en las organizaciones donde ocurre la mayor parte del aprendizaje individual y colectivo, y en donde se produce y aplica la casi totalidad del conocimiento y la innovación”.

En efecto, las organizaciones que preservan y generan conocimiento son las que conectan tanto el conocimiento científico como a

las personas que se han forjado una educación con el desarrollo económico. Las organizaciones son vistas, hoy día, como repositorios de conocimiento, especialmente de los conocimientos tácitos que no están escritos en los libros ni en los manuales: a través de procedimientos y de rutinas que van moldeándose y grabándose en las relaciones de quienes trabajan en la organización y entre ellas y su entorno, las organizaciones se convierten en la forma más eficaz de guardar los conocimientos de las personas y de los equipos de trabajo.

En general, la educación se legitima cumpliendo otras funciones para la sociedad, además de su contribución al crecimiento económico. Si bien la industrialización se ve, por la gran mayoría de pensadores sobre el desarrollo, como una ruta eficaz que han seguido los países emergentes que han superado niveles muy bajos de ingreso, con frecuencia conlleva deterioro social y ambiental. Una educación al alcance de las mayorías en una sociedad puede ser el camino para que la industrialización sea un proceso a la vez sostenible e incluyente. El Foro Económico Mundial (2017) “reconoce que los conocimientos de la gente, sus talentos y habilidades son los motores de una economía próspera e incluyente”.

Para ello, la educación que se ofrece en una sociedad debe ser abierta en todos sus niveles y diversa en sus objetivos. *Abierta*, para

que una proporción alta de los jóvenes pueda hacer valer sus talentos y sus méritos, y llegar a los niveles más altos de formación, independientemente de sus restricciones económicas. *Diversa*, en cuanto ofrezca opciones científicas, sociales, técnicas y de formación vocacional. Los países que ocupan los primeros puestos en las pruebas PISA han plasmado en años recientes su preocupación por la equidad y la sostenibilidad en políticas decididas y programas ambiciosos de formación vocacional para el trabajo (Sung y Ramos, 2014). Como lo expresan estos autores, la inclusión social va más allá de una distribución aceptable del ingreso y de la lucha contra la pobreza, para abarcar objetivos como la cohesión social, el bienestar, la igualdad de oportunidades y mejores empleos. Una oferta diversa de programas de formación, que además del sector industrial se oriente a otros sectores como la agricultura, junto a un extenso acceso y espacios más amplios para la ciencia y la innovación, podrían ser componentes de una estrategia eficaz para apuntarle a los objetivos de la inclusión social, y para acercar la realidad colombiana al sueño de la Misión de sabios.

En las condiciones colombianas, lograr un más amplio acceso a la educación no es tarea fácil. La entrada a la educación básica en Colombia no está lejos de ser universal, a pesar de grandes diferencias de calidad que podrían ser superadas con pacientes

esfuerzos e intencionalidad. Extender ese acceso a niveles superiores implica no solamente asegurar que lo económico no sea barrera para acceder a la educación media (clásica y técnica) y a la educación superior. Una mayor y más fluida integración de la educación pública y la privada, a gran escala, se requiere para disminuir esas brechas de calidad, como lo han hecho, a nivel de prototipo, los colegios en concesión. La masificación de los programas de becas y la unificación de las fórmulas para financiar estos apoyos, en la educación media y superior, es tan necesaria como la extensión de estos programas a la educación técnica. El papel de las empresas y sus políticas internas de remuneración y de mejoramiento

continuo son un complemento indispensable del sistema educativo, para aprovechar los conocimientos que se adquieren haciendo, sin los cuales se pierde la conexión de la educación con la productividad.

Finalmente, para que la educación sea un instrumento válido del desarrollo, y se convierta en motor del crecimiento económico, se requieren instituciones fuertes y, en particular, una justicia eficaz. Esas instituciones deben ofrecer incentivos al estudio y al trabajo que desplacen la cultura del dinero fácil; garantías de acceso a quienes se esfuerzan, y apoyos decididos del Estado al desarrollo del conocimiento y a la innovación.

Referencias

- OECD (2016). PISA 2015 Colombia Country Note. <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Colombia.pdf>.
- Misión de Ciencia Educación y Desarrollo (1995). Colombia al filo de la oportunidad. Tomo 1. FALTA EDITORIAL: Bogotá.
- Goldin, C. y L. Katz (2007). *The Race between Education and Technology*. Belknap: Harvard. Cambridge.
- Sung, J., & Ramos, C. R. (2014). *Skills Strategies for an Inclusive Society: The Role of the State, the Enterprise and the Worker*. Singapore: Institute for Adult Learning.
- World Economic Forum (2017). *The Global Human Capital Report: Preparing People for the Future of Work*. Geneva. ISBN 978-1-944835-10-1.

CORRUPCIÓN Y COMPETITIVIDAD

*Eduardo Wills Herrera
Profesor Titular, Facultad de Administración
Universidad de los Andes*

La corrupción tiene efectos devastadores sobre el desarrollo humano de un país, el acceso de los grupos más pobres de la población a bienes públicos como la salud y la educación, la competitividad y la pérdida de confianza y legitimidad de las instituciones y el Estado. Una vez el país entra en la etapa de posconflicto que le permite superar más de 60 años de conflicto armado, la corrupción, como fenómeno social, político, económico y cultural, se constituye en la principal amenaza para la sociedad y la economía colombianas.

Las encuestas de percepción, la forma más común de medir el fenómeno, señalan que este es el principal problema para los colombianos. La encuesta bimestral de Gallup (Gallup Poll), realizada en febrero de 2017, establece que este es el principal problema (30% de los encuestados) que debe enfrentar el país, por encima de los problemas de seguridad y orden público que dominaron esta encuesta en los últimos 6 años. Esta tendencia se mantiene en la encuesta bimestral de Gallup de junio 2017, en la cual el 28% de los colombianos consideran que la corrupción es el problema

más grave del país. En esta misma encuesta, el 88% de los encuestados considera que el problema está empeorando, mientras que el 75% de los encuestados considera que el país en general está empeorando, lo cual significa que se le asigna un mayor nivel de gravedad.

Según los resultados de percepción sobre el sector público que realiza Transparencia Internacional (Transparencia Internacional) desde hace más de 15 años, Colombia aparece en el puesto 90, entre 166 países estudiados. Este índice varía de 0 a 100, en el que 0 corresponde al país más corrupto y 100 al menos corrupto. Colombia aparece con un puntaje de 37, cifra que lo ubica en un lugar intermedio en América Latina, siendo superada por Brasil, Costa Rica, Chile y Uruguay; este último país tiene los mejores puntajes que lo ubican en el rango 21, entre todos los países. Colombia ha mantenido el mismo puntaje en los últimos cinco años, con una pequeña variación de uno a dos puntos entre años. Los peores resultados en la región los obtienen Ecuador, Honduras, México y Venezuela, que aparece como uno de los peores países del mundo en este índice.

Los índices de percepción de corrupción han sido útiles para comparar el fenómeno entre los distintos países y establecer si la situación mejora o empeora de un año a otro. Sin embargo, presentan serias limitaciones, ya que no permiten identificar las principales causas del problema ni las variables que intervienen, por lo cual no constituyen una buena base para el diseño de políticas públicas que sirvan para combatir el fenómeno.

Hoy día, la tendencia es medir el fenómeno desde el lado positivo opuesto al fenómeno. Se trata de medir la integridad de una sociedad y del esquema de gobernanza a partir de un modelo con variables identificadas.

Al mirar el índice mundial de integridad (Mungiu-Pippidi and Ramin, 2016), desarrollado por el Centro de Investigación Europeo de Anticorrupción y Fortalecimiento del Estado, en la Escuela de Gobernanza Hertie de Berlín, el país se encuentra relativamente en una mejor posición, al ubicarse de 39 entre 105 países estudiados, con un valor del índice de 6,67, en una escala en la que 1 es el peor y 10 el mejor valor. Venezuela es el país que ocupa el último lugar con un valor de 2,15, y Noruega el mejor país con un valor de 9,98. Este índice incluye mediciones sobre las siguientes variables: independencia del poder judicial, discrecionalidad en el aparato estatal, grado de apertura en el comercio exterior, transparencia en el presupuesto público, grado de ciudadanía y el *e-citizenship* y libertad de prensa.

El fenómeno de la corrupción es inseparable de los esquemas de gobernanza y del tipo de desarrollo de instituciones prevalecientes en el país. La corrupción extendida tiene que ver con instituciones y modelos de gobierno basados en el patrimonialismo y el particularismo, que da prelación al favorecimiento de intereses privados, familiares, étnicos, de afiliación política, de los contactos cercanos, por encima de valores y modelos basados en una visión ética universal que contemple valores como la equidad, el mérito, la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad y la objetividad.

Estos arreglos particulares entre el Estado y ciertos grupos poderosos de interés distribuyen inequitativamente, y por medios ilícitos, los recursos públicos y las oportunidades entre un sector minoritario que se beneficia con rentas y la gran mayoría de la población que queda excluida. Por lo anterior, es un fenómeno que debe combatirse con todo rigor por el aparato estatal. En Colombia, fenómenos como el patrimonialismo (captura de los recursos e intereses públicos por personas o grupos particulares), el clientelismo (intercambio de votos por favores que involucran recursos públicos), el despotismo (privilegiar intereses familiares o de pertenencia al grupo social más cercano de identidad como en ciertos grupos étnicos), el amiguismo y las “roscas” siguen prevaleciendo por encima de normas de gobernanza basadas en la idea de la

prevalencia de la ética universal, el cuidado del planeta y el apoyo a los grupos más vulnerables y más desfavorecidos.

Logros y desarrollo recientes

Según las encuestas de percepción, el fenómeno está empeorando, lo cual atenta directamente contra un mayor nivel de desarrollo humano en el país, afecta a los grupos más pobres de población, aumenta la desigualdad social y la distribución de los ingresos, erosiona la confianza en las instituciones, distorsiona el funcionamiento de los mercados y sirve de medio para financiar el conflicto armado y el terrorismo, el contrabando de drogas, armas y personas.

La percepción de que el fenómeno está empeorando se deriva de los grandes escándalos recientes como el de Odebrecht, que ha afectado a la mayoría de los países latinoamericanos con pagos por sobornos comprobados en más de USD 700 millones. Además, por los casos de corrupción en la Justicia y por la revelación de las cuentas bancarias secretas en Panamá, la infiltración de ingresos no declarados de contratistas en la financiación de las campañas presidenciales de los últimos candidatos y, más recientemente, por la captura del fiscal Anticorrupción por un caso de soborno.

A pesar del marcado pesimismo, de la pérdida de confianza en las principales instituciones

del país, especialmente del Congreso, los partidos políticos, la Presidencia de la República y la Rama Ejecutiva y el Poder Judicial, pareciera que la sociedad empieza a reaccionar de manera enérgica, especialmente a partir de las denuncias que realiza la prensa y algunas organizaciones no gubernamentales (ONG) independientes, así como las recientes investigaciones de la Fiscalía General de la Nación, que han permitido privar de la libertad a varios congresistas y exfuncionarios de anteriores gobiernos. También cabe mencionar el avance en el compromiso de algunas empresas privadas con la adopción de códigos de gobierno corporativo, la rendición de cuentas y la inclusión de programas específicos contra la corrupción.

Hay desarrollos recientes que deben mencionarse y apoyarse decisivamente, como: (i) la expedición de los códigos y estándares de buen gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) para las empresas privadas con claras recomendaciones sobre el funcionamiento de sus juntas directivas, su relacionamiento con los *stakeholders*, los sistemas de auditoría de y *disclosure* de información; (ii) La expedición de la Ley 1772 de 2014 sobre transparencia de la información pública y mecanismos de rendición de cuentas, que debe ser apoyada por el sector privado, al igual que iniciativas como las de los índices de transparencia de las empresas privadas; y (iii) La Convención

Antisoborno de las Naciones Unidas al igual que la expedición de legislación global sobre el lavado de activos, y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC).

Carencias y retos para el futuro

Vale la pena mencionar que tal como se define la corrupción, siempre está involucrada una autoridad o un funcionario público que abusa de su poder para afectar decisiones públicas en favor de intereses privados. Pero, a su vez, el fenómeno afecta también de manera considerable a las empresas privadas y a los emprendedores independientes y pequeñas y medianas empresas. Las primeras pueden verse involucradas en actos de soborno, *lobby* y conflictos de interés, y las segundas, por su naturaleza, tienen una mayor necesidad de que sus trámites y licencias ante el sector público sean aprobados, por lo cual generan riesgos altos de corrupción.

A su vez, el contexto de corrupción en el país tiene serias consecuencias sobre las empresas privadas y el funcionamiento de los mercados. Los principales aspectos de corrupción en los que han estado involucradas algunas empresas privadas son los de cartelización, sobornos -en el sector de infraestructura y servicios públicos-, conflictos de interés, mala prestación de servicios

públicos y el *lobby* no reglamentado para influir sobre decisiones públicas.

A su vez, existe una gran ineficiencia e impunidad en ciertos casos en el poder judicial para detectar y sancionar delitos contra la administración pública y la ciudadanía. Pero también es posible identificar ingentes esfuerzos como en los grupos de consumidores o ciertas ONG. Sin embargo, es necesario ejercer un verdadero control social y definir un esquema de transparencia de información y rendición de cuentas tanto del sector público como de las empresas privadas. Hoy día, se carece de una estrategia unificada de combate contra la corrupción, y los órganos de control, fiscalización y sanción actúan de forma independiente, no coordinada. A su vez, el sistema educativo ha dejado de privilegiar la educación cívica y de información de valores basados en la ética universal.

Referencias

- Gallup Poll (año) Encuesta trimestral, Informes 116 y 117 para Colombia.COMPLETAR FUENTE
- Mungiu-Pippidi, Alina and Dadasov, Ramin, Measuring Control of Corruption by a New Index of Public Integrity (June 1, 2016). European Journal on Criminal Policy and Research (July 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2828086>
- Transparencia Internacional, Corruption Perception Index, <https://www.transparency.org/>. Completar fuente

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: LA BRECHA ENTRE LOS QUE HACEN Y LOS QUE VEN HACER

Rafael Vesga y Jorge Hernández
Profesores, Facultad de Administración
Universidad de los Andes

En Colombia hay que utilizar un filtro especial para ver lo positivo en el panorama de la innovación. El estado general es desalentador, pero también hay algunas señales de vida. Son pocas las empresas que desarrollan estrategias innovadoras, pero ellas logran una diferenciación competitiva importante al persistir en esto a largo plazo.

Quizás la principal lección para las empresas rezagadas es: deben aprender a canalizar mejor las energías que hoy utilizan en absorber conocimiento de otros, para ponerlas al servicio de crear y monetizar conocimiento propio. Muchas empresas no innovan, pero dedican recursos importantes a capacitación, programas de calidad y compra de derechos de uso de propiedad intelectual. El conocimiento es importante en sus estrategias, pero les falta desarrollar una capacidad para experimentar a partir de su propio conocimiento. Por fortuna, el recorrido de las empresas líderes, que se iniciaron en el camino de la innovación hace tiempo, ofrece pistas para avanzar.

Mejores para copiar que para innovar

El panorama general preocupa. En el Global Innovation Index (GII) 2017, Colombia aparece en el lugar 65 entre 125 países, una posición bastante mediocre, dada la importancia de la economía colombiana en América Latina. En la región, Chile (puesto 46), Costa Rica (53), México (58) y Panamá (63) superan a Colombia.

La Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) 2013-2014 del DANE, informa que en nuestra industria manufacturera solamente un uno por mil de las empresas encuestadas (9 de 8.835) son innovadoras en sentido estricto, o sea que lograron al menos un bien o servicio nuevo para el mundo. Tan solo el 1,2% de las empresas lograron productos que consideran nuevos para el mercado nacional, pero no para el mundo. Un 19,3% desarrolló productos o servicios nuevos para la empresa, pero no para el mercado nacional. El 80,6% no desarrolló ninguna innovación y pasó los años 2013 y 2014 sin haber logrado un servicio nuevo.

Sin embargo, algunos datos del propio GII abren una ventana para el optimismo. El GII muestra una postura contradictoria de nuestras empresas a la hora de absorber conocimiento. Parecen entender cómo captar conocimiento generado por otros, lo cual es bueno, pero no desarrollan conocimiento propio ni generan innovación y eso está muy mal.

En el *ranking* general del GII, Colombia aparece en el lugar 65. En las variables donde ocupamos puestos anteriores al 65 tenemos fortalezas en potencia, mientras que aquellas que están por debajo del lugar 65 son debilidades.

Por ejemplo, Colombia es el cuarto país del mundo en cuanto a la importancia que las empresas le otorgan al entrenamiento formal de sus trabajadores, y es el número 21 en cuanto a la obtención de certificados de calidad ISO 9001 en relación con el producto interno bruto (PIB). Es el país número 8 en importaciones de bienes de alta tecnología como porcentaje del total del comercio; ocupamos la posición 42 en pagos por uso de propiedad intelectual como porcentaje del comercio total, y la posición 35 en cuanto a recepción de inversión extranjera como proporción del PIB. Hay un mercado dinámico y una base empresarial activos en la recepción y el uso de conocimiento generado por otros.

Por el contrario, somos incompetentes en cuanto a creación y monetización de conocimiento propio. Esto se ve en indicadores como diseños industriales en relación con el PIB (puesto 76), patentes generadas en relación con el PIB (77) y exportación de servicios basados en tecnologías de información y comunicaciones (100). Buenos para copiar, malos para innovar.

Los líderes no se detienen

Seamos optimistas: nuestra ruta hacia la innovación no comienza de cero. Se podría afirmar que estas empresas enfrentan un problema de *ambidexterity* (palabra del inglés) o sea, una dificultad para desarrollar al mismo tiempo las capacidades que permiten explotar los sistemas administrativos del presente y experimentar para crear los sistemas que construirán el futuro.

A partir de la interacción que llevamos con empresas líderes en innovación en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y en Innovandes, centro de innovación de la Universidad, ha detectado algunas tendencias relevantes en la forma como los líderes enfrentan este problema.

No hay innovación sin estrategia ni estrategia sin innovación. En estas empresas hay claridad respecto a la conexión inevitable que existe entre estrategia e innovación. Las definiciones estratégicas aportan claridad

sobre el objetivo final y generan prioridades para el esfuerzo innovador. A su vez, las capacidades para la innovación aportan enfoques validados y confianza para romper paradigmas.

De la innovación de producto a la innovación organizacional. Hace una década, los esfuerzos de innovación se focalizaban en la aplicación de herramientas de creatividad. Hoy, el énfasis está en buscar que la innovación forme parte del ADN y esté presente en todo lo que hacen los colaboradores. En empresas como Alpina, Davivienda y Nutresa se evidencia un empuje desde la presidencia para capitalizar el talento innovador que existe en todas las áreas.

Cambio permanente en los sistemas de innovación. Los líderes siempre están inconformes con el *statu quo*. Sus sistemas de innovación se mantienen en permanente evolución. Las conexiones entre la función de innovación y el resto de las unidades se multiplican y los responsables de la innovación operan como gestores de redes. La función de innovación se encarga de asegurar que existe un marco de acción, un propósito y un lenguaje común, al tiempo que conecta recursos y capacidades para ponerlos al servicio de los proyectos. Las áreas se empoderan y asumen el liderazgo de los proyectos.

El ser humano en el corazón de la innovación. En medio de la acelerada transformación del

entorno, el factor que brinda estabilidad es el foco en las necesidades del ser humano y en la capacidad creativa de las personas. Con el surgimiento de modelos de negocio que desmaterializan activos, la capacidad para identificar necesidades del usuario y responder creativamente ante ellas se revela como la principal fuente de valor. Es un cambio de paradigma que lleva a incorporar a todos los funcionarios en la empresa, sin considerar jerarquías. En Bogotá, una parte del gremio taxistas está cambiando la orientación de su negocio, para crear una propuesta de valor que no define el servicio como un desplazamiento geográfico, sino como un soporte al bienestar y la productividad del usuario. Es la respuesta de una comunidad amplia de conductores al desafío de Uber.

Incubadoras internas. Empresas de muy diferentes sectores han desarrollado espacios de incubación, a donde llevan proyectos que salen de las distintas áreas de la organización. Allí se crean condiciones especiales, con recursos y tiempos definidos, para que los proyectos demuestren su potencial. Grupo Bolívar, Casa Editorial El Tiempo y Home Center son algunos ejemplos.

Innovación abierta. Existe hoy un consenso respecto a la importancia de trabajar en colaboración con otros. Los retos que abren la puerta a propuestas de actores externos son comunes entre las empresas líderes.

También, el camino es complejo cuando se trata de proyectos que pueden extenderse durante meses o años. El ajuste de expectativas, ritmos de trabajo y estándares de resultados nunca es sencillo. La experiencia está enseñando, sin embargo, dónde están los puntos críticos en los cuales coinciden intereses y existen capacidades complementarias. Cuando son exitosos, los modelos de innovación abierta pueden producir resultados a costos muy inferiores a los modelos tradicionales.

Colaboración universidad-empresa. En este contexto de innovación abierta, las universidades son aliados de importancia creciente. Hoy se reconocen múltiples escenarios para la colaboración empresa-universidad, con diferentes tiempos y niveles de compromiso, desde la cooperación con estudiantes en cursos hasta iniciativas de innovación de gran calado. Existe una gama de escenarios donde es posible desarrollar confianza, descubrir afinidades y entender las restricciones de cada una de las partes. El reto es desarrollar agendas de trabajo productivas, fundamentadas en fortalezas y complementariedades reales.

Innovar a lo largo de la cadena de valor. Es una modalidad particular de innovación abierta, en la que una empresa grande colabora con otros actores para promover una visión innovadora de toda la cadena de valor. Terpel ha promovido una transformación

de su red de estaciones de servicio a partir de un programa de innovación. Casa Luker está promoviendo todo un plan de transformación de la cultura del cacao, involucrando actores externos, desde la investigación hasta la producción y la distribución, en una iniciativa de gran alcance orientada a valorizar la altísima calidad del cacao colombiano.

Internacionalización a partir del conocimiento. Las capacidades y el conocimiento desarrollados en Colombia pueden abrir oportunidades en países distantes. Vecol está explorando la posibilidad de llevar sus vacunas antiaftosa a mercados en África, donde se presentan brotes de la enfermedad en varios países. La innovación se convierte en motor de internacionalización.

En Colombia, ha venido configurándose una brecha amplia entre las empresas líderes y las demás. Como lo describieron Carlos Enrique Piedrahíta y Mauricio Reina en su libro *Bitácora de una multilatina: la historia de Nutresa*, el desarrollo de una gestión estratégica integral, sostenida en el tiempo, donde la innovación desempeña un papel determinante en la exploración de nuevos mercados y el desarrollo de nuevas capacidades, y donde la empresa está dispuesta a aprender de sus errores, es la clave para una acumulación de valor sostenida en el tiempo. Para las empresas que se demoran en entender esto, el costo es la acumulación de un atraso cada vez más grande frente a los líderes.

LA BÚSQUEDA DE INVERSIÓN COMO MOTOR DE CRECIMIENTO

Felipe Estrada Prada
Director, Centro de Emprendimiento
Universidad de los Andes

La inversión en emprendimiento en Colombia es un fenómeno que está tomando fuerza. La plataforma CBInsights, que monitorea las inversiones realizadas en emprendimientos alrededor del mundo, estima que en 2016 las inversiones en emprendimiento en Colombia fueron de 15,38 millones de dólares en inversiones semilla y series A⁹. La misma plataforma estima que a junio de este año, ya se han invertido 11,8 millones de dólares, lo cual sugiere que antes de finalizar 2017 se logrará superar lo invertido en 2016. Sin embargo, estas cifras son pequeñas al comparar con el resto de Latinoamérica, donde la misma plataforma reporta que México cerró inversiones por 172 millones de dólares y Brasil por 385 millones.

Estas cifras preocupan en razón de los hallazgos del estudio *Emprendedores en crecimiento*, el cual resalta el papel crítico que desempeña el proceso de inversión en el desarrollo de emprendimientos que logran crecimientos acelerados, rentables y sostenidos. El estudio realizado por la Universidad de los

Andes con el apoyo de Innpulsa Colombia y Confecámaras a lo largo de tres años, resalta cómo los modelos de negocio con potencial de crecimiento no son suficientes por sí solos. Para que la empresa logre crecimientos realmente interesantes, esta debe contar con un equipo emprendedor cuya mentalidad le permita ver oportunidades donde los demás ven caos y adaptar sus modelos mentales a entornos que cambian rápidamente. Pero lo más importante es que el equipo mismo haya tomado la decisión de que quiere hacer crecer el negocio. Este deseo de crecimiento lo lleva a buscar modelos de negocio que puedan escalar.

Sin embargo, una vez la empresa comienza su ascenso, rápidamente el emprendedor se da cuenta de que sus propios recursos y las utilidades generadas por el negocio son insuficientes para financiar las actividades. En este momento, el emprendedor se da cuenta de que para crecer, también es necesario tener acceso a mecanismos de financiación.

⁹ Esta cifra no tiene en cuenta los 53 millones de dólares aproximadamente que recibió Rappi a finales de año, en su serie B.

Los resultados del estudio muestran que este momento es crítico ya que, en Colombia, los emprendedores aún manifiestan rechazo por mecanismos tradicionales como la deuda bancaria. El pago de intereses se ve como un lastre que afecta negativamente el flujo de caja, y la falta de comunicación entre los bancos y los emprendedores se exagera por la poca formación financiera de estos últimos.

La otra alternativa que tienen los emprendedores es buscar a un tercero que invierta recursos en su empresa. El inversionista trae consigo además de recursos económicos, conocimiento y experiencia que pueden fortalecer el negocio, superar dificultades estratégicas y operativas, e identificar y aprovechar nuevas oportunidades. Pero para integrar a un tercero a la empresa también es necesario superar la desconfianza potencial, además no todos los inversionistas ofrecen lo mismo ni tienen las mismas habilidades ni experiencia. Es importante que el emprendedor investigue y busque opciones para elegir aquel que esté alineado con la visión del negocio (Vesga, et al., 2017).

Atraer a buenos inversionistas requiere que el equipo emprendedor y su negocio cumplan una serie de características. En primer lugar, el equipo debe partir de un objetivo de crecimiento acelerado. Tener este objetivo identificado desde el comienzo y expresarlo claramente les permitirá a los emprendedores tomar decisiones específicas respecto

al modelo de negocio que construirán y al tipo de riesgo que estarán dispuestos a correr.

La meta de crecimiento trae consigo ciertas restricciones respecto a la forma en que se estructura el sistema de creación de valor, conocido también como el modelo de negocio. En la medida en que el equipo diseña e implementa un modelo de negocio que pueda manejar y acomodarse al crecimiento, logra poner en funcionamiento un modelo escalable. Sin embargo, no todos los modelos tienen características que les permiten escalar fácilmente.

Los modelos escalables requieren cinco componentes: la tecnología, la estructura de costos e ingresos, la adaptabilidad a diferentes regímenes legales, los efectos de red y la orientación hacia el usuario. Estos factores se moderan por el tipo de mercado y el equipo emprendedor (Stampfl, Prügl and Osterloh, 2013).

Del objetivo de crecimiento también se desprende la necesidad de tener una clara estrategia de financiación que incluya una proyección del dinero requerido para crecer al tiempo que considera otro tipo de recursos como información, contactos, asesoría, etc. Esta estrategia le exige al equipo tener un nivel alto de gestión financiera y las capacidades para construir argumentos sólidos respecto a la forma en que asignan recursos a las diferentes necesidades de la organiza-

ción. Por ejemplo, saber cómo gestionar una deuda, interpretar las consecuencias que una tasa de interés tenga sobre el negocio, o las implicaciones de una valoración de la empresa sobre otra, son conceptos que el equipo debe manejar. Dicha estrategia también debe incluir una visión de la ruta de inversión; es decir, debe considerar cómo serán las próximas etapas de inversión para saber cómo construir el camino hacia ellas, entendiendo que en cada ronda de inversión se busca obtener los recursos para crecer hasta la siguiente.

Finalmente, el equipo emprendedor debe buscar espacios en los cuales conozca de primera mano las alternativas con que cuenta en cuanto a búsqueda de inversión. El inversionista elegido debe ser el que mejor aporte le haga al proyecto, tanto en dinero como en elementos que van más allá.

La construcción de emprendimientos de alto crecimiento les exige a los emprendedores ser más que simples comerciantes o intermediarios económicos. Exige que se preparen para un proceso altamente exigente y arriesgado. Desde la perspectiva de los financiadores entrevistados en el estudio de *Emprendedores en crecimiento*, estos deben evitar ciertos errores relacionados con el momento de comenzar la relación de inversión, el tipo de modelo de negocio y el equipo.

Entre las recomendaciones sugeridas, los emprendedores deben contactar inversionistas temprano en su proceso, no para solicitar recursos sino para ir conociendo cómo es el proceso, el lenguaje y la lógica que subyace en la conversación de la inversión. Esta exploración le permite al emprendedor identificar con más claridad el momento idóneo para solicitar recursos de acuerdo con sus capacidades y necesidades.

Además de la escalabilidad del modelo, el equipo emprendedor debe tener un modelo con tracción en el mercado y que haya demostrado que existe ajuste entre el producto o servicio y las necesidades de los clientes en el mercado. Estas evidencias deben comunicarse con una presentación o *pitch* bien estructurado, que le permita al inversionista entender rápidamente que el modelo puede ser rentable en un lapso razonable. Aquí vale anotar que los emprendedores con frecuencia, se concentran únicamente en la buena estructuración del *pitch* pero sin hacerle caso al contenido subyacente, el cual es tanto o más crítico que la forma misma de presentar la idea a la hora de conseguir inversión.

Pero lo más importante de este proceso radica en las características del equipo y su desempeño manejando el proyecto. La rigurosidad y la transparencia en el manejo de procesos y en la gestión de los componentes claves del negocio permitirán aplacar las

dudas del inversionista y mitigar el riesgo percibido por este al momento de entrar en la negociación. Esta confianza se potenciará aún más si el equipo puede llevar una conversación financiera sofisticada en términos de los requisitos de capital, los usos de los recursos y las alternativas de financiación, todo esto enmarcado en valoraciones realistas.

El entorno colombiano ha tenido avances puntuales importantes en la oferta de productos específicos para emprendedores. A inicios de 2017, Bancolombia lanzó con el apoyo de Innpulsa Colombia, una línea de servicios bancarios diseñada específicamente para emprendedores de alto impacto. La principal diferencia radica en que el análisis del perfil crediticio de los emprendedores ya no se hace en cabeza de una institución de crédito, sino de un actor del ecosistema de emprendimiento. De ser aprobado el crédito por ese actor, la garantía es luego otorgada por el Fondo Nacional de Garantías hasta por 70% del valor del crédito, parte de cuya comisión (50%) es asumida por Innpulsa (Innpulsa Colombia, 2017).

Por una parte, el cierre de inversiones en un número cada vez mayor de proyectos y las eventuales salidas continuará alimentando el ciclo de inversión en etapa temprana. Colombia tiene actualmente retos muy importantes en este frente. En primer lugar, como país debe construir conciencia sobre

la importancia de la buena formación en temas financieros y de inversión, tanto del lado de los emprendedores como del de los inversionistas. Esto permitirá avanzar en la formación de equipos emprendedores que combinen un fuerte deseo de crecimiento con la mentalidad y formación necesarias para soportar las exigencias que ese crecimiento conlleva.

Por otra parte, se debe sensibilizar a más actores de la banca tradicional sobre las características y requisitos específicos y diferenciales de los equipos emprendedores, replicando el ejercicio de Bancolombia. Esto permitirá democratizar más las oportunidades de desarrollo y distribuir mejor la estructura de riesgo inherente a la formación de nuevos negocios.

Finalmente, todos los actores del ecosistema de emprendimiento colombiano deben adoptar una mentalidad de crecimiento más explícita y comprender los retos que esta trae consigo. Construir emprendimientos altamente competitivos y de altísimo crecimiento obligará a tomar decisiones difíciles, pero las oportunidades de desarrollo del país no darán espera. La posibilidad de aprovechar estas oportunidades radica en el sueño de crecimiento de los emprendedores y empresarios colombianos.

Referencias

- Innpulsa Colombia. *iNNpulsa y Bancolombia facilitan el acceso al crédito a los emprendedores, a través de productos financieros especializados*. Enero 24, 2017. <https://www.innpulsacolombia.com/es/entrada/innpulsa-y-bancolombia-facilitan-el-acceso-al-credito-los-emprendedores-traves-de-productos> (accessed Agosto 2017).
- Stampfl, Georg, Reinhard Prügl, and Vincent Osterloh. An explorative model of business model scalability. *International Journal of Product Development*, 2013: 226-248.
- Vesga, Rafael A, Martha C. Rodriguez, David Schnarch, Oscar Rincón, and Oliver García. *Emprendedores en crecimiento: el reto de la financiación*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2017.

INTERNACIONALIZACIÓN

Veneta Andonova
Profesora Asociada, Facultad de Administración
Universidad de los Andes

En los últimos años, las empresas colombianas han tenido que adaptarse a una serie de factores que han elevado el nivel de incertidumbre percibida en el entorno. Entre los más significativos han estado la caída en el precio de los *commodities*, la devaluación de la moneda nacional, la inestabilidad política tanto nacional como regional derivada de los escándalos de corrupción y la terminación del conflicto armado. Aunque este último es fuente de optimismo para la sociedad colombiana, a corto plazo sus consecuencias generan un nivel de complejidad mayor para el sector productivo.

Estos desarrollos recientes demandan agilidad y capacidad de adaptación por las empresas nacionales, y muchas veces consumen parte de sus recursos. Por esto vale destacar que muchas empresas multinacionales colombianas lograron mantener un enfoque fuerte en sus operaciones internacionales ante los elevados retos impuestos por el entorno nacional.

Las Multilatinas Colombianas

La tabla 3.2 contiene la lista de las 10 empresas internacionales más grandes de capital

mayoritariamente colombiano en el 2016, según la revista *Semana*. La información se completa con datos de las páginas web de las empresas y la información disponible en la base de datos EMIS. Como se puede ver en Colombia, las empresas más grandes no son aquellas que tienen un mayor grado de internacionalización de sus operaciones. De hecho, de las 10 empresas solo seis han sido clasificadas en el *ranking* de *América Economía* como multinacionales (multilatinas) en el 2016: ISA, Grupo Argos, Grupo Nutresa, EEB, Grupo EPM y Bancolombia.

Las seis multinacionales colombianas más grandes están presentes en promedio en ocho países, casi todos de la región. Solo dos de estas han invertido recientemente en los Estados Unidos, y solo una se ha atrevido a incursionar en el mercado de Europa o Asia. Esto identifica la internacionalización de las empresas colombianas como de tipo uno, es decir, están presentes en las regiones cercanas como Centroamérica, el Caribe o Hispanoamérica. De hecho, solo dos de las seis han hecho inversiones en el vecino Brasil.

Si se toma como un indicador de competitividad el porcentaje de los ingresos por ventas en el extranjero, ISA es la empresa que sobresale con casi 70% de ingresos atribuibles a las ventas en el exterior. Adicionalmente, de las seis multilatinas más grandes de Colombia en el 2016, solo ISA y Grupo Argos aumentan el porcentaje de ingresos en el extranjero, comparado con el periodo 2014-2015.

Desde el 2008, las empresas colombianas han aumentado su inversión extranjera directa, y las empresas en el sector energético y en el sector de servicios financieros lideran esta tendencia. Al mismo tiempo, solo 15% del valor reportado de la inversión extranjera directa de las empresas colombianas se puede atribuir a inversiones *greenfield* y adquisiciones. Entre enero 2016 y marzo 2017, los proyectos *greenfield* de las empresas colombianas representan solo 0,01% de la cantidad correspondiente de estos proyectos a nivel global. En la mayoría de los casos, los proyectos *greenfield* de las empresas colombianas tienen la intención de atender el mercado doméstico del país de destino de la inversión, y en muy pocas ocasiones se aspira a atender el mercado regional latinoamericano. En un grado aún menor se aspira a mejorar la presencia en el mercado de Estados Unidos.

Entre el 2003 y el 2017, 71 empresas colombianas han invertido en 71 proyectos

greenfield por un valor de 7.694,3 millones de dólares y han creado 18.329 nuevos puestos de trabajo en los países de destino. Entre estos, destaca Bancolombia con sus inversiones en Centroamérica. Grupo Sura también ha sido un inversionista activo y muy aclamado en los medios de comunicación. Entre los proyectos anunciados para el año 2017 por empresas que no pertenecen al sector servicios, destaca la inversión en Nicaragua de 8 millones de dólares de la empresa de ropa deportiva Supertex, que construirá una nueva planta de producción. Esta será la tercera planta productora de Supertex en Centroamérica, y su impacto para el año 2020 se estima en 1.500 puestos de trabajo.

Las fusiones y adquisiciones en 2017 también muestran una tendencia al alza, con un valor de las operaciones para los primeros seis meses del año que ya supera el valor total para el año 2016: llega a 754,10 millones de dólares. El valor promedio de las operaciones de fusiones y adquisiciones para la primera mitad del 2017 fue de 251,37 millones de dólares comparado con 71,38 millones del año anterior.

En el año 2016, Colombia se sumó a la tendencia regional de perseguir operaciones de fusiones y adquisiciones pequeñas. Las empresas mexicanas fueron las únicas multilatinas que no se unieron a esta tendencia. En 2017, la mayoría de las fusiones y

adquisiciones de las empresas colombianas se hicieron en Latinoamérica. En este año, las características de las operaciones de fusiones y adquisiciones hechas por las empresas colombianas, como el valor de las transacciones, fueron muy similares a las características de las operaciones realizadas por empresas brasileñas y mexicanas. La mayoría de los negocios adquiridos se ubican en la región, y solo 10% del valor total de las operaciones está asociado a empresas del Reino Unido o Estados Unidos. En los últimos 18 meses, Brasil ha sido el país de destino preferido.

La internacionalización en la encuesta de egresados

De manera muy general, la decisión de internacionalización de las empresas se toma por diferentes motivos: acceso a nuevos mercados, acceso a nuevos recursos, diversificación de riesgo y aprovechamiento de la estructura de la industria en mercados extranjeros, entre otros motivos. Según los datos de la encuesta de egresados, el tamaño de las empresas involucradas en algún grado en operaciones internacionales tiene una incidencia importante en su motivación (ver gráfico 3.3). En las empresas pequeñas, el acceso a un nuevo mercado, adquisición de conocimientos de mercado y contratación de trabajadores calificados son los impulsores principales. Para las empresas

medianas, los impulsores de internacionalización tienen que ver con la disponibilidad de infraestructura de investigación y desarrollo, tecnología, acceso a materia prima y conocimiento gerencial. Las empresas grandes comparten en gran medida estas motivaciones a los cuales se suman el acceso a patentes y las ventajas en logística y distribución.

El interés de las empresas colombianas por participar en la economía regional y realizar inversiones en el extranjero ha sido precedido y, con creces, sobrepasado por el interés de los capitales extranjeros por invertir en la economía colombiana. La inversión extranjera que entra en Colombia siempre ha sobrepasado, con una marcada diferencia a la entrante, en parte, gracias al interés y a algunos estímulos del Gobierno por atraer capitales internacionales. ¿Cómo se han percibido e interpretado estos desarrollos?

Según los datos de la encuesta de egresados presentada en la primera parte de este documento, en el caso de las empresas pequeñas, el impacto percibido de la inversión extranjera entrante es predominantemente negativo. La percepción cambia a positiva en el caso de empresas medianas y grandes. Este resultado se correlaciona con la relativa fortaleza en materia de competitividad según el tamaño de las empresas, cuando las pequeñas reconocen su debilidad. Una proporción grande de las empresas (entre

18% y 26%, dependiendo del tamaño de las empresas) informa que no conoce suficiente los esfuerzos relacionados con la atracción de inversión extranjera, pero aun así, y sin diferencia en el tamaño, opinan que no están haciéndose los esfuerzos necesarios para incentivar la inversión en el país. Este dato indica una gran necesidad de información y educación, sobre todo en el caso de las empresas de menor tamaño, que explique los posibles canales y mecanismos que impactan la capacidad de competir con empresas foráneas, tanto en el mercado doméstico

como en los mercados foráneos. Entender las oportunidades que ofrece la ampliación del campo de acción de las empresas colombianas parece una tarea pendiente para muchas.

Un camino para entender las estrategias exitosas de internacionalización de las multilatinas más grandes, entre las cuales varias colombianas, está presente en el libro *Multilatinas: Strategies for Internationalization* (Andonova y Losada-Otálora, 2017). Tratar de entender las interdependencias entre el entorno eco-

Tabla 3.2. **Top 10 de las empresas de capital colombiano, según ingresos 2016.**

Lugar	Compañía	Ingresos	Ingresos Netos	Total Activos	Año de fundación	Industria
2	Ecopetrol	\$15.644.935	\$788.022	\$40.426.239	1951	Carbón, Petróleo y Gas Natural
7	ISA	\$3.978.249	\$1.644.631	\$12.835.696	1967	Tics, Trasmisión de energía eléctrica y Comunicaciones
8	Nutresa	\$2.843.888	\$131.004	\$4.565.437	1920	Alimentos y Bebidas
9	Cementos Argos	\$2.791.689	\$184.371	\$6.384.090	1934	Cemento, Concreto
4	EPM	\$2.294.372	\$665.052	\$11.963.872	1955	Trasmisión de energía eléctrica, Telecomunicaciones
	Bancolombia	\$1.861.435	\$884.267	\$45.949.360	1875	Servicios Financieros, Banca
35	Organización Corona	\$1.861.008	\$52.046	\$1.480.743	1881	Materiales para la construcción y Distribución, Cerámica
32	Promigas	\$1.339.295	\$202.489	\$3.087.652	1974	Transporte y Distribución de Gas Natural
39	EEB	\$1.026.827	\$444.424	\$7.828.080	1896	Trasmisión de energía eléctrica, Telecomunicaciones
53	Alpina	\$675.497	\$6.867	\$349.854	1969	Alimentos y Bebidas

Fuente: Análisis del autor basado en datos de Revista Semana, EMIS y cada página web de la empresa. *Ranking* en Revista Semana de las mayores empresas no incluye empresas de servicios financieros. Las finanzas fueron tomadas de EMIS.

nómico, social y regulatorio tanto doméstico como internacional, y los factores impulsores de internacionalización que vienen dadas por las estrategias empresariales requiere un esfuerzo adicional por el sector empresarial. El pensamiento estratégico de los empresarios

colombianos será deficiente sin una mejor comprensión de las oportunidades de la internacionalización como estrategia empresarial y los retos de innovación e implementación asociados a ella, sobretodo en el contexto Latino Americano.

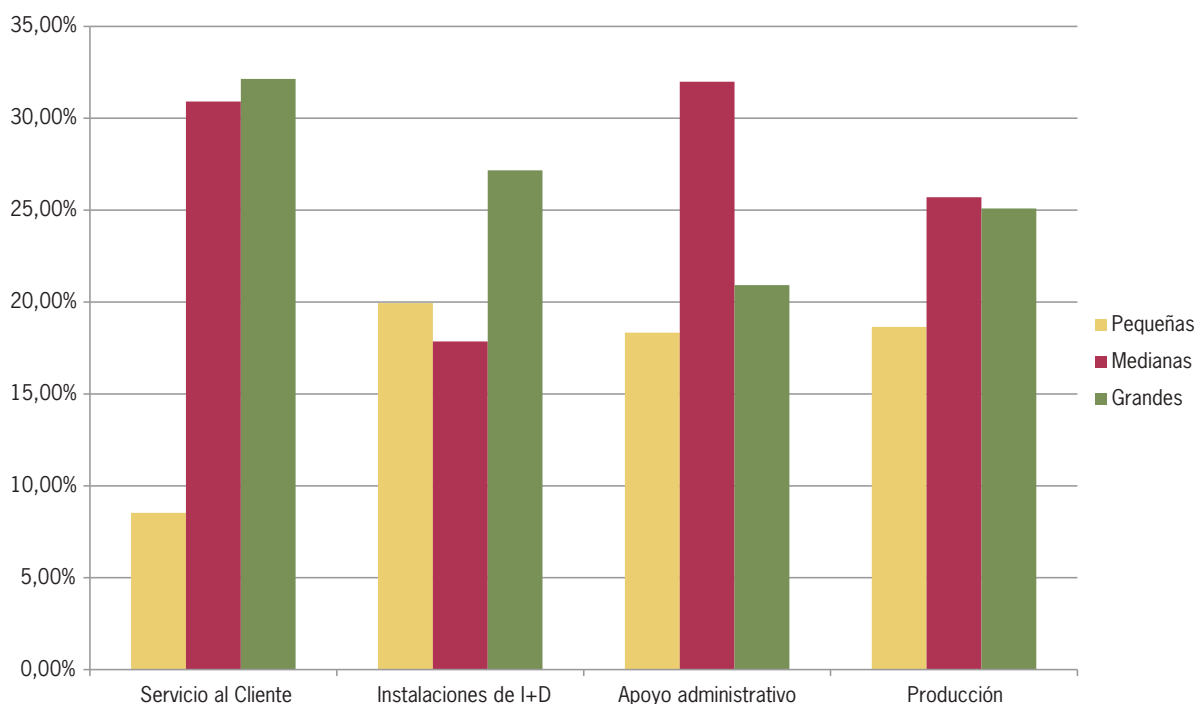


Gráfico 3.3 Actividades prioritarias para la inversión en el extranjero

Fuente: Informe de competitividad, 2017

Referencia:

Andonova, V. y M. Losada-Otálora, 2017. Multilatinas: Strategies for Internationalization, Cambridge University Press.

LAS EMPRESAS CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

*Juana García Duque
Profesora Asistente, Facultad de Administración
Universidad de los Andes*

El sector privado tiene hoy el gran reto de ser un actor clave para lograr un país más inclusivo y equitativo, y ese será su aporte a la construcción de paz.

La bibliografía del papel de las empresas y paz muestra cómo estas se han adaptado a los conflictos y dan línea de cómo ayudar a la construcción de paz en un escenario de posconflicto (Oetzl, 2009). Adicionalmente, frente a las motivaciones que tienen las empresas, Angélica Rettberg (2016) plantea que las empresas se han movido en un espectro de necesidad, credo o codicia, adaptándose al conflicto y su papel frente a este. Las empresas necesitan paz para resolver problemas específicos relacionados con sus operaciones en contextos inestables (necesidad). Algunos líderes empresariales creen que el cambio social es positivo y, según su interés, están dispuestos a promover las transformaciones (credo).

Así, la participación empresarial en la consolidación de la paz puede estar motivada por la anticipación de una renovada inversión, sus ganancias y crecimiento (codicia). Otras empresas han decidido desempeñar un papel más

pasivo cumpliendo la ley, fomentando actividades con el principio de acción sin daño, pero muchas están apostándole a generar valor para todos.

En ese orden de ideas, la generación de valor, como lo plantea International Alert (2006), puede darse a través de la promoción de mejores prácticas gubernamentales y la generación de políticas públicas inclusivas. Muchas organizaciones optan por generar influencia sobre la elaboración de políticas públicas que tengan relación con sus actividades empresariales. Sin embargo, cabe resaltar que aquellas empresas que generan alguna influencia sobre el Gobierno y las políticas públicas de una nación son generalmente empresas de gran tamaño y que tienen poder y liderazgo.

Asimismo, se debe considerar el impacto de la inversión y financiación de programas sociales, es decir, la financiación de aquellas actividades que, aunque no son propias del negocio, sí pueden llegar a tener implicaciones en el funcionamiento de la compañía. Con esto, muchas empresas esperan, actuando localmente en respuesta a

situaciones específicas del conflicto, encontrar ventajas que contribuyan a la competitividad de la organización.

Por último, está la generación de impacto que se materializa en las actividades propias del negocio. Este tipo de táctica tiene como objetivo mitigar los daños ocasionados por la desigualdad y la exclusión socioeconómica, a partir de acciones que están directamente relacionadas con las tareas primordiales que se ejercen en una compañía. Una de estas actividades principales más comunes es la generación de empleo integral, que no es más que la creación de oportunidades laborales inclusivas, en donde se incentiva una cultura de respeto, equidad y bienestar. En otras palabras, la generación de empleo no solo significa otorgar compensaciones económicas, sino también requiere generar un espacio laboral donde se estimulen las buenas prácticas ciudadanas. Esto con el objetivo de crear lugares de reconciliación, que apacigüen tensiones sociales (International Alert, 2006).

En el caso colombiano, históricamente el sector empresarial ha participado en las negociaciones de paz desde la década de los años 1980, desempeñó un papel más protagónico en los diálogos fallidos de El Caguán y en las negociaciones de La Habana, donde hubo dentro del equipo de paz del Gobierno representación de los empresarios.

Adicionalmente, en los últimos años el sector privado colombiano ha participado en el proceso de reincorporación económica de los desmovilizados que han dejado las armas, a través de negociaciones colectivas con las Autodefensa Unidas de Colombia (AUC), y de quienes de manera voluntaria han entrado en los procesos de reintegración. Estas acciones se han dado con diferentes motivaciones, tanto de inversión social como desde las actividades propias del negocio y respondiendo a iniciativas propias, pero también como respuesta a invitaciones de distintos programas estatales.

En el trabajo que viene realizando la Fundación Ideas para la Paz (FIP), iniciativa privada creada luego de los diálogos de El Caguán, se han identificado algunos factores claves en las empresas que están creando valor y aportan a la construcción de paz del país. Entre ellas, reconocer que la competitividad y sostenibilidad de los negocios dependen del bienestar de sus entornos y de las personas, sea como clientes y consumidores, trabajadores, proveedores o comunidad beneficiada; de invertir en el desarrollo socioeconómico de sus áreas de influencia, con el propósito de crear valor compartido, generando beneficios significativos para la sociedad y también para el negocio; de tener un alto sentido de pertenencia con los municipios, regiones y departamentos en los cuales se opera. Entenderse como parte del territorio, identificarse con su cultura y

geografía, así como con sus necesidades y sus proyecciones; comprender que aportar a la paz supera la generación de empleo o el pago de impuestos; ejercer un liderazgo adaptativo, capaz de identificar oportunidades en situaciones de incertidumbre y adversidad. Inspirar a otros –dentro de la organización y en el entorno– a cambiar, arriesgarse e innovar y aproximarse a los diferentes actores en sus áreas de influencia y dialogar con ellos de manera continua, alineando los intereses del negocio con las acciones y aspiraciones de los actores locales a favor del desarrollo sostenible pacífico y duradero, entre otros (FIP, 2016).

Las empresas innovadoras saben que ser socialmente responsables también produce grandes rentabilidades. Cada vez más, el sector privado adquiere conciencia de que la sostenibilidad de los negocios pasa por la protección del medio ambiente y el compromiso social con sus entornos. El compromiso es de todos, no solo de las compañías que al operar generan mayor impacto.

La competitividad y sostenibilidad de sus negocios dependen del bienestar de sus entornos. En consecuencia, invertir en mejorar

las condiciones de operación, no como un requisito de su operación, sino con la convicción de que al hacerlo se genera una lógica de ganancia para todos. Comprender que los desafíos de la competitividad y de la sostenibilidad tienen un rostro en los territorios que es inevitable y fundamental. Es decir, dejar de ser un país que concentra el desarrollo en el centro y no integra a la periferia y pasar a uno que integra la periferia para generar desarrollo para todos.

La posibilidad de incluir estos rasgos genera un círculo virtuoso entre, por un lado, empresas prósperas con potencial de crecimiento permanente y, por el otro, ambientes pacíficos, estables, con reglas claras y capacidad de consumo.

En este contexto, hay ejemplos de empresas colombianas de muchos sectores, de muchos tamaños que ya han empezado a construir paz. El reto ahora es continuar y que no sea un esfuerzo de pocas. Los desafíos que Colombia enfrenta demandan el trabajo conjunto para concertar iniciativas creativas que ayuden a mejorar los indicadores de crecimiento y el bienestar de la población.

Referencias

- Andresson, J., Evers, T. & Ajostedt, G. (2011). Private Sector Actors and Peacebuilding. International Council of Swedish Industry
- Fundación Ideas para la Paz. (201). ¿Cómo son las empresas que construyen paz? FIP. Bogotá, Colombia <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1484>
- Fundación Ideas para la Paz. (2016). Oportunidad para la Paz. FIP. Bogotá, Colombia
- International Alert. (2006). Local Business, Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector.
- Oetzel, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., & Rivera, J. (2009). Business and peace: Sketching the terrain. *Journal of Business Ethics*, 89, 351-373
- Rettberg, A. (2016). Need, creed, and greed: Understanding why business leaders focus on issues of peace. *Business Horizons*, 59(5), 481-492.
- Retteberg, A. (2004). Business-led peacebuilding in Colombia: fad or future of a country in crisis? London School of Economics- Crisis States Programme,
- Rivas, A. (2015). Empresas y Paz: Más allá del dinero. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016 de FIP: <http://www.ideaspaz.org/publications>

PRODUCTIVIDAD, APUESTAS PRODUCTIVAS LOCALES Y CLUSTERS: ¿CUÁL ES LA VISIÓN DE LOS EMPRESARIOS?¹⁰

Rafael Puyana
Vicepresidente
Consejo Privado de Competitividad

Recientemente se cumplieron diez años desde que el país estableció su visión de competitividad, que contempla que en 2032 Colombia será una de las tres economías más competitivas de América Latina. Luego de una década de trabajo, se acumulan múltiples aprendizajes sobre los factores claves que pueden potenciar la capacidad del país para alcanzar esa meta, en particular sobre aquellos que requieren un trabajo articulado entre el Gobierno nacional, los gobiernos locales, el sector empresarial y la academia, alrededor de las iniciativas de desarrollo de *clusters*.

Por una parte, Colombia ha contado con una agenda de trabajo horizontal –es decir, que beneficia a todas las empresas y emprendedores en el país por igual– que ha estado sobre todo concentrada en lograr estabilidad macroeconómica y profundizar el mercado financiero (Consejo Privado de Competitividad, 2016). De hecho, en esos dos pilares, Colombia ocupa sus mejores posiciones en índices internacionales como el índice global de competitividad del Foro Económico Mundial (WEF, 2016).

Sin embargo, esa agenda horizontal se debe complementar con una estrategia vertical –es decir, acciones que aumenten la productividad de empresas y sectores que tienen ventajas competitivas-. Como lo menciona el economista Dani Rodrik, los países que han implementado de manera conjunta estrategias horizontales y verticales, basadas en la promoción de la innovación y la transferencia de tecnología, son aquellos que han crecido de manera rápida y sostenida (Rodrik, 2013).

Esta clase de estrategia es fundamental para lograr una mayor diversificación y sofisticación del aparato productivo, y Colombia tiene la necesidad apremiante de encontrar fuentes de crecimiento en una economía globalizada que no dependa de los precios de los *commodities*. Para ilustrar este problema, el país cuenta con una canasta exportable concentrada en pocos productos (ver gráfico 2...), en especial bienes primarios sin transformación y productos de mediana o baja tecnología. Respecto a nuestros competidores, Colombia tiene una canasta de exportación más concentrada que países

¹⁰ Este artículo se basa en las publicaciones del Consejo Privado de Competitividad (CPC), incluyendo las distintas versiones del Informe Nacional de Competitividad y de la Red Cluster Colombia, que lideran el CPC junto con iNNpulsa.

de referencia como Perú, Chile, Malasia y Corea del Sur.

Una de las principales consecuencias de la falta de diversificación y sofisticación es la baja productividad de las empresas colombianas. Como lo muestra un estudio de la

Universidad de los Andes y el Consejo Privado de Competitividad, en 2015 se necesitaron 4,3 trabajadores colombianos para producir el mismo valor agregado que un trabajador en los Estados Unidos (CPC y Universidad de los Andes, 2017).

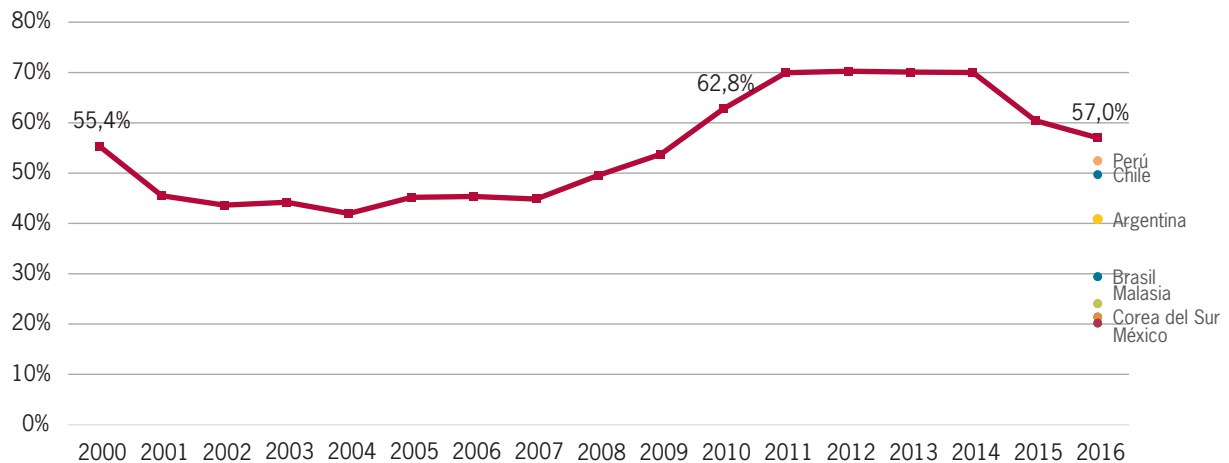


Gráfico 3.4 Participación de los cinco primeros productos de la canasta exportadora. Colombia 2000-2016 y países de referencia 2016

Fuente: Comtrade. Para Colombia DANE-

Cálculos: Consejo Privado de Competitividad con base en el sistema armonizado (seis dígitos).

Con el objetivo de cambiar estas trayectorias, en la última década el Gobierno nacional y las regiones han propiciado proyectos que buscan el desarrollo de sectores productivos, en particular a través de las iniciativas para el desarrollo de clusters (I.C). Las I.C. surgieron del trabajo del profesor Michael Porter luego de la Misión Monitor de la década de 1990, en el que le recomendó al país poner en marcha programas e inversiones para contar con aglomeraciones económicas locales o clusters más fuertes

y de visión global. Con esas I.C. se pretendía detonar la innovación, ya que por medio de estas se promueven colaboraciones, se buscan incrementos de productividad en las empresas y se desarrollan emprendimientos o nuevos negocios en el sector o en los sectores relacionados.

Después de décadas de esfuerzos en esa dirección, el primer resultado ha sido una expansión considerable de este tipo de iniciativas. De acuerdo con información de la Red Cluster Colombia, en 2016 el país llegó

a contar con al menos 87 iniciativas *cluster*, de las cuales cerca del 40% surgieron por el programa de Rutas Competitivas, y gran parte de las restantes son lideradas por las cámaras de comercio. La gran mayoría de ellas se concentra en la promoción de *clusters* agroindustriales, los cuales representan el 24% del total de I.C. en el país, seguidas por turismo, que representan el 18%.

Sin embargo, más allá de contabilizar el uso de las I.C. como herramienta de desarrollo empresarial, es esencial entender en qué medida esas iniciativas realmente agregan valor a sus afiliados y principales *stakeholders*: las empresas. En esa línea, la Red Cluster Colombia realizó un Sistema de Evaluación para hacer monitoreo y seguimiento al desempeño de las I.C., basado, en parte, en la percepción de calidad que tienen los empresarios que participan de esas iniciativas, así como en datos duros respecto a las ventas, las inversiones en investigación y desarrollo, o la inversión en internacionalización de sus empresas, entre otros factores (Red Cluster Colombia, 2017).

Los resultados de ese sistema de evaluación son dicentes. Primero, de las 61 iniciativas que participaron en el sistema solo 19 lograron contar con una participación activa de empresarios en su evaluación¹¹; para el resto, fue difícil lograr que empresarios se pusieran a hacer la tarea de evaluar el desempeño de la iniciativa. Aún más, solo 11

de las 19 que tuvieron participación empresarial contaban con una base de datos sistematizada de las empresas participantes, factor importante para lograr un verdadero trabajo de implementación de proyectos de impacto empresarial.

Segundo, el sistema indagó sobre la valoración de los empresarios de la capacidad de su I.C., para implementar proyectos de mejora estratégica y mejora del entorno de los negocios. El resultado de esta variable, que puede interpretarse en cierta medida como el grado de satisfacción de las empresas y entidades frente a la iniciativa de la cual forman parte, arrojó una gran dispersión en los resultados: solo el 26,3% de las I.C. evaluadas recibió una calificación aceptable de los empresarios, entendida esta como un puntaje por encima de 7 entre 10.

Vale la pena mencionar que este resultado no indica de manera general una baja calidad en el trabajo de las I.C. De hecho, existen iniciativas en distintas regiones que fueron calificadas aceptablemente por la totalidad de sus empresas. No obstante, la heterogeneidad entre regiones preocupa, y llama la atención sobre la necesidad de entender cuáles son los aprendizajes claves para mejorar la efectividad de esos esfuerzos.

A la luz de la percepción empresarial sobre el papel que están desempeñando las I.C., es importante organizar el trabajo que estas realizan para que logren su propósito de

¹¹ En el Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, se considera que una I.C. tiene participación suficiente de empresas cuando 10 o más empresarios forman parte del formulario de encuesta.

servir como catalizadores de una mayor sofisticación y diversificación productiva. Por eso, la Red Cluster Colombia ha dado una serie de recomendaciones para implementar en las I.C., que se resumen a continuación.

Por un lado, las iniciativas deben poner en marcha un modelo claro de vinculación de participantes en el *cluster*. Esto implica asegurarse de que las principales empresas y las entidades académicas o públicas de primer nivel conozcan y se inviten a participar en los proyectos de la iniciativa, y se puede comenzar por acciones concretas y sencillas como contar con un espacio web que actualice y comunique sobre la iniciativa *cluster*.

Por otro lado, se deben establecer unas reglas de juego claras para los participantes. Es importante abrir espacios que permitan definir la estrategia de la I.C. junto a los empresarios y a las entidades académicas o públicas, y permitir que los empresarios se apropien de esa estrategia. Si bien en la mayoría de los casos existe un plan estratégico, este se desconoce o no ha sido construido con los empresarios.

Finalmente, se deben propiciar mecanismos de colaboración para hacer realidad la estrategia. La red ha recomendado realizar encuentros de relacionamiento entre empresarios y entidades académicas o públicas, para revisar y monitorear el plan estratégico,

y para generar proyectos que pongan en marcha ese plan.

Tanto el Consejo Privado de Competitividad como la Red Cluster Colombia han sido reiterativos en la necesidad de implementar aprendizajes para afinar el desarrollo de *clusters* en Colombia, de manera que funcionen como mecanismos adecuados para la agenda de competitividad del país. En particular, tienen el potencial de convertirse en una palanca para la Política Nacional de Desarrollo Productivo, que impulsa el Gobierno nacional con el fin de aumentar la productividad.

Referencias

- Consejo Privado de Competitividad. (2016). Informe Nacional de Competitividad 2016-2017. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.
- CPC y Universidad de los Andes. (2017). Productividad: la clave del crecimiento para Colombia. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.
- Red Cluster Colombia. (2017). Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación. Bogotá, D.C.: Consejo Privado de Competitividad e iNNpulsa.
- Rodrik, D. (2013). *The Past, Present, and Future of Economic Growth*. Cambridge: Global Citizen Foundation.
- WEF. (2016). *Global Competitiveness Index*. Ginebra: World Economic Forum.

Este informe se terminó de editar y diseñar
en octubre de 2017, en Bogotá, Colombia.
Se compuso en tipografía News Gothic Std de cuerpo 12 puntos.

