

# Fomentar la competitividad de las PYMES en Colombia

## Hacia un futuro inclusivo y sostenible



En asociación con

Imagen de la portada



© Centro de Comercio Internacional

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas.

**Dirección física:** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Ginebra, Suiza

**Dirección postal:** ITC  
Palais des Nations  
1211 Ginebra 10, Suiza

**Teléfono:** +41 22 730 0111

**Correo electrónico:** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

**Internet:** [ww.intracen.org/publications](http://ww.intracen.org/publications)

# Fomentar la competitividad de las PYMES en Colombia

Hacia un futuro inclusivo y sostenible

## Sobre el documento

Las pequeñas y medianas empresas de Colombia desempeñan un papel clave en el desarrollo de la resiliencia económica, la creación de puestos de trabajo y el impulso al crecimiento inclusivo. También se enfrentan a desafíos únicos, algunos de los cuales se han visto exacerbados por la pandemia de COVID-19.

Este informe se basa en los datos recopilados por la Encuesta de Competitividad de las PYMES del ITC y muestra que las empresas colombianas que innovan y trabajan con las asociaciones de apoyo invierten más para abordar las consecuencias del cambio climático. Asimismo, hace recomendaciones de política pública que apoyan la digitalización, desarrollan las habilidades de los trabajadores, fortalecen las instituciones de apoyo empresarial y mejoran el entorno empresarial para las pequeñas empresas.

**Editor:** Centro de Comercio Internacional (ITC)

**Título:** *Fomentar la competitividad de las PYMES en Colombia: Hacia un futuro inclusivo y sostenible*

**Fecha y lugar de publicación:** Ginebra, diciembre de 2022

**Número de páginas:** 76

**Número de documento del ITC:** RSE-22-77.S

**Cita:** Centro de Comercio Internacional (2022). *Fomentar la competitividad de las PYMES en Colombia: Hacia un futuro inclusivo y sostenible*. ITC, Ginebra.

**Si desea más información, póngase en contacto con:** Valentina Rollo, [rollo@intracen.org](mailto:rollo@intracen.org)

**Si desea más información sobre la Encuesta de Competitividad de las PYMES visite:** <https://intracen.org/resources/data-and-analysis/research-and-data>

El ITC fomenta la reimpresión y la traducción de sus publicaciones con el objetivo de favorecer su difusión. Pueden reproducirse de forma libre extractos breves de este documento con el debido reconocimiento de la fuente. Si desea reproducir o traducir secciones más extensas, debe solicitar permiso al ITC y enviar una copia del material reimpreso o traducido al ITC.

**Imágenes digitales en la portada:** © Fenalco and © Shutterstock

© Centro de Comercio Internacional (ITC)

El ITC es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas.

## Prólogo

Colombia tiene una de las economías más sólidas de América Latina. Aunque la pandemia provocó una fuerte recesión, con una caída del producto interno bruto del 6,8% en 2020, se recuperó con fuerza y su crecimiento alcanzó el 10,7% en 2021.

No obstante, la recuperación ha sido desigual: las pequeñas y medianas empresas (PYMES) siguen afrontando dificultades, lo que ha afectado de forma negativa a los grupos vulnerables cuyos medios de vida dependen a menudo de sus servicios y empleo. Además, las condiciones financieras mundiales están siendo cada vez más estrictas y amenazan las perspectivas de crecimiento mundial y socavan más aún los resultados sociales.

En este contexto, el Gobierno de Colombia se ha centrado en consolidar la justicia social y brindar oportunidades a los grupos desfavorecidos, entre los que se incluyen las mujeres, los jóvenes, los pueblos indígenas y los afrodescendientes.

Es fundamental reforzar la competitividad de las pequeñas empresas y aumentar su resiliencia ante las crisis para poder poner en marcha esta agenda social. Las PYMES constituyen el 99,6% de todos los negocios formales en Colombia y generan alrededor del 40% del producto interno bruto y el 65% del empleo, en particular para los más vulnerables.

La competitividad de las pequeñas empresas puede impulsar un crecimiento inclusivo y sostenible. Su resiliencia es de gran importancia para poder superar crisis como la del COVID-19, los conflictos y el cambio climático. Pero estas empresas también se enfrentan a desafíos únicos debido a su tamaño y al entorno en el que operan. No existe una solución única cuando se trata de apoyar a las pequeñas empresas. Por ello, señalar claramente las fortalezas que deben aprovecharse y las debilidades que hay que superar es fundamental si queremos poner en marcha políticas de apoyo efectivas y eficientes.

Este informe, elaborado de forma conjunta por el Centro de Comercio Internacional (ITC) y la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO), evalúa la competitividad de las PYMES en Colombia y ofrece recomendaciones sobre cómo hacer que estas empresas sean más fuertes y estén más preparadas para el futuro.

Los hallazgos se basan en la Encuesta de Competitividad de las PYMES del ITC, que sondeó a 634 empresas en todo el país entre agosto de 2021 y junio de 2022. Los resultados de la encuesta muestran que las empresas colombianas que innovan invierten más para abordar el cambio climático. Con el objetivo de fomentar la innovación, el informe contiene recomendaciones de política pública que apoyan la digitalización y desarrollan las habilidades de los trabajadores.

El ITC y FENALCO comparten la visión de que la competitividad y la resiliencia de las pequeñas empresas colombianas las impulsan hacia la competitividad mundial, y con ello aseguran un futuro más estable, próspero e inclusivo para el país. Vemos este informe como un paso importante para hacer realidad esta visión.

### **Jaime Alberto Cabal**

Presidente  
Federación Nacional de Comerciantes  
Empresarios de Colombia

### **Pamela Coke-Hamilton**

Directora Ejecutiva  
Centro de Comercio Internacional

## Agradecimientos

El Centro de Comercio Internacional (ITC) desea expresar su agradecimiento a los representantes de las empresas que aceptaron ser entrevistados como parte de la Encuesta de Competitividad de las PYMES.

Derek Carnegie, Ruatpuii Cira y Nathalie Raschka redactaron este informe bajo la dirección de Floriana Borino (ITC). Antonina Popova prestó apoyo técnico al proceso de recopilación de datos. Sarah Mohan y Teny Nebie proporcionaron aportes clave y comentarios útiles. Valentina Rollo, Coordinadora de Encuestas sobre la competitividad de las PYMES, y Barbara Ramos, Jefa de la sección Investigación y estrategias para la exportación, supervisaron el proyecto.

El personal de la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO) recopiló los datos. El ITC reconoce el liderazgo y apoyo de Jaime Alberto Cabal, Presidente; de Luis Hernando Solarte, Vicepresidente de Estrategia Gremial, Cooperación Técnica y Proyectos; de Olga Vinasco, Directora de Proyectos; de Katherine Tabares, Directora de Productividad y Competitividad; y de Alejandro Gómez, Asesor económico y supervisor de las encuestas; así como de todo el equipo técnico y de recopilación de información de FENALCO.

El ITC también extiende su agradecimiento a Natalie Domeisen y Anne Griffin (ambas del ITC), quienes dirigieron el proceso editorial y de producción; a Jennifer Freedman, quien editó el informe; y a Franco Iacovino y Serge Adeagbo (ambos del ITC), quienes brindaron apoyo gráfico y de impresión, respectivamente.

El ITC da las gracias a FENALCO por proporcionar algunas de las imágenes y fotografías utilizadas en este informe.

### **Acerca de FENALCO**

La Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO) es el gremio de los comerciantes de Colombia. Creada en 1945, la institución está presente en 28 ciudades en todo el territorio nacional y es líder en el desarrollo y la propuesta de políticas públicas en materia económica. FENALCO representa a 21 macrosectores del comercio y tiene una gran experiencia en el apoyo y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, especialmente las tiendas de barrio. Durante los últimos 30 años ha apoyado a más de 200.000 empresas de todo el país.

### **Sobre el ITC**

El Centro de Comercio Internacional, con sede en Ginebra, Suiza, es la agencia conjunta de las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio dedicada al fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a fin de construir sectores de exportación vibrantes y sostenibles que brinden oportunidades empresariales en particular a las mujeres, los jóvenes y las comunidades pobres.

## Índice

Prólogo.....	iii
Agradecimientos .....	iv
Acrónimos.....	vii
Resumen ejecutivo .....	viii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Ayudar a las pequeñas empresas a desarrollar todo su potencial .....</b>	<b>2</b>
Encuesta de Competitividad de las PYMES .....	3
Encuesta de Competitividad de las PYMES en Colombia .....	4
¿Cómo afectó la pandemia a las empresas colombianas? .....	7
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Fortalecimiento de los cimientos para aumentar la resiliencia .....</b>	<b>14</b>
Una buena infraestructura para respaldar la puntualidad de las entregas .....	14
Las empresas con una buena gestión tienen una mayor resiliencia.....	18
Las barreras de la certificación limitan las oportunidades de las pequeñas empresas .....	20
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Las relaciones cambiantes entre los actores de las cadenas de valor .....</b>	<b>26</b>
Las herramientas digitales ofrecen nuevas oportunidades para las pequeñas empresas .....	26
La COVID-19 obligó a las empresas a redefinir sus estrategias de suministro .....	28
Las asociaciones sectoriales ayudaron a las empresas a adaptarse a los riesgos medioambientales .....	31
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Fomentar la capacidad para responder a crisis futuras .....</b>	<b>36</b>
Una buena adecuación de las habilidades ayuda a las empresas a hacer frente a las crisis .....	37
Las empresas más pequeñas corren el riesgo de caer en la trampa de la deuda tras la crisis de la COVID-19 .....	40
La innovación es importante para alcanzar el éxito y prepararse ante otras crisis .....	42
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Políticas de competitividad y resiliencia .....</b>	<b>48</b>
Apoyo a la innovación y la digitalización .....	48
Fomento del desarrollo de las habilidades y de los mercados laborales eficientes .....	49
Fortalecimiento de las organizaciones de apoyo empresarial .....	50
Construcción de un mejor entorno operativo para las pequeñas empresas .....	51
<b>Apéndice.....</b>	<b>53</b>
Notas .....	57
Referencias .....	60

## Cifras

Figura 1	Tabla de la competitividad de las PYMES .....	4
Figura 2	Regiones colombianas encuestadas .....	5
Figura 3	¿Qué tipos de empresas participaron en la encuesta?.....	6
Figura 4	Lenta recuperación del empleo y los ingresos para las microempresas .....	9
Figura 5	El trabajo con asociaciones sectoriales ayudó a las empresas a obtener ayuda .....	11
Figura 6	La infraestructura de calidad está relacionada con la puntualidad de las entregas .....	15
Figura 7	Las buenas prácticas de gestión ayudan a las empresas a recuperarse .....	20
Figura 8	Las empresas más pequeñas y dirigidas por mujeres tenían menos certificaciones .....	21
Figura 9	Las empresas más pequeñas dependen más de la publicidad en línea .....	27
Figura 10	Las empresas que dependían de un solo proveedor modificaron sus estrategias de abastecimiento .....	29
Figura 11	Las empresas que trabajan con asociaciones sectoriales ponen en marcha más medidas de adaptación .....	32
Figura 12	Una buena adecuación de las habilidades reduce las preocupaciones de las empresas sobre la recuperación .....	38
Figura 13	Las empresas con deuda relacionada con la pandemia necesitan más dinero .....	41
Figura 14	Las empresas carecen de los recursos financieros necesarios para prepararse para futuras crisis .....	42
Figura 15	Las empresas innovadoras tienen más probabilidades de prepararse ante futuras crisis .....	44
Figura 16	Encuestas de Competitividad de las PYMES en todo el mundo.....	55

## Cuadros

Cuadro 1	Políticas gubernamentales para las pequeñas y medianas empresas .....	3
Cuadro 2	Los riesgos medioambientales, especialmente las inundaciones, constituyen una amenaza para las empresas .....	17
Cuadro 3	La participación de Colombia en las cadenas de valor es baja, pero parece estar creciendo .....	30

## Acrónimos

En caso de no estar especificado, todas las referencias a dólares (\$) se refieren a dólares de los Estados Unidos de América y todas las referencias a toneladas se refieren a toneladas métricas.

FENALCO	Federación Nacional de Comerciantes Empresarios
PIB	Producto Interno Bruto
ITC	Centro de Comercio Internacional
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
I+D	Investigación y desarrollo
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SMECS	Encuesta de Competitividad de las PYMES
EFTP	Educación y formación técnica y profesional

# Resumen ejecutivo

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) impulsan el crecimiento económico en Colombia. Estas empresas representan el 99,6% de todos los negocios formales del país y constituyen el sustento de millones de trabajadores. Sin embargo, su potencial de innovación, crecimiento futuro, exportación y empleo continúa sin estar completamente aprovechado. A medida que el país, al igual que el resto del mundo, se recupera de la COVID-19 y afronta otras crisis, la mejora de la resiliencia y la competitividad de las PYMES debe convertirse en una prioridad. Este informe ofrece recomendaciones concretas para convertir ese potencial en una realidad.

Las recientes crisis internas y externas han interrumpido los medios operativos y las estrategias de crecimiento existentes. En 2020, el PIB colombiano cayó un 6,8% y la tasa de desempleo subió al 15,9% desde el 10,5% del año anterior. La mayoría de las empresas ha retomado plenamente sus operaciones, aunque algo menos de la mitad tienen unos ingresos similares a los anteriores a la pandemia y aproximadamente un cuarto de ellas tiene menos trabajadores que antes. En términos generales, antes de la pandemia, las PYMES tenían menos recursos y una capacidad limitada. No sorprende por lo tanto que se hayan visto más afectadas por la crisis y que necesiten más tiempo para recuperarse.

Las empresas se enfrentaron recientemente a las consecuencias del malestar social en el país, y un aumento de las tarifas de envío de los contenedores y de los precios de las materias primas a nivel mundial debido a la guerra en Ucrania. Estos riesgos continúan afectándolos negativamente, al igual que otros desafíos como el cambio climático, que se agravarán en el futuro. Por ello, urge comprender cómo han gestionado estas crisis para poder sacar lecciones que ayuden a diseñar políticas que fomenten el fortalecimiento del sector de las PYMES.

El Centro de Comercio Internacional (ITC) se asoció con la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO) para estudiar la estructura de las PYMES colombianas y analizar el alcance de la pandemia y de otros desafíos, así como las estrategias que siguen para aumentar su competitividad y resiliencia.

Entre agosto de 2021 y junio de 2022, FENALCO recopiló datos sobre 634 empresas colombianas seleccionadas al azar de todos los sectores y tamaños provenientes de cinco regiones del país para la Encuesta de Competitividad de las PYMES. Los datos fueron analizados de acuerdo al marco analítico del ITC con el objetivo de conocer el nivel de competitividad de las empresas. El marco se basa en tres pilares: competencia, conexión y cambio, que impulsan la capacidad de una empresa para ser competitiva. Cada capítulo de este informe se centra en uno de estos tres pilares.

Los resultados de la encuesta muestran cómo las empresas colombianas se han adaptado a las dificultades recientes y, además, proporcionan información sobre los factores que impulsan su resiliencia y su capacidad de recuperación ante los contratiempos. Asimismo, los resultados muestran que los vínculos con los proveedores, los clientes y las organizaciones de apoyo; la buena gestión empresarial; el desarrollo de las capacidades esenciales; la flexibilidad; y la innovación son necesarios para impulsar la competitividad y la resiliencia.

## Apoyar la competitividad es apoyar la resiliencia

El pilar de la competencia refleja la capacidad de la empresa para cumplir con las expectativas del mercado en cuanto a cantidad, puntualidad, calidad y costo. Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES señalan la infraestructura, la gestión y la certificación como las áreas clave donde es necesario poner en marcha mejoras para ayudar a las empresas colombianas a cumplir con las expectativas del mercado con éxito y resistir mejor los impactos.

Muchas empresas consideran que disponen de un buen acceso a infraestructuras físicas. Sin embargo, esta perspectiva positiva no es tan común entre las empresas que se encuentran fuera de la capital, y en especial, las empresas del sector agrícola. Por ejemplo, el 88% de las empresas radicadas en Bogotá indicaron que la infraestructura de transporte era de alta calidad, en comparación con el 51% de las empresas en otras regiones. La existencia de una infraestructura inadecuada

hace que aumenten los costos de las empresas, ya que deben poner en marcha medidas alternativas, como por ejemplo usar generadores eléctricos de respaldo durante los cortes de electricidad, lo que a menudo dificulta la entrega puntual de mercancías.

Las infraestructuras resilientes al clima ayudan a reducir las pérdidas directas y los costos indirectos de la variabilidad y el cambio climático. Es necesario disponer de una infraestructura resiliente al clima, construida y gestionada para resistir las consecuencias de los desastres naturales, junto con las inversiones de las empresas para adaptarse y mitigar el cambio climático.

Muchas PYMES colombianas estaban menos preparadas para la pandemia y la crisis de los contenedores debido en parte a que tenían una capacidad de gestión más

débil. Las empresas más pequeñas y los negocios agrícolas tenían menos probabilidades de disponer de cuentas bancarias o de gestionar los inventarios o el flujo de efectivo adecuadamente. No es sorprendente, por lo tanto, que los ingresos de las empresas que sí tenían prácticas sólidas de gestión de recursos antes de la pandemia se hayan recuperado a niveles cercanos a los que tenían antes. Las empresas con una fuerte gestión del flujo de efectivo habían alcanzado de media el 84% de los ingresos habituales que percibían antes de la pandemia de COVID-19 en el momento en el que fueron encuestadas, mientras que las que tenían una gestión del flujo de efectivo débil habían alcanzado un 56% de media.

Las certificaciones sobre seguridad, calidad y sostenibilidad, entre otras, proporcionan información sobre las operaciones y los productos de la empresa y



pueden aumentar el valor de su producción y ayudarlas a acceder a nuevos mercados. No obstante, solamente el 38% de las empresas colombianas cuentan con una certificación voluntaria reconocida. Las empresas dirigidas por mujeres, que a menudo son más pequeñas y no trabajan tanto con las organizaciones de apoyo empresarial, tienen unas tasas de certificación inferiores a la media. Para impulsar sus exportaciones y crecimiento empresarial es necesario fomentar la certificación entre las mujeres empresarias.

### Las conexiones son fundamentales para el éxito de las empresas

El pilar de la conexión representa la capacidad de una empresa para desarrollar vínculos sólidos con compradores, proveedores y organizaciones de apoyo en el ecosistema empresarial que fomenten las operaciones y el crecimiento exitoso. Los resultados de la encuesta indican que las tecnologías digitales, las estrategias de abastecimiento y las asociaciones sectoriales son factores importantes que afectan la forma en la que se conectan entre sí las PYMES colombianas.

En la última década, y en especial durante la pandemia, el nivel de digitalización de Colombia ha aumentado notablemente. La mayoría de las empresas aumentó su presencia en línea en respuesta a la COVID-19 y en preparación para futuras crisis. Aún así, todavía existen brechas en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones en comparación con el resto de países de la región.

El alto costo de las conexiones a internet y su infraestructura inadecuada en las regiones más remotas del país están afectando de forma negativa a las tasas de adopción de tecnologías de la información y la comunicación. Un poco más de dos tercios de las empresas disponen de un sitio web y el 82% de ellas utilizan las redes sociales y otras plataformas para anunciarse, comunicarse con los clientes y vender en línea. Las pequeñas empresas dependen más de la publicidad en línea y no usan materiales publicitarios impresos, audiovisuales u otros medios.

Las interrupciones en las cadenas de suministro que experimentaron las empresas colombianas durante la pandemia hicieron que muchas reconsideraran sus estrategias de abastecimiento. Cerca de la mitad de los encuestados informaron haber tenido dificultades

para obtener insumos durante este período y la mayoría de aquellos que dependían en gran medida de un solo proveedor han tomado medidas para revisar su estrategia de abastecimiento. Cerca del 53% de las empresas que dependen fuertemente de su proveedor más grande modificaron su estrategia de abastecimiento, en comparación con el 32% de las empresas que tienen una menor dependencia y que no tienen tanta necesidad de poner en marcha nuevas estrategias.

Estas preocupaciones van a desaparecer una vez termine la pandemia, ya que el cambio climático representa una amenaza creciente para la estabilidad de la cadena de suministro. La mayor parte de las empresas encuestadas, el 59%, afirmó que les preocupaba la escasez o la disminución de la calidad de los insumos debido a los riesgos medioambientales. Por lo tanto, la diversificación de proveedores parece tener cada vez más importancia para adaptarse mejor a unas condiciones de los mercados y necesidades de los clientes en constante cambio.

Las organizaciones de apoyo empresarial, que ofrecen servicios a las empresas y representan sus intereses, son fundamentales para impulsar la competitividad del sector privado. Más de la mitad de las empresas entrevistadas trabajaban con asociaciones sectoriales, que pueden ofrecer apoyo y servicios más específicos. El trabajo con estas asociaciones está relacionado con un mejor intercambio de información y preparación para riesgos futuros. De hecho, las empresas que trabajan con asociaciones sectoriales tienen casi el doble de probabilidades de poner en marcha cambios para reducir los riesgos medioambientales.

Sin embargo, es preocupante que las empresas dirigidas por mujeres sean mucho menos propensas a unirse a alguna asociación sectorial. Además, las mujeres rara vez alcanzan las posiciones de liderazgo de esas organizaciones de apoyo, por lo que tienen menos poder para pedir apoyo específico para estas empresas. Todo esto dificulta el desarrollo inclusivo y puede impedir que desarrollen completamente el potencial de sus negocios.

## Cambiar a través de la innovación y la adaptabilidad

---

El pilar del cambio captura la capacidad de las empresas para innovar, adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y seguir siendo competitivas. Las empresas colombianas deben abordar la adecuación de las habilidades, la gestión de la deuda y otras preocupaciones financieras, así como la inversión en innovación.

La mayoría de las empresas encuestadas estaban satisfechas con las habilidades de sus empleados, que son un factor clave de la eficiencia de las operaciones y la capacidad de las empresas para adaptarse o innovar. Sin embargo, en los resultados de la encuesta puede verse que es posible mejorar aún más la adecuación de las habilidades. Asimismo, muchas empresas no saben si podrán encontrar nuevos trabajadores con las habilidades necesarias y solo el 20% de ellas afirmaron que estos trabajadores tenían una alta disponibilidad. Al mismo tiempo, los bajos índices de empleo entre las mujeres y los jóvenes apuntan a la existencia de desigualdades en el mercado laboral, así como un potencial subutilizado que debería abordarse.

Al igual que en otras partes del mundo, las PYMES colombianas también se enfrentan a mayores dificultades para acceder a la financiación que las empresas más grandes. Más de la mitad de las empresas encuestadas, especialmente las microempresas, afirmaron necesitar financiación externa. La pandemia agravó muchos de los desafíos financieros a los que se enfrentaban las empresas y la mayoría de las que se endeudaron como resultado de esta no esperaban poder saldar las deudas en el plazo de un año. Para desarrollar la resiliencia es necesario abordar antes estos desafíos. Las dificultades financieras son la principal causa que impide que las empresas puedan prepararse ante futuras crisis.

Colombia invierte menos en investigación y desarrollo que la mayor parte de los países de la región con su mismo nivel de renta. Solo el 27% de las empresas encuestadas afirmaron que invertían en innovación de forma regular. A nivel de empresa, la innovación se asoció con la orientación internacional de la misma. Además, son los exportadores los más propensos a innovar e invertir en investigación y desarrollo. La innovación está también relacionada con la preparación ante situaciones de crisis y puede estar ayudando a las

empresas a desarrollar su capacidad para adaptarse y mitigar las consecuencias del cambio climático.

## Áreas prioritarias de reforma

---

Las PYMES contribuirán considerablemente al crecimiento y al desarrollo continuos de Colombia, así como a su resiliencia ante amenazas como el cambio climático y la inestabilidad económica mundial. Los resultados de la encuesta indican cuatro áreas en las que es necesario poner en marcha políticas públicas concretas que desarrollen todo el potencial de estas empresas.

- En primer lugar, Colombia tiene una baja tasa de innovación y por tanto las empresas no pueden aprovechar los beneficios que esta conlleva, pues podría ayudarles a mejorar la forma en la que afrontan los riesgos. Esto muestra la importancia de apoyar la capacidad de las empresas para innovar y adoptar nuevas tecnologías.
- En segundo lugar, con una mejor adecuación de los puestos de trabajo aumentará la productividad. Unas nuevas iniciativas de desarrollo de las habilidades enfocadas en las necesidades del sector privado y la revisión de las políticas del mercado laboral podrían marcar la diferencia en la adecuación de las habilidades.
- En tercer lugar, es necesario mejorar los beneficios que comporta trabajar con organizaciones de apoyo empresarial y compartir esta información con las empresas. Con el desarrollo de sus capacidades y sus conexiones se proporcionaría a las empresas un entorno operativo más eficaz. En particular, las organizaciones de apoyo empresarial colombianas podrían crear programas para desarrollar las capacidades de gestión, con un énfasis en las empresas dirigidas por mujeres, y apoyar la internacionalización de las PYMES del país.
- En cuarto lugar, los resultados de la encuesta sugieren que la mejora del entorno empresarial podría fortalecer la calidad de la infraestructura, ampliar el acceso a la financiación, apoyar la creación de programas de financiación para ayudar a que las empresas endeudadas crezcan y mejorar la competencia y la diversificación del abastecimiento de insumos.



## Capítulo 1

# Ayudar a las pequeñas empresas a desarrollar todo su potencial

Encuesta de Competitividad de las PYMES .....	3
Encuesta de Competitividad de las PYMES en Colombia .....	4
¿Cómo afectó la pandemia a las empresas colombianas? .....	7

# Ayudar a las pequeñas empresas a desarrollar todo su potencial

En Colombia, como en el resto del mundo, los últimos años han estado marcados por la crisis. En 2020, la pandemia de COVID-19 dio paso a una fuerte recesión económica y a un aumento de la desigualdad en los ingresos, que ya era alta.<sup>1</sup> No obstante, en 2021 se produjo una recuperación pronunciada, aunque desigual. El empleo de las mujeres, por ejemplo, se vio más afectado por la COVID-19 y su recuperación va más retrasada que la del empleo de los hombres.<sup>2</sup>

Al mismo tiempo, la menor disponibilidad de contenedores de transporte y el aumento vertiginoso de las tarifas de flete también hicieron que fuera más costoso para las empresas comerciar.<sup>3</sup> Ese año también trajo consigo un tiempo de incertidumbre en el que aumentaron las protestas sociales por todo el país entre los meses de abril y junio contra las subidas de impuestos y la desigualdad, entre otras cosas.<sup>4</sup>

El 2022, por su parte, comenzó igual de tumultuoso. Con el inicio del conflicto en Ucrania, las cadenas de suministro, que aún estaban recuperándose de la pandemia, volvieron a estar bajo presión.

Y cada vez que golpea una nueva crisis, son las PYMES las que sienten los efectos de una forma más aguda.<sup>5</sup>

Por otra parte, el nuevo gobierno de Colombia, salido de las urnas en 2022, también ha creado un cambio de paradigma con sus planes para reorientar la economía al alejarse de la dependencia de las actividades extractivas y centrarse en una producción consciente con el clima. Estos planes pueden brindar oportunidades para los grupos desfavorecidos, incluyendo las PYMES, las mujeres, los jóvenes, los pueblos indígenas o las personas de ascendencia africana.<sup>6</sup>

Las PYMES son el corazón de la economía de Colombia y representan el 99,6% de todos los negocios formales.<sup>7</sup> Además, se estima la existencia de 10 millones de microempresas no registradas.<sup>8</sup> Las PYMES generan alrededor del 65% de los puestos de trabajo, representan el

40% del PIB<sup>9</sup> y son los principales empleadores de grupos vulnerables como los jóvenes y las mujeres.<sup>10</sup>

Las PYMES son unos actores clave que pueden impulsar la competitividad debido al número de puestos de trabajo que generan y su potencial para reducir la desigualdad. La competitividad es uno de los motores de la resiliencia y por ello también puede ayudar a la economía a resistir ante las perturbaciones.<sup>11</sup> Aumentar la competitividad y, por extensión, la resiliencia de estas empresas les ayudará a superar las crisis futuras. El gobierno de Colombia ha elaborado varias leyes y políticas y creado varias organizaciones y fondos que apoyan el desarrollo del sector de las PYMES, con lo que reconoce su contribución al desarrollo económico del país, como se detalla en el Cuadro 1.

Las empresas necesitan un ecosistema empresarial sólido que responda al cambio y del que puedan depender durante una crisis. Por ello, es necesario abordar los problemas persistentes que obstaculizan el desarrollo de las pequeñas empresas e identificar los cuellos de botella que afrontan y las áreas de mayor potencial que podrían impulsar el éxito exportador del país.

Con este fin, el Centro de Comercio Internacional se asoció con la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO) para analizar la competitividad de las PYMES colombianas. El objetivo era realizar un diagnóstico sobre el estado de estas empresas a fin de comprender mejor sus fortalezas y debilidades, e identificar las oportunidades para mejorar su resiliencia y su competitividad en el comercio de valor agregado.

Fruto de esta colaboración, se realizó la Encuesta de Competitividad de las PYMES del ITC a 634 empresas en todo el país en 2021 y 2022. Las observaciones de este informe sobre la competitividad de las PYMES se basan en los datos generados por esa encuesta y la asociación que la ha respaldado.

## Cuadro 1 Políticas gubernamentales para las pequeñas y medianas empresas

La primera ley colombiana sobre microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), la Ley 590, entró en vigor en el año 2000 y con ella se sentaron las bases para el desarrollo de políticas para PYMES en el país y se definieron por primera vez las microempresas y las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, la ley estableció la creación del Consejo Superior de Microempresa y el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. Estos consejos contribuyen a la definición, la formulación y la puesta en marcha de políticas para promover el desarrollo de las PYMES.

Con la Ley 590 también se creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. En 2003, se creó la Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa para promover la elaboración de políticas y planes, así como programas financieros y no financieros para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. El Viceministerio de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo supervisa esta dirección.

El plan nacional de desarrollo más reciente es el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. El plan, de 1100 billones de pesos colombianos (\$248.000 millones) aspira a impulsar la igualdad, el emprendimiento y la

legalidad y tiene los siguientes objetivos para las PYMES: reducir las tasas de registro mercantil a fin de abaratar la formalización empresarial, reducir los costos y mejorar el acceso al crédito y fortalecer los instrumentos de financiación para las operaciones comerciales. El nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 se encuentra en fase de redacción.

En línea con el último plan nacional de desarrollo, se elaboró en 2019 la Política de Formalización Empresarial, cuyo objetivo era aumentar la formalización de empresas por medio de una reducción de los costos y un aumento de los beneficios asociados al propio proceso de formalización. Asimismo, la política aspiraba a aumentar la disponibilidad de información relativa a la informalidad a través de, por ejemplo, un censo económico cuyos datos servirían para tomar decisiones informadas sobre políticas públicas.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el responsable del desarrollo de las MIPYMES, y varias instituciones de apoyo se ocupan de estas empresas. Bancóldex (Banco de Comercio Exterior) es un banco de desarrollo estatal que promueve el crecimiento y el comercio exterior y la mayor parte de sus sistemas de crédito están dirigidos a las PYMES. El Fondo Nacional de Garantías es un fondo gubernamental que busca facilitar el acceso al crédito para las PYMES.

*Fuente:* Congreso de la República de Colombia (2000). Ley 590 de 2000 Nivel Nacional. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (sin fecha) Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa - MIPYMES. <https://www.mipymes.gov.co/direccion-de-mipymes>; Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2019). Política de formalización empresarial. CONPES; Dini, M., y Heredia Zurita, A. (2021). Analysis of policies to support SMEs in confronting the COVID-19 pandemic in Latin America.

## Encuesta de Competitividad de las PYMES

El ITC elaboró la Encuesta de Competitividad de las PYMES<sup>12</sup> para ayudar a los países a recopilar los datos necesarios para evaluar la competitividad de sus empresas. Hasta agosto de 2022, se habían encuestado a más de 36,000 empresas radicadas en 57 países, incluidos Argentina, Guatemala y Santa Lucía en América Latina y el Caribe.

La herramienta está diseñada para combinar información a nivel meso (ecosistema de apoyo local para las empresas) y nivel micro (capacidad de las empresas) con el objetivo de proporcionar una imagen matizada de la capacidad del sector privado de un país para competir en los mercados internacionales y ser más resiliente ante los impactos.

En este informe, el tamaño de la empresa se define según el número de empleados. De acuerdo a la Ley 905 de 2004 de Colombia (ver Apéndice I), las pequeñas y medianas empresas son aquellas con 200 o menos empleados, por lo que el término PYMES incluye a las microempresas. Aunque está enfocada en las pequeñas y medianas empresas, la

encuesta incluye datos sobre algunas grandes empresas para poder comparar su competitividad con la de las PYMES.

Los datos fueron analizados de acuerdo al marco analítico del ITC con el objetivo de conocer el nivel de competitividad de las empresas (ver Figura 1). El marco analítico se

basa en tres pilares (competencia, conexión y cambio) que impulsan la capacidad de una empresa para ser competitiva en tres niveles de la economía: la empresa, el ecosistema empresarial y el entorno nacional. Cada pilar se subdivide en temas que son objeto de análisis en este informe. Dispone de más detalles sobre el marco analítico en el Apéndice I.

Figura 1 Tabla de la competitividad de las PYMES



Fuente: ITC.

## Encuesta de Competitividad de las PYMES en Colombia

FENALCO,<sup>13</sup> con el apoyo del ITC, recopiló datos sobre 634 empresas colombianas entre agosto de 2021 y junio de 2022 para la Encuesta de Competitividad de las PYMES.

Se seleccionó de forma aleatoria una muestra de empresas a partir de una lista compilada por FENALCO. Los datos fueron recopilados en cinco regiones del país: Bogotá, Caribe, Centro, Oriental y Pacífico (Figura 2). Los colores más oscuros representan una mayor concentración de empresas encuestadas. En la medida de lo posible, la muestra de cada región incluye empresas exportadoras y no exportadoras.

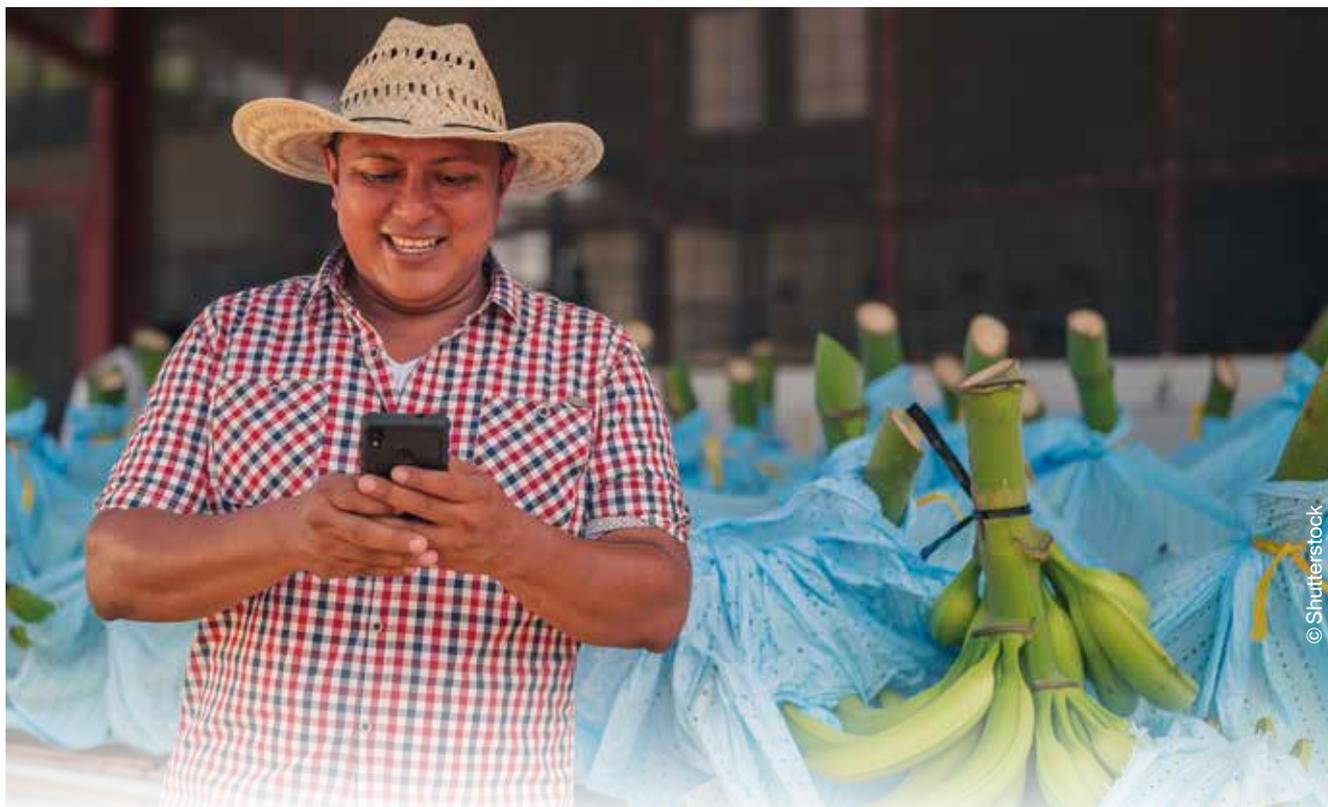
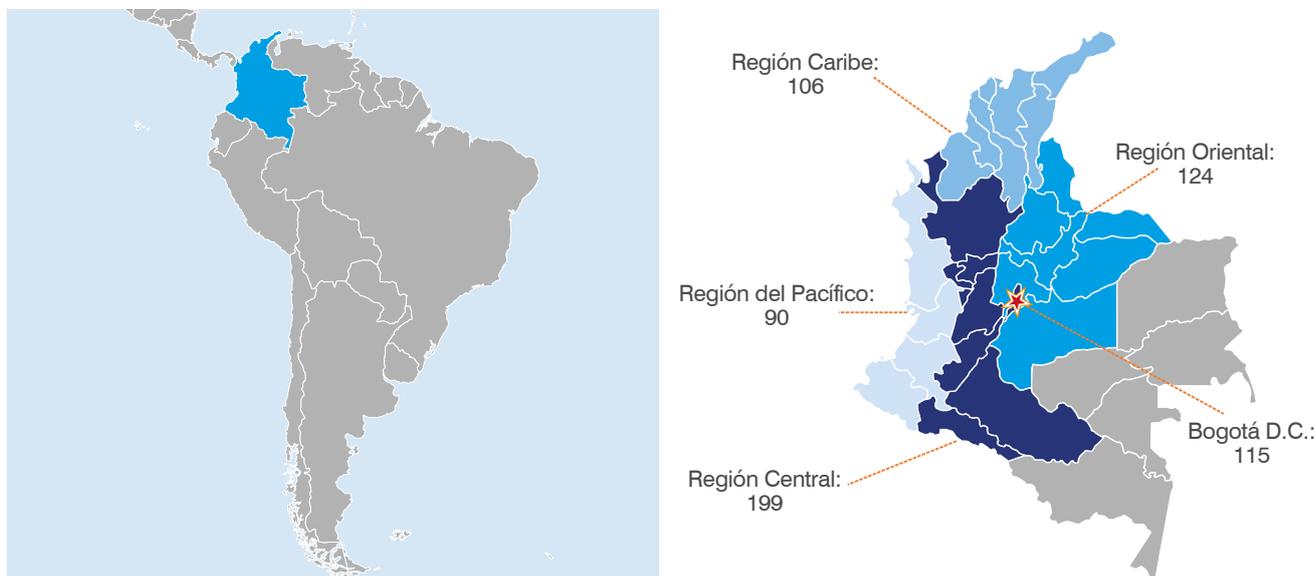


Figura 2 Regiones colombianas encuestadas



Fuente: ITC, basado en los datos sobre la competitividad de las PYMES en Colombia.

La muestra incluyó empresas de todos los sectores y tamaños. Se definen como microempresas aquellas que tienen diez o menos empleados, como pequeñas empresas las que tienen de 11 a 50 empleados, como medianas las que tienen de 51 a 200 empleados y como grandes empresas las que tienen más de 200 empleados.

Como muestra la Figura 3, el 92% de las empresas encuestadas son micro, pequeñas y medianas empresas.<sup>14</sup> Estos números coinciden con otras investigaciones que indican que las PYMES predominan en el panorama empresarial colombiano.<sup>15</sup> El 60% de las empresas operan en el sector servicios, el 26% en el sector manufacturero y el 14% restante en el sector agrícola. Estos datos concuerdan con la prevalencia del sector servicios y el sector manufacturero en el PIB del país.<sup>16</sup>

Solo el 13% de las empresas colombianas están lideradas por gerentes menores de 35 años. Del mismo modo, las empresas dirigidas por mujeres constituyen una minoría, con un 30% del total de los negocios encuestados. El 98% de las empresas entrevistadas estaban registradas ante una autoridad nacional.

El análisis de los datos de la encuesta reveló varias diferencias entre las empresas dirigidas por mujeres y las dirigidas por hombres. En términos de número de empleados, las primeras son más pequeñas que las segundas. De hecho, más de tres de cada cinco empresas dirigidas por mujeres son microempresas, en comparación

con el 37% de las empresas dirigidas por hombres. Además, los datos indican que las empresas dirigidas por mujeres tienden a contratar un mayor porcentaje de mujeres. El porcentaje medio de trabajadoras en las empresas dirigidas por mujeres es del 64%, mientras que este porcentaje baja al 41% en las empresas dirigidas por hombres.

Los datos de la encuesta también muestran que el 22% de las empresas colombianas importaron, exportaron o hicieron ambas. Sin embargo, solo una de cada 10 exportó, lo que pone de manifiesto el potencial de exportación sin explotar de Colombia. Los datos muestran que el 34% de las empresas no exportan, pero desean hacerlo. El ITC, con la herramienta Export Potential Map,<sup>17</sup> estima que Colombia tiene un potencial de exportación sin explotar de \$14.000 millones, una cifra equivalente al 36% de las exportaciones de mercancías del país en el año 2019.<sup>18</sup> Gran parte de este potencial exportador sin explotar corresponde al sector de la agricultura, para productos como café, banano o flores.

Por otra parte, varias investigaciones previas indican que, si bien las PYMES representaron el 94% de los exportadores, por número de empresas exportadoras, entre 2011 y 2020, estas solo exportaron el 18% del valor total exportado del país. Esto sugiere que las PYMES están especializadas en bienes de bajo valor que a menudo requieren menos habilidades y producen menores ingresos. Las grandes empresas del país representaron el 82% del valor total de

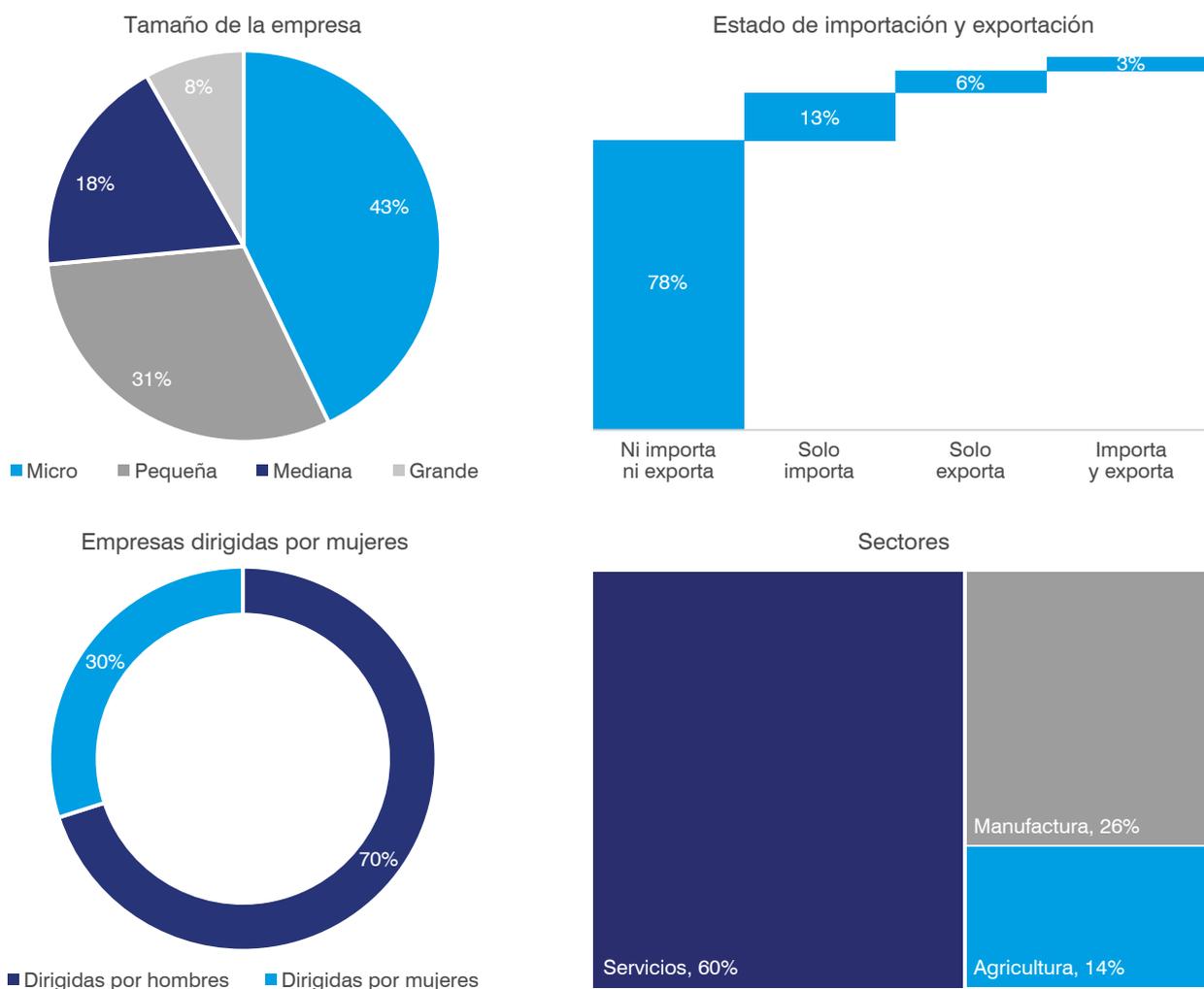
las exportaciones en el mismo periodo, lo que confirma la importancia de mejorar la cadena de valor para las pequeñas empresas colombianas.<sup>19</sup>

Los servicios conectados (tecnologías de la información y la comunicación (TICs), finanzas, transporte y servicios comerciales) tienen un papel importante por desempeñar. Un nuevo informe del ITC, *Perspectivas de competitividad de las PYMES del 2022*, indica que el acceso a servicios conectados de calidad puede facilitar que las empresas mejoren sus actividades en las cadenas de valor. Por

ejemplo, las empresas que desean expandir su producción a múltiples fábricas necesitan servicios de transporte seguros para mover sus mercancías, así como servicios administrativos auxiliares para la contabilidad.<sup>20</sup>

Un mejor acceso a servicios bancarios de calidad podría alentar a las PYMES colombianas a participar en actividades de mayor valor agregado. Cerca del 51% de las PYMES afirman disponer de acceso a servicios bancarios de calidad, en comparación con el 79% de las grandes empresas.

Figura 3 ¿Qué tipos de empresas participaron en la encuesta?



*Nota:* Se definen como microempresas aquellas que tienen 10 o menos empleados, como pequeñas empresas las que tienen de 11 a 50 empleados, como medianas las que tienen de 51 a 200 empleados y como grandes empresas las que tienen más de 200 empleados. Se definen como «empresas dirigidas por mujeres» aquellas gestionadas por una mujer y que al menos sean en un 30% propiedad de mujeres. Se definen como exportadoras aquellas empresas cuyas ventas directas de exportación representan más del 1% del total. Se definen como importadoras aquellas empresas cuyos insumos extranjeros representan más del 1% del total.

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

## ¿Cómo afectó la pandemia a las empresas colombianas?

En marzo de 2020, cuando se empezaron a detectar los primeros casos de COVID-19 en Colombia, se declaró el estado de emergencia económica y social y se instauró un confinamiento nacional que se extendió varias veces.<sup>21</sup> Las restricciones a la actividad económica se levantaron gradualmente antes de que finalizara el confinamiento en septiembre de 2020.<sup>22</sup>

Estas medidas, combinadas con cambios en la demanda en los mercados nacionales e internacionales, afectaron gravemente las operaciones habituales de las empresas en Colombia, al igual que ocurrió en otros países. El consumo privado cayó considerablemente, lo cual exacerbó las pérdidas económicas sufridas por los cierres obligatorios de negocios no esenciales.<sup>23</sup> En 2020, el PIB colombiano cayó un 6,8%<sup>24</sup> y la tasa de desempleo subió al 15,9% desde el 10,5% del año anterior.<sup>25</sup>

La economía se recuperó espectacularmente en 2021. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) estima que el PIB creció un 10,6% en 2021, impulsado principalmente por un aumento del 21,2% en las ventas al por menor y un 16,4% en el sector manufacturero.<sup>26</sup> Este nivel de crecimiento no se había

visto desde 1906 y fue impulsado por el levantamiento de las restricciones de la pandemia y el gran aumento de los precios del petróleo, el carbón y el café.<sup>27</sup> La tasa de desempleo también se ha recuperado parcialmente y en julio de 2022 era tan solo 0,5 puntos porcentuales más alta que en 2019.<sup>28</sup> A finales de 2021, cerca del 95% de los empleos perdidos durante la pandemia ya se habían creado de nuevo.<sup>29</sup>

Aunque la recuperación de la COVID-19 en Colombia parece ir por el camino correcto, algunos segmentos de la economía corren el riesgo de quedarse atrás. Por ejemplo, la Encuesta de Competitividad de las PYMES indica que las microempresas, las empresas dirigidas por mujeres y las empresas agrícolas están recuperándose de una manera más lenta a la vez que se enfrentan a nuevos desafíos.

En el segundo trimestre de 2021, las protestas contra la nueva reforma fiscal sacudieron el país.<sup>30</sup> Estas afectaron negativamente a las empresas, ya que los bloqueos de carreteras causaron una escasez de bienes e interrumpieron las exportaciones.<sup>31</sup> El mismo año, los exportadores colombianos vieron como los precios de envío de contenedores subieron hasta alcanzar su punto máximo en septiembre de 2021 a \$10.400 por contenedor de 12 metros, un nivel no visto desde la crisis financiera del año 2008.<sup>32</sup> En 2022, las PYMES colombianas también están abordando las consecuencias de la guerra en Ucrania. Los



agricultores, por ejemplo, han tenido que asumir un gran aumento de los precios de los fertilizantes.<sup>33</sup> Ante estas nuevas crisis, se pueden extraer importantes lecciones sobre el desempeño y la resiliencia de las empresas a partir de la experiencia de estas durante la pandemia.

### Las microempresas pueden quedarse atrás en su recuperación tras la COVID-19

Dos años después del inicio de la pandemia, casi todos los negocios colombianos están completamente abiertos (93%). Para el 83% de las empresas que informaron estar abiertas parcialmente o cerradas temporalmente, el motivo del cierre parcial o completo estuvo relacionado con la COVID-19.

Aunque el porcentaje de negocios cerrados sea bajo y el desempeño general de la economía sea positivo, las empresas aún no han vuelto por completo a los niveles

anteriores a la COVID-19. Los ingresos del 57% de las empresas entrevistadas son inferiores a los niveles previos a la pandemia y el 24% de ellas aún tienen un número de empleados menor. Los datos desglosados muestran que ciertos tipos de empresas están teniendo más problemas para recuperarse tras la COVID-19.

Las empresas más pequeñas tienen más probabilidades que las empresas grandes de tener unos niveles de ingresos y empleo inferiores a los que tenían antes de la pandemia. En cuanto al empleo, el 30% de las microempresas tienen menos empleados que antes de la pandemia, en comparación con el 8% de las grandes empresas. La reducción de puestos de trabajo es más onerosa para las microempresas ya que, debido a su bajo número de trabajadores, tienen menos capacidad para redistribuir el trabajo que hacían los empleados despedidos durante la pandemia. Además, como muestra la Figura 4, el 71% de las microempresas están por debajo



de sus niveles de ingresos previos a la COVID-19, en comparación con el 33% de las grandes empresas.

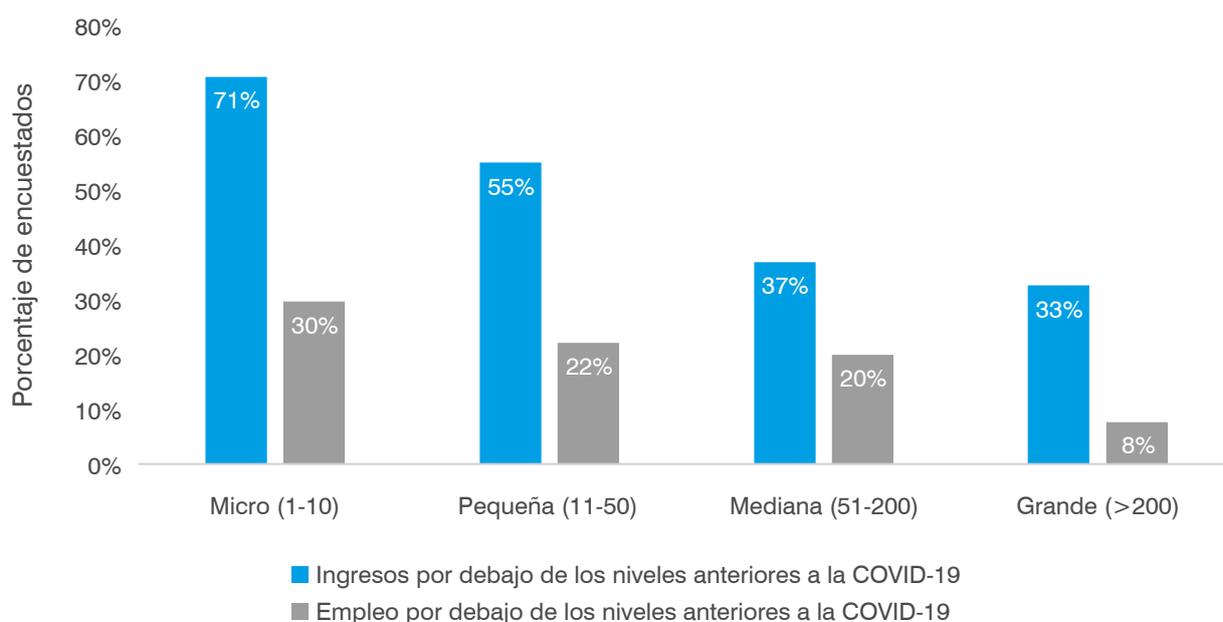
Del mismo modo, las empresas dirigidas por mujeres también se están recuperando de una forma más lenta: el 64% de ellas tienen ingresos inferiores a los niveles previos a la COVID-19, en comparación con el 53% de las empresas dirigidas por hombres. Estos datos están en consonancia con las investigaciones que indican que la crisis ha tenido un mayor impacto en las empresas más pequeñas y las empresas dirigidas por mujeres debido a su falta de recursos para responder de forma adecuada a las convulsiones relacionadas con la pandemia.<sup>34</sup>

A pesar del alza del precio del café,<sup>35</sup> uno de los principales productos agrícolas de Colombia, las empresas agrícolas están tardando más que las empresas manufactureras y las empresas de servicios en recuperarse de la crisis provocada por la COVID-19. El 74% de las empresas agrícolas tienen unos ingresos inferiores a los niveles previos a la pandemia, en comparación con el 50% de las empresas manufactureras y el 55% de las empresas de servicios.

Los bajos ingresos en la agricultura se deben a unos menores niveles de producción y ventas, que contrarrestan los aumentos de precios. Una de las razones de la baja producción ha sido el aumento del precio de varios insumos como los fertilizantes y los pesticidas, que se han visto afectados por las persistentes interrupciones en la cadena de suministro causadas por la COVID-19. Por ejemplo, el precio productor-importador de la urea, el fertilizante más utilizado, ha aumentado un 124% en 2021 en Colombia.<sup>36</sup> El conflicto entre la Federación Rusa y Ucrania, ambos importantes exportadores de fertilizantes, hará que los precios continúen al alza en el futuro próximo.<sup>37</sup>

La prolongada escasez de mano de obra en el sector agrícola también ha conducido a una menor producción e ingresos.<sup>38</sup> Las condiciones de trabajo deficientes, los bajos salarios y las altas tasas de exposición a la COVID-19 han hecho que muchos trabajadores temporales no regresen a las plantaciones de café, por ejemplo.<sup>39</sup> Además de ello, el clima no ha sido benévolo con los agricultores: el fenómeno de La Niña ha traído consigo dos años de precipitaciones por encima de los promedios históricos, con lo que ha interrumpido el crecimiento de las plantas y ha reducido la producción.<sup>40</sup>

Figura 4 Lenta recuperación del empleo y los ingresos para las microempresas



*Nota:* Se preguntó a los encuestados: «¿Qué porcentaje de sus ingresos actuales corresponden a sus ingresos usuales en esta época del año?» y «¿Qué porcentaje del personal actualmente empleado en su empresa corresponde al personal usualmente empleado en esta época del año?». Las respuestas inferiores al 100% se clasificaron como «por debajo de los niveles anteriores a la COVID-19».

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

Las cifras de ingresos y de empleo indican que, en general, las empresas colombianas están en el camino de la recuperación. Las propias empresas también parecen optimistas: solo el 15% afirmaron estar muy preocupadas por su recuperación tras la pandemia de COVID-19. Aún así, las microempresas, las empresas agrícolas y las empresas dirigidas por mujeres continúan teniendo problemas. Por ejemplo, el 20% de las empresas dirigidas por mujeres afirman estar muy preocupadas por su recuperación, comparado con el 12% de las empresas dirigidas por hombres.

### Las empresas necesitan apoyo específico

Muchos gobiernos de todo el mundo ofrecieron asistencia para ayudar a las empresas de sus países a superar la crisis provocada por la COVID-19. El gobierno colombiano puso en marcha programas centrados en temas relacionados con la financiación, la liquidez, el empleo y el apoyo a la producción.<sup>41</sup>

Por ejemplo, con las garantías parciales de crédito otorgadas por el Fondo Nacional de Garantías, las empresas podían acceder a la financiación necesaria y usarla como capital circulante o dedicarla al pago de salarios. Casi 410.000 empresas se beneficiaron de estos sistemas de crédito y en agosto de 2021 ya se habían desembolsado cerca de 9,43 billones de pesos colombianos (alrededor de \$2.130 millones) en créditos al sector privado, de los cuales alrededor del 87% se destinaron a PYMES.<sup>42</sup> Para ciertos sectores, Colombia también permitió el aplazamiento del impuesto a la renta/corporativo y el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), así como el aplazamiento de pagos de renta, servicios públicos e impuestos locales.<sup>43</sup>

Los datos recopilados en la encuesta de Competitividad de las PYMES muestran que el 49% de las empresas recibieron asistencia para afrontar el impacto de la COVID-19. El apoyo más común fue destinado a mantener a los trabajadores (70%), seguido de la asistencia financiera en condiciones favorables (26%). De las empresas que recibieron apoyo, más de un cuarto (el 28%) afirmó que este satisfacía completamente sus necesidades, el 65% afirmó que satisfacía algo sus necesidades y el 7% consideró que no era el adecuado.

Las empresas que trabajaban con una asociación sectorial tuvieron más probabilidades de obtener apoyo:

el 55% de ellas recibieron asistencia, en comparación con sólo el 42% de las que no trabajaban con una asociación sectorial.

No obstante, la mayoría de las empresas (51%) no obtuvieron apoyo relacionado con la pandemia por parte del gobierno o de una organización de apoyo empresarial. Si bien las microempresas y empresas agrícolas fueron las más afectadas, fueron las que menos probabilidades tuvieron de recibir asistencia (solo el 28% de estas empresas obtuvieron apoyo).

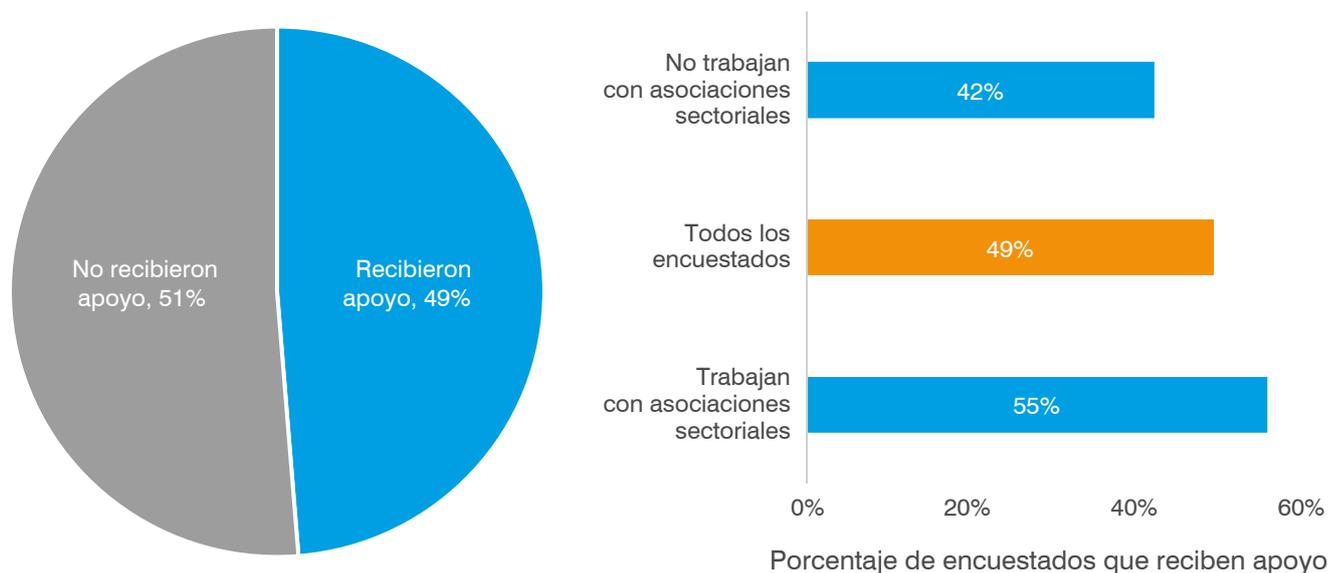
La mayoría de las empresas que no recibieron apoyo, incluidas las microempresas y las empresas agrícolas, informaron que la razón fue que no reunían los requisitos de los planes de apoyo existentes (55%). Esto muestra que, aunque el país disponía de un sistema de asistencia, ciertos grupos no podían acceder a él.

Por ejemplo, el Programa de Acompañamiento a Deudores, que estuvo vigente entre agosto de 2020 y agosto de 2021, requirió que las instituciones de crédito no cobraran intereses por retrasos en los pagos y no denunciaran a los deudores ante las oficinas de crédito si incumplían sus obligaciones. El programa ayudó a más de dos millones de deudores y productos crediticios valorados en 37 billones de pesos colombianos (\$8.400 millones), pero solo un 12% de este valor se aplicó a productos para PYMES.<sup>44</sup>

El sistema de garantía de créditos «Colombia Agro Produce», con un valor de 15 millones de pesos colombianos (\$340.000), es otro programa que no tuvo todo el éxito esperado. Se puso en marcha en marzo de 2020 y estaba dirigido a las empresas agrícolas.<sup>45</sup> Después de funcionar durante varios meses, se descubrió que pocos pequeños agricultores pudieron acceder al programa, probablemente debido a la falta de información y apoyo por parte de los bancos.<sup>46</sup>

Aunque las empresas ya comienzan a recuperarse de la pandemia, aún deben enfrentarse a los nuevos desafíos provocados por el malestar social, un panorama político cambiante, la guerra en Ucrania y el cambio climático. Todo ello pone de manifiesto la necesidad de que las empresas y los encargados de formular políticas se centren en cómo «reconstruir mejor» a fin de mejorar la resiliencia frente a futuras crisis, y esto comienza por mejorar la competitividad.

Figura 5 El trabajo con asociaciones sectoriales ayudó a las empresas a obtener ayuda



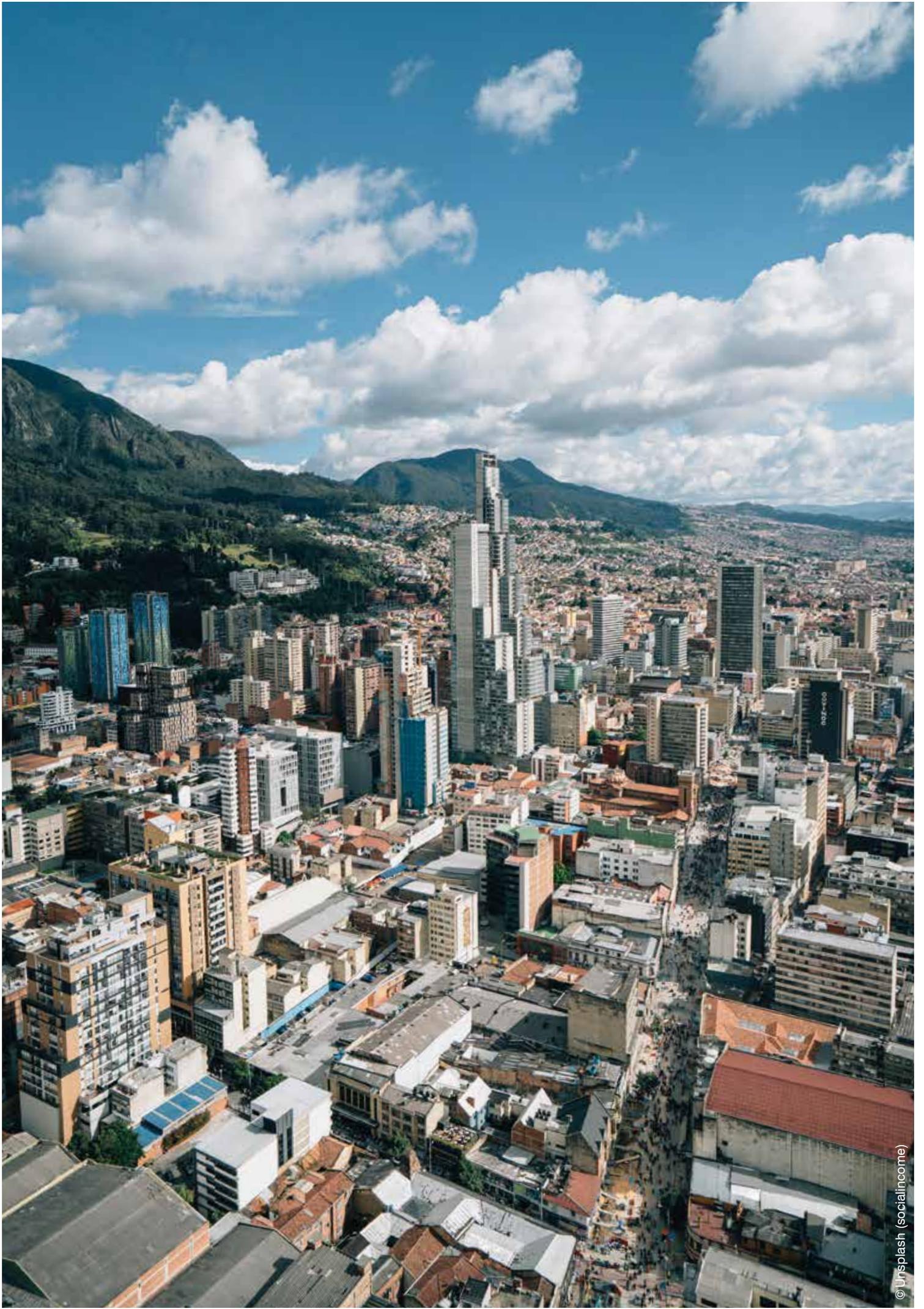
*Nota:* Se preguntó a los encuestados: «¿Ha recibido la empresa apoyo relacionado con la COVID-19 del gobierno o de una organización de apoyo empresarial?» y «Seleccione el tipo de asociación empresarial con la que haya tenido más contacto este establecimiento: organizaciones para el fomento del comercio, organizaciones para el fomento de las inversiones, cámaras de comercio, asociaciones sectoriales?».

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

La evidencia de otros países muestra que las empresas que eran más competitivas antes de la pandemia de COVID-19 pudieron afrontar mejor la crisis. Las prácticas que impulsaron la capacidad de las empresas para competir (una gestión eficiente de los inventarios, una contabilidad completa o disponer de una cuenta bancaria) también ayudaron a que pudieran resistir el impacto.

Las características que impulsaron su capacidad para conectar, como los vínculos fuertes y variados con las organizaciones de apoyo empresarial y otras empresas del sector, el acceso a información sobre compradores y proveedores y una base diversa de proveedores, también determinaron la solidez de las relaciones que establecieron para acceder a la información y los beneficios durante la crisis. Finalmente, las empresas que estaban más abiertas al cambio, es decir, las que invertían en investigación y desarrollo, en la adecuación de las habilidades y en el acceso a financiación, desarrollaron estrategias más flexibles para afrontar la crisis.<sup>47</sup>

Las pequeñas empresas deben ser competitivas para poder participar en el comercio internacional y contribuir al desarrollo transformador de Colombia. Por ello, los siguientes capítulos se centrarán en los aspectos de la competitividad que deben fortalecerse para poder desarrollar la resiliencia de las empresas colombianas ante los impactos.



## Capítulo 2

# Fortalecimiento de los cimientos para aumentar la resiliencia

Una buena infraestructura para respaldar la puntualidad de las entregas.....	14
Las empresas con una buena gestión tienen una mayor resiliencia.....	18
Las barreras de la certificación limitan las oportunidades de las pequeñas empresas .....	20

# Fortalecimiento de los cimientos para aumentar la resiliencia

Las empresas son capaces de competir con éxito cuando pueden cumplir con las expectativas actuales del mercado en cuanto a producción, precio, calidad y puntualidad. El entorno empresarial en el que operan las empresas y sus propias características y prácticas influyen sólidamente en su capacidad para lograr este objetivo. La Encuesta de Competitividad de las PYMES señala la infraestructura, la gestión y la certificación como las áreas clave donde es necesario poner en marcha mejoras para ayudar a las empresas colombianas a cumplir con las expectativas del mercado.

La infraestructura es un elemento clave del entorno empresarial. Si bien la mayoría de las empresas colombianas están satisfechas con la calidad de la infraestructura de transportes, energía y comunicaciones, las diferencias regionales muestran que muchas empresas fuera de Bogotá tienen un acceso inestable. Esto eleva los costos para las empresas, dificulta la puntualidad de las entregas y aumenta los riesgos medioambientales.

A nivel de empresa, las débiles capacidades de gestión hicieron que muchas PYMES no estuvieran bien preparadas para la pandemia de COVID-19. Las empresas sin cuentas bancarias, sin prácticas de flujo de efectivo o con bajos niveles de gestión de inventario se están recuperando de la crisis de una forma más lenta. Además, los altos costos de la certificación desaniman a muchas empresas, con lo que pierden una oportunidad para aumentar el valor de su producción y llegar a nuevos mercados. Las empresas dirigidas por mujeres se ven especialmente afectadas por esto, y tienen menos probabilidades de contar con varias certificaciones.

## Una buena infraestructura para respaldar la puntualidad de las entregas

La infraestructura desempeña un papel central en todas las etapas de la creación de valor, tanto dentro de la empresa como en los vínculos con sus proveedores y clientes.

Frente a unos desastres naturales cada vez más disruptivos y otros riesgos medioambientales, la existencia de una infraestructura estable adquiere una mayor importancia para la competitividad y la resiliencia. Es necesario disponer de una infraestructura de transporte estable para unir a las empresas con los mercados. Además, los sistemas efectivos de comunicación facilitan su acceso a nuevos mercados y su participación en cadenas de valor complejas, y los suministros estables de agua y energía reducen las interrupciones de la producción.

Si bien el nivel de desarrollo de la infraestructura de Colombia se ha quedado rezagado con respecto a sus vecinos y otros países de renta media-alta, estas brechas se han ido cerrando en la última década.<sup>48</sup> La clasificación de Colombia en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial subió al puesto 58 en 2018 desde el puesto 116 en 2007. En 2018, la puntuación del país en materia de infraestructura fue de 2,7 y su puesto fue el 72, frente al 2,4 y el 95 solo dos años antes.<sup>49</sup>

Varias iniciativas recientes han priorizado la inversión en infraestructura. En particular, como parte de las medidas de estímulo gubernamentales en respuesta a la pandemia, se anunció un plan de inversión en infraestructuras por valor de \$5.900 millones que se pondrá en marcha a través de asociaciones público-privadas. En 2020 se lanzó la nueva Política Nacional Logística, que refuerza el desarrollo de sistemas de transporte multimodales. La nueva administración ha perfilado algunas de sus prioridades para el desarrollo de infraestructura, entre las que se incluyen la infraestructura de transporte ferroviario y multimodal.

Las empresas encuestadas tuvieron opiniones positivas sobre la calidad de las infraestructuras, y la mayoría las consideró satisfactorias. En todo el país, el 84% de los encuestados afirmaron que su acceso al suministro de agua para fines de producción era alto y el 75% confirmaron que la calidad de su proveedor de electricidad era alta. Sin embargo, solo el 61% de ellos afirmaron que la calidad de la conexión a Internet era alta y el 58% que la calidad de la infraestructura de transporte era alta.

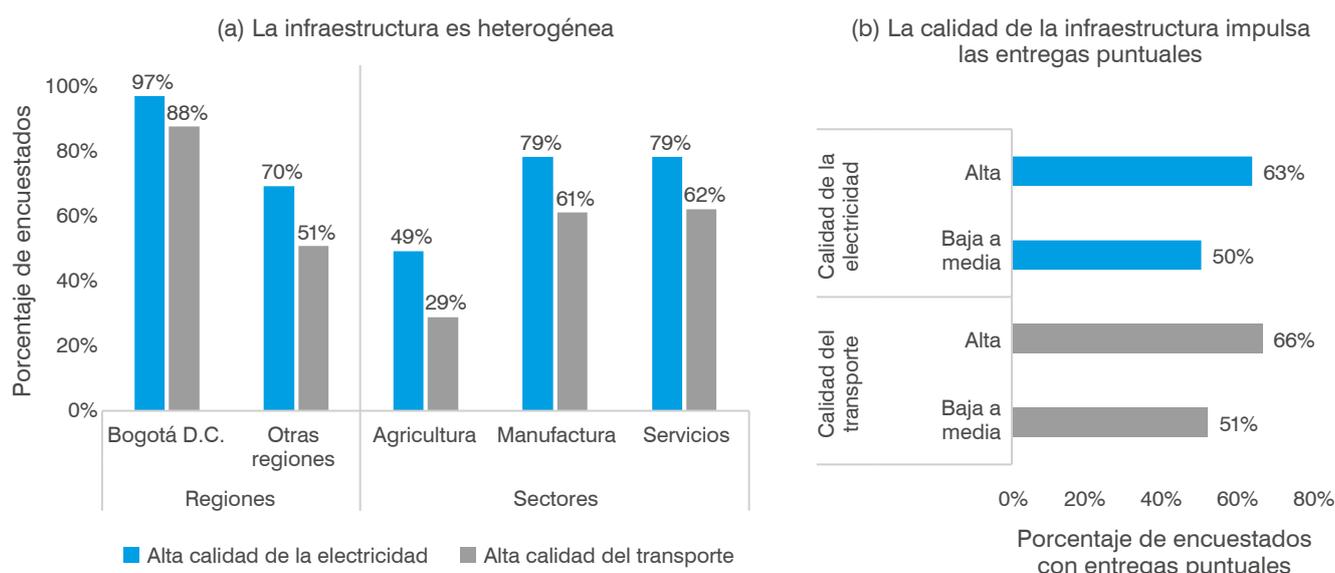
La encuesta también identifica disparidades a nivel regional, con empresas en la capital que afirman tener un mejor acceso a infraestructuras de mayor calidad que aquellas radicadas en otras regiones. El 97% de las empresas en Bogotá describieron su acceso a la electricidad como de alta calidad, en comparación con el 70% en otras partes del país. La electricidad es un tema especialmente preocupante en la región del Caribe, donde solo el 42% de las empresas afirmaron tener un acceso de alta calidad.

De manera similar, el 88% de las empresas en Bogotá confirmaron que la infraestructura de transporte es de alta calidad, en comparación con el 51% en otras regiones (Figura 6a). Este hallazgo está en consonancia con otros estudios que han identificado grandes diferencias en la calidad de las infraestructuras entre las áreas urbanas y las

rurales, siendo estas últimas las que disponen de peores infraestructuras, incluyendo las de transporte.<sup>50</sup>

Estas diferencias geográficas en la calidad de la infraestructura pueden explicar por qué los encuestados provenientes del sector agrícola estaban en general menos satisfechos con la infraestructura disponible. Solo el 49% de las empresas del sector agrícola afirmó que la calidad del suministro de electricidad era alta, en comparación con el 79% de las empresas manufactureras y el 79% de las empresas de servicios. De manera similar, solo el 29% de las empresas agrícolas indicaron que la calidad de la infraestructura de transporte era alta, en comparación con el 61% de las empresas manufactureras y el 62% de las empresas de servicios.

Figura 6 La infraestructura de calidad está relacionada con la puntualidad de las entregas



*Nota:* Se le pidió a los encuestados que respondieran a la siguiente pregunta: «Por favor califique la calidad de la infraestructura de transporte en donde se encuentra localizado» y «Por favor califique la calidad del servicio de electricidad que utiliza». Las opciones de respuesta iban de 1 (baja calidad) a 6 (alta calidad). Las respuestas que iban de 1 a 4 se consideraron como «de baja a media» y las que iban de 5 a 6 como «alta». También se les preguntó «El año pasado, ¿cuál fue el porcentaje de los bienes y/o servicios de esta compañía que se entregaron a tiempo». Se consideró que las empresas tenían una puntualidad alta si en su respuesta proporcionaban un porcentaje superior a 90. En caso contrario se consideraba bajo.

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

La puntualidad de las entregas de pedidos es importante para fortalecer las relaciones empresariales y facilitar la participación de las empresas en las cadenas de valor complejas.<sup>51</sup> Una infraestructura estable reduce las incertidumbres externas. Las redes de transporte y los sistemas logísticos, así como los sistemas de información y comunicaciones, son fundamentales para el buen

funcionamiento de los sistemas de producción «justo a tiempo».<sup>52</sup>

Así lo corroboran los hallazgos de la Encuesta de Competitividad de las PYMES en Colombia. En todo el país, el 63% de las empresas con un acceso de alta calidad a la red eléctrica fueron puntuales en la entrega de mercancías

y servicios,<sup>53</sup> en comparación con el 50% de las empresas con un suministro eléctrico de calidad baja a media. La logística implica el transporte de mercancías de un punto a otro. Sin embargo, esto supone el paso por diferentes etapas y el uso de diferentes plataformas logísticas y almacenes que consumen energía. Por esta razón la escasez de electricidad puede causar interrupciones.

De manera similar, el 66% de las empresas con acceso a infraestructuras de transporte de alta calidad entregaron sus mercancías y servicios de forma puntual, en comparación con el 51% de las empresas con acceso a infraestructuras de transporte de calidad media a baja (Figura 6b). Las diferencias regionales de la infraestructura también pueden haber influido en la puntualidad de la entrega: el 70% de las empresas ubicadas en Bogotá pueden entregar mercancías y servicios a tiempo, en comparación con solo el 57% de las empresas en otras regiones.

La infraestructura también desempeña un papel fundamental en el efecto de los riesgos de desastres naturales a las empresas, ya que se espera que muchos de ellos se vean exacerbados por el cambio climático. Una infraestructura resiliente ante el clima, diseñada para mejorar su construcción y administración, puede ayudar a reducir las vulnerabilidades, ya que facilita que los sistemas de transporte, los servicios públicos y las comunicaciones sean menos propensos a sufrir daños por desastres naturales.<sup>54</sup> Las empresas colombianas están expuestas a graves riesgos medioambientales como resultado del cambio climático (Cuadro 2).

Los riesgos medioambientales ya afectan la forma en la que operan las empresas, y aquellas con una mayor exposición a las amenazas medioambientales tienen menos probabilidades de realizar entregas puntuales. Poco más de la mitad (54%) de las empresas que se



## Cuadro 2 Los riesgos medioambientales, especialmente las inundaciones, constituyen una amenaza para las empresas

Colombia afronta numerosos riesgos medioambientales, pero es particularmente vulnerable a las inundaciones, que ocurrieron de media 2,6 veces al año en el período 2000-2020. En su conjunto, los desastres naturales, y en su gran mayoría, las inundaciones, fueron los responsables de la muerte de 3.377 personas y afectaron a otros 10,9 millones. Los desastres naturales tienen un coste aproximado para la economía colombiana de entre \$177 y \$381 millones anuales y destruyen el capital productivo y los inventarios de las empresas e interrumpen la producción y el comercio.

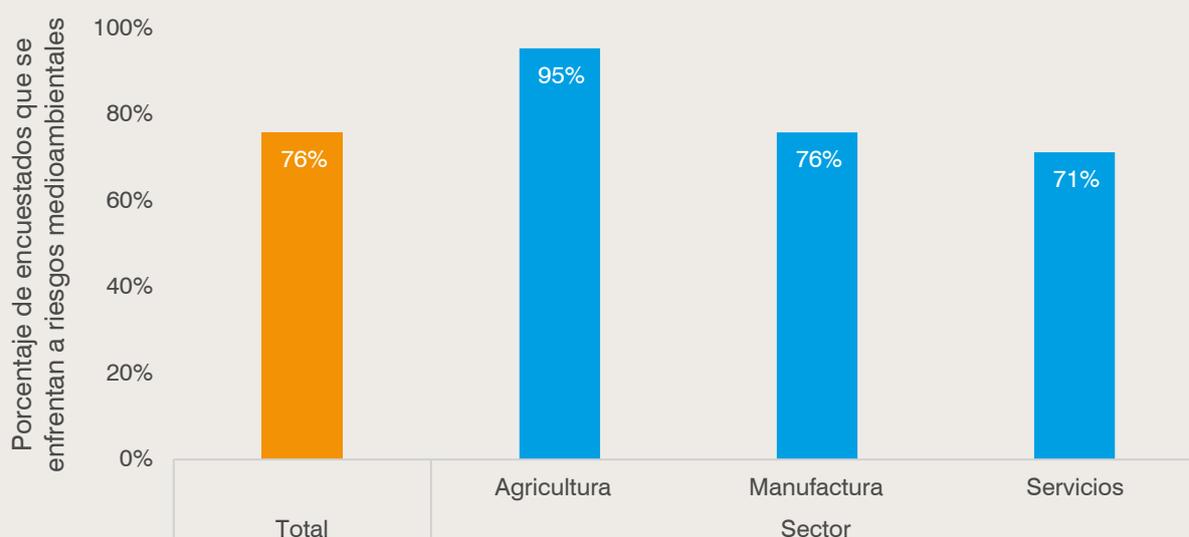
Durante las crisis, las empresas pueden continuar incurriendo en gastos y las interrupciones en el suministro de energía pueden reducir su producción e ingresos. Las interrupciones del suministro eléctrico pueden dificultar las conexiones con los clientes y reducir la demanda local, así como el comercio y el funcionamiento eficiente de las cadenas de suministro.

La mayoría de los participantes de la encuesta (76%) estaban preocupados por las amenazas medioambientales,

en particular por sus efectos en el abastecimiento, e identificaron la escasez de insumos (57%) y la disminución de la calidad de estos (41%) como los principales riesgos a los que se enfrentan.

Una vez más, la agricultura fue el sector más afectado, con un 95% de las empresas del sector que afirmaron que se enfrentaban a riesgos medioambientales, en comparación con el 76% de las empresas manufactureras y el 71% de las empresas de servicios. Estos datos no sorprenden dada la dependencia del sector de unos patrones climáticos estables y su propensión a sufrir grandes pérdidas económicas cuando se dan unas condiciones climáticas anómalas o destructivas. Sin la puesta en marcha de unas medidas de adaptación, estos riesgos empeorarán. Se estima que el cambio climático afectará al 80% de los cultivos en el 60% de las áreas cultivadas de Colombia y que los cultivos de café, cacao y frutas estarán cada vez más expuestos a plagas y a enfermedades.

### Las empresas agrícolas son las que están más expuestas a los riesgos medioambientales



*Nota:* Se preguntó a los encuestados «¿Cuáles de los siguientes riesgos medioambientales son significativos para su negocio?». Los encuestados que seleccionaron al menos uno de los riesgos medioambientales enumerados se incluyeron en el grupo que afirma que se enfrentan a riesgos medioambientales.

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

*Fuente:* OCDE. (2019). Risk Governance Scan of Colombia. OCDE. <https://doi.org/10.1787/eeb81954-en>; Ramírez-Villegas, J., Salazar, M., Jarvis, A., y Navarro-Racines, C. E. (2012). A way forward on adaptation to climate change in Colombian agriculture: Perspectives towards 2050. *Climatic Change*, 115(3), 611–628. <https://doi.org/10.1007/s10584-012-0500-y>; Shah, H., Hellegers, P., y Siderius, C. (2021). Climate risk to agriculture: A synthesis to define different types of critical moments. *Climate Risk Management*, 34, 100378. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2021.100378>

enfrentaron a riesgos medioambientales entregaron sus mercancías o servicios de forma puntual (definida como el 90% o más de las entregas a tiempo), en comparación con el 76% de las empresas que no se enfrentaron a riesgos medioambientales.

El papel que desempeña la infraestructura en la competitividad y la resiliencia de las empresas pone de manifiesto la importancia de apoyar a las PYMES colombianas a través de la mejora del transporte y los servicios públicos, entre otros. Las disparidades regionales identificadas en la encuesta indican que esta es un área en la que hay que prestar especial atención. Otra es la necesidad de invertir en infraestructuras adaptadas a las presiones climáticas para ayudar a que las empresas puedan gestionar las consecuencias de los riesgos medioambientales.

## Las empresas con una buena gestión tienen una mayor resiliencia

La capacidad de gestión es un factor importante que afecta a la competitividad y la resiliencia de las PYMES.<sup>55</sup> Una gestión eficaz es necesaria para poder encontrar formas de aumentar la producción y las ventas a corto plazo con los recursos disponibles. Con una mayor productividad se ayuda a reducir los costos por unidad de producción y mejorar la puntualidad en las entregas. También es necesario tener una gestión sólida para poder priorizar los cambios en la estrategia comercial y determinar la forma en la que las empresas afrontan las crisis.<sup>56</sup>

Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES destacan que las empresas colombianas con buenas prácticas de gestión de recursos pudieron recuperarse de los efectos de la pandemia de COVID-19. Es necesario por tanto fortalecer la gestión en las pequeñas empresas para que puedan adaptarse mejor a futuras crisis.

Los resultados de la encuesta muestran que las empresas colombianas gestionan bien sus recursos. La mayoría de las empresas encuestadas disponían de una cuenta bancaria (87%) y una gestión sólida del flujo de efectivo (77%). Además, el 56% afirmaron tener una gestión eficiente de inventario. Estas empresas se benefician de los programas sólidos del país para el desarrollo de las habilidades empresariales. En 2020, el 41,7% de los estudiantes universitarios en Colombia cursaron estudios

en negocios, administración o derecho, un porcentaje superior al de otras grandes economías sudamericanas.<sup>57</sup>

Las capacidades para una buena gestión afectan al desempeño de una empresa y están asociados a la puntualidad de las entregas. Las empresas bien gestionadas aprovechan mejor la capacidad de producción y minimizan los retrasos. Entre los que describieron sus prácticas de gestión de inventario como eficientes, el 65% también afirmaron entregar sus mercancías o servicios con puntualidad, mientras que este porcentaje fue del 51% entre las empresas que indicaron tener prácticas de gestión de inventario débiles.

La capacidad de gestión fue notablemente más débil en las empresas más pequeñas y aquellas activas en el sector agrícola. En comparación con las empresas más grandes,<sup>58</sup> las microempresas tenían menos probabilidades de disponer de una cuenta bancaria (73% frente al 98%), una gestión eficiente de inventario (48% frente al 62%) o una alta gestión de flujo de efectivo (60% frente al 90%). Por lo general, las empresas más pequeñas son menos propensas a invertir en la formación externa para gerentes. La mayoría de las veces se debe a las dificultades financieras; la falta de información, que hace que no se conozcan los potenciales beneficios de la formación; la alta rotación del personal de dirección; y el alto costo de la formación específica de la empresa sin los beneficios de las economías de escala.<sup>59</sup>

Similarmente, las empresas agrícolas estaban por debajo de las empresas manufactureras y de servicios en estas tres categorías, y solo el 77% de ellas disponían de una cuenta bancaria (en comparación con el 83% de las empresas manufactureras y el 91% de las empresas de servicios), el 42% de ellas tenían una gestión de inventario eficiente (en comparación con el 51% de las empresas manufactureras y el 62% de las empresas de servicios), y el 59% de ellas tenían una gestión del flujo de efectivo eficiente (en comparación con el 74% de las empresas manufactureras y el 82% de las empresas de servicios).

Además de tener un mejor desempeño, las empresas con una capacidad de gestión más sólida son más resilientes ante las crisis y los eventos inesperados. En estas situaciones, las empresas más resilientes son capaces de hacer uso de sus recursos y conexiones de nuevas formas. Además, son capaces de modificar o mejorar las habilidades organizativas de una forma más rápida en contextos cambiantes.<sup>60</sup>

La pandemia de COVID-19 planteó unos desafíos sin precedentes para las empresas, que se vieron afectadas por las restricciones en sus operaciones y los cambios drásticos que se produjeron en los mercados de los que dependían. En todo el mundo, la crisis tuvo un impacto menor en las empresas que tenían mejores prácticas de gestión de inventario, cuentas bancarias y control de registros más completo.<sup>61</sup>

Las empresas colombianas que tenían capacidades de gestión sólidas sufrieron unas caídas de ingresos menores durante la pandemia. Por su parte, las empresas con una gestión del flujo de efectivo fuerte obtenían de media el 84% de sus ingresos habituales anteriores a la COVID-19 en el momento en que fueron encuestadas (Figura 7).

Por su parte, aquellas empresas con una gestión de flujo de efectivo débil obtenían de media solo el 56% de sus ingresos previos a la pandemia.

Las empresas con una gestión de inventario eficiente obtenían el 83% de su nivel de ingresos promedio de antes de la pandemia, mientras que las que tenían una gestión de inventario deficiente solo el 68%. Finalmente, los encuestados que disponían de cuentas bancarias afirmaron que ganaban el 82% de los ingresos previos a la pandemia cuando fueron encuestados, en comparación con el 71% que ganaban aquellos sin cuentas bancarias.

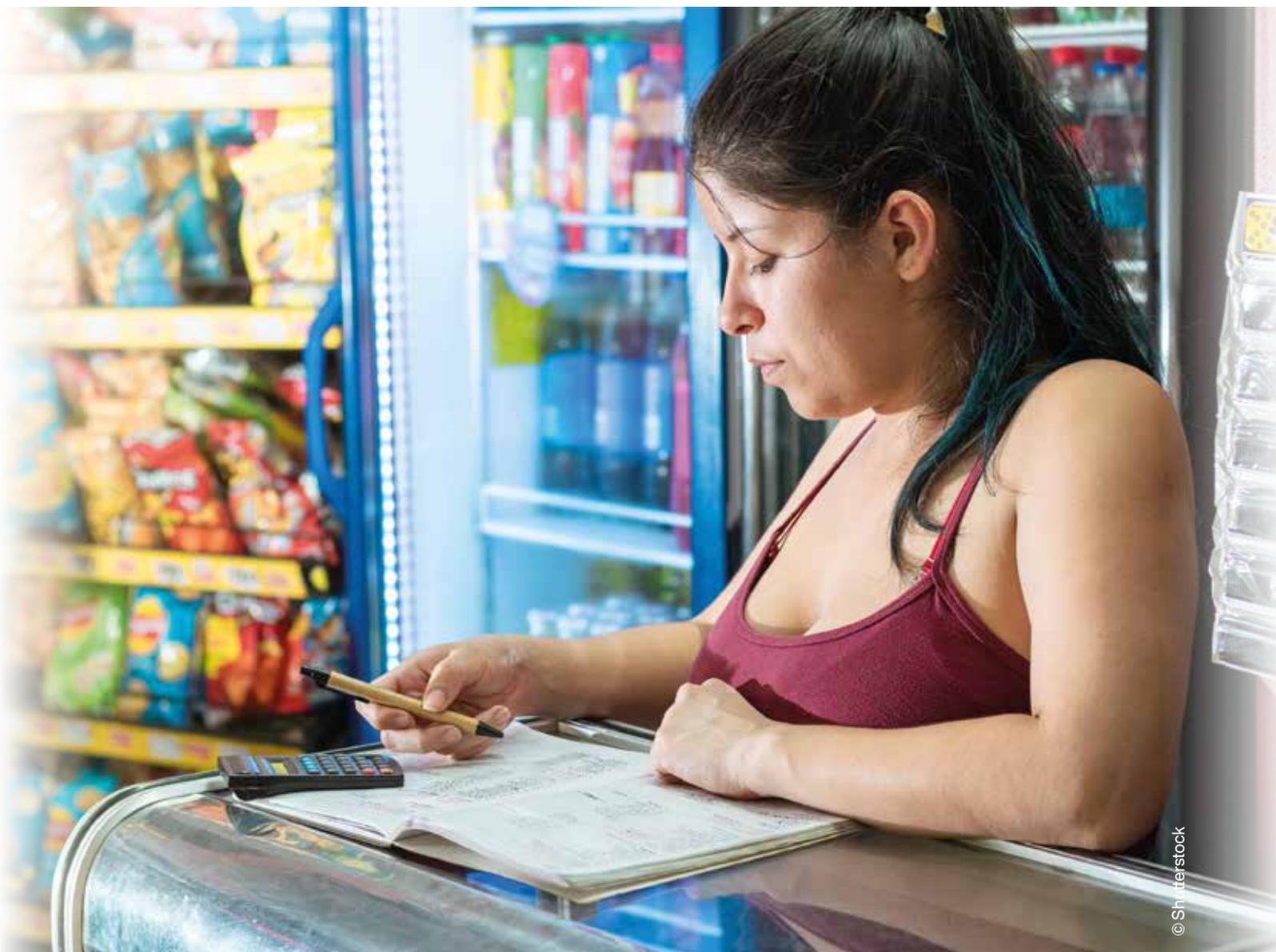
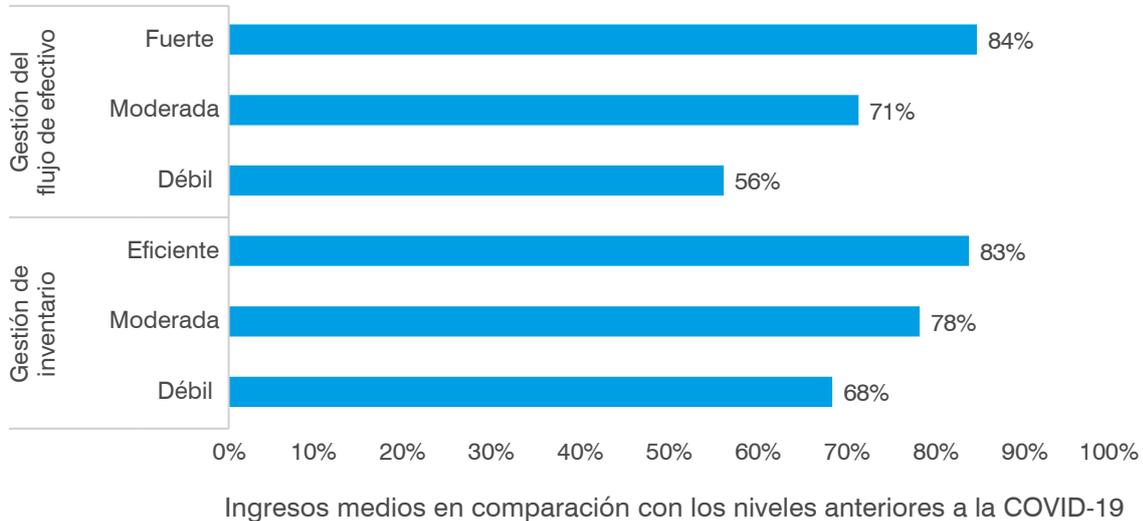


Figura 7 Las buenas prácticas de gestión ayudan a las empresas a recuperarse



*Nota:* Se preguntó a los encuestados: «¿Tiene este establecimiento una cuenta bancaria en estos momentos para sus operaciones diarias que sea distinta a una cuenta personal?»; «Califique la capacidad de esta empresa para administrar su flujo de tesorería y ejecutar pagos de manera confiable» con opciones de respuestas que iban desde 1 (ninguna habilidad) a 6 (muy buena habilidad) y «Por favor, califique la eficiencia de su sistema de gestión de inventarios» con opciones de respuesta que iban desde de 1 (ineficiente) a 6 (altamente eficiente). Las respuestas de 1 a 2 se consideraron como «débil», de 3 a 4 «moderada» y de 5 a 6 «eficientes/fuertes». También se les preguntó «¿Qué porcentaje de sus ingresos actuales corresponden a sus ingresos usuales en esta época del año?».

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.



La capacidad de las PYMES para gestionar sus finanzas y su inventario está estrechamente relacionada con otros impulsores de la competitividad y la resiliencia, y parece que contribuye a alcanzarlos. Las empresas bien administradas son productivas, pueden adaptarse fácilmente y se recuperan rápidamente de los contratiempos. Los esfuerzos futuros para mejorar la competitividad empresarial deberían centrarse en el fortalecimiento de la capacidad de gestión, en particular entre las empresas más pequeñas y las empresas agrícolas.

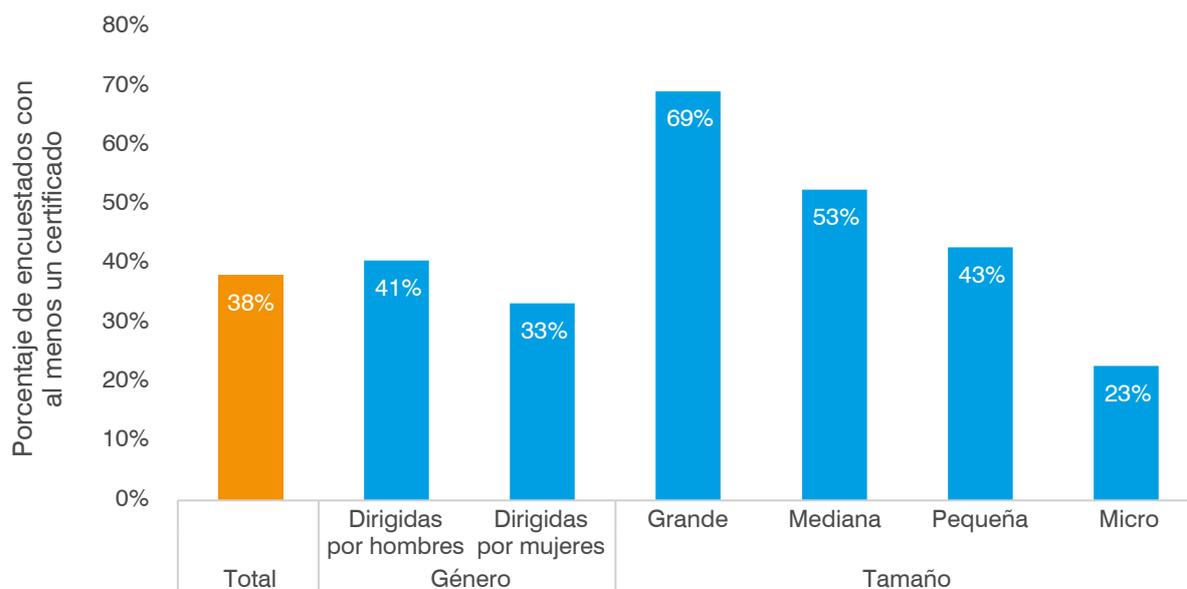
### Las barreras de la certificación limitan las oportunidades de las pequeñas empresas

La certificación beneficia a las empresas, ya que constituye una señal creíble sobre la calidad en los mercados nacionales e internacionales. Además, la certificación ayuda a aumentar el valor de los productos y servicios y ayuda a que las empresas puedan llegar a nuevos clientes. Sin embargo, solo el 38% de las

empresas encuestadas afirmaron disponer de una certificación de seguridad, calidad, sostenibilidad u otra (Figura 8). Las empresas más pequeñas tenían menos

probabilidades de tener una certificación: el 69% de las grandes empresas estaban certificadas, en comparación con el 23% de las microempresas.

Figura 8 Las empresas más pequeñas y dirigidas por mujeres tenían menos certificaciones



*Nota:* Se preguntó a los encuestados: «¿Posee el producto o servicio principal de este establecimiento uno de los siguientes tipos de certificados?: certificado de seguridad, certificado de desempeño o calidad, certificado de sostenibilidad, otra certificado»

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

Este patrón no es exclusivo de Colombia, lo que suscita preocupaciones sobre el hecho de que la proliferación de estándares voluntarios podría excluir a las empresas más pequeñas de las cadenas de valor internacionales y evitar que lleguen a los mercados mundiales si no disponen del apoyo suficiente.<sup>62</sup> No es sorprendente observar que más de la mitad de los exportadores dispusieran de certificaciones, ya que no se enfrentan a brechas de información al tener que seguir los estándares reconocidos internacionalmente y ser capaces de obtener las certificaciones, cosa que no ocurre con la mayoría de los no exportadores, con solo el 37% de ellos certificados.

Es necesario desarrollar un ecosistema empresarial saludable y un sistema de gestión de calidad efectivo que facilite la certificación, en especial entre las empresas pequeñas. Como se analizará más adelante en el Capítulo 3, las organizaciones de apoyo empresarial colombianas tienen un amplio alcance, aunque el alcance de su trabajo con las empresas es variado. Aún así, muchas empresas ven estas formas de apoyo de una forma favorable: el

51% de los encuestados afirmaron disponer de suficiente información sobre certificaciones y el 56% describieron la calidad de los servicios ofrecidos por las autoridades de certificación como «alta».

El costo, más que la falta de información, se considera la mayor barrera para la obtención de certificaciones. La mitad de las empresas encuestadas calificó los costos de los servicios de evaluación, certificación e inspección como «altos». Además de los costos directos de la certificación, como la preparación de auditorías, las cadenas de custodia y otras auditorías periódicas, las empresas deben disponer de capital físico e invertir para desarrollar las habilidades a fin de garantizar y demostrar el cumplimiento. Estos costos pueden ser especialmente onerosos para las empresas más pequeñas, que tienen menos recursos disponibles que las empresas más grandes.<sup>63</sup>

Las empresas con una capacidad de gestión sólida estaban mejor posicionadas para lidiar con los requisitos para la obtención de certificaciones, para lo que se

requiere buscar y analizar información de mercados, estándares e inversiones. De las empresas con una buena gestión financiera (una cuenta bancaria y una gestión del flujo de efectivo fuerte), el 44% estaban certificadas, en comparación con solo el 22% de las demás empresas encuestadas.

Las empresas dirigidas por mujeres tenían unas tasas de certificación más bajas que las dirigidas por hombres: el 33% de las primeras disponían de certificados, en comparación con el 41% de las segundas. Las mujeres empresarias colombianas se enfrentan a ciertos desafíos que hacen menos probable que sus empresas obtengan certificaciones.

El porcentaje de participación de las mujeres en la fuerza laboral es relativamente bajo, aunque ha ido en aumento. Muchas empresarias se decantan por trabajar por cuenta propia o por convertirse en emprendedoras a pequeña escala debido a que carecen de oportunidades en el mercado laboral formal, por lo que las empresas dirigidas por mujeres tienden a ser pequeñas (como se señaló en el Capítulo 1). Las empresas más pequeñas suelen tener menos capacidad o habilidades para invertir en certificaciones. A pesar de las garantías legales de igualdad de derechos en el acceso a los servicios financieros y las iniciativas gubernamentales de educación financiera dirigidas a las mujeres, como Mujeres Ahorradoras en Acción, es menos probable que estas dispongan de cuentas bancarias.<sup>64</sup>

Obstáculos como estos pueden entorpecer el crecimiento y la expansión de las empresas a nuevos mercados.

Las empresas colombianas dirigidas por mujeres también tenían menos probabilidades de disponer de varios certificados: solo el 6% de ellas disponía de más de un certificado, en comparación con el 14% de las empresas dirigidas por hombres. Las empresas dirigidas por mujeres que estaban dedicadas a la exportación tenían menos probabilidades de haber diversificado sus mercados objetivo. Además, solo el 50% de estas exportaron a más de un país, en comparación con el 67% de las empresas exportadoras dirigidas por hombres.<sup>65</sup> Esta concentración limita su potencial de crecimiento y reduce su resiliencia ante las perturbaciones de la demanda.

El cumplimiento de las normas y certificaciones voluntarias proporciona información fiable sobre una empresa y su producción. Muchos compradores también piden certificaciones sobre sostenibilidad, calidad y otras especificaciones de los productos y los procesos. Sin embargo, los costos para la obtención de las certificaciones impiden que muchas PYMES den este paso que podría ayudar en su crecimiento futuro. Será necesario abordar el problema de los costos para las PYMES colombianas que puedan beneficiarse de la certificación a fin de crear empresas más competitivas a nivel internacional.

## Reflexión de política pública: Fomentar empresas resilientes en un entorno empresarial propicio

Los resultados de la encuesta muestran que las PYMES de Colombia fueron notablemente resilientes durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, también ponen de relieve los desafíos a los que se enfrentaron en este período y las diferencias existentes en cuanto a las oportunidades disponibles para las empresas de todo el país. Con la ampliación de la infraestructura y la mejora de su calidad y adaptación al cambio climático; el apoyo al desarrollo de las capacidades de gestión de las PYMES; y la facilitación del cumplimiento de las normas voluntarias, especialmente para las empresas dirigidas por mujeres, se ayudará a crear empresas capaces de adaptarse a futuras crisis y períodos de incertidumbre.

Es necesario continuar trabajando en la mejora de la infraestructura en Colombia para llegar al nivel alcanzado por los países vecinos. Los servicios públicos fiables evitan el desperdicio y los retrasos. Los sistemas de transporte intermodal actualizados y mejor integrados conectan a las empresas con mercados nacionales y mercados de exportación más grandes.

Con unos marcos institucionales apropiados, las alianzas público-privadas pueden ayudar en la financiación y la gestión de la infraestructura de una forma eficiente. Hasta ahora, el sector privado ha participado activamente en el desarrollo y la gestión de la infraestructura de

transporte por carretera en Colombia. No obstante, las comunicaciones y otras áreas de infraestructura tienen aún potencial para el desarrollo de proyectos público-privados. Es particularmente importante disponer de una gestión financiera prudente en el desarrollo de infraestructuras resilientes ante el clima, que a menudo tienen mayores costos iniciales, aunque son más rentables a largo plazo.

La existencia de un número relativamente pequeño de empresas con buenos niveles de inventario o prácticas de gestión de flujo de efectivo sugiere que podrían crearse programas de desarrollo de las capacidades enfocados específicamente en estas dos áreas. Asimismo, es necesario considerar la posibilidad de ampliar la formación sobre prácticas de gestión para fortalecer la competitividad y la resiliencia de las PYMES. Los programas dirigidos a nuevas empresas pueden aumentar las probabilidades de que estos negocios sobrevivan y que establezcan buenas prácticas desde el principio.

Es fundamental disponer de un ecosistema empresarial eficaz que apoye a los emprendedores a través de programas de educación empresarial, incubadoras, aceleradoras y programas de mentoría. Además, la concientización y la asistencia técnica pueden ayudar a que tanto las empresas nuevas como las ya establecidas pongan en marcha mejores sistemas de gestión de recursos.

La certificación permite a las empresas abastecer nuevos mercados y compradores. Como tal, al facilitar el acceso a la certificación a las PYMES colombianas se ayudaría a aumentar las exportaciones del país y su participación en las cadenas de valor internacionales.

El apoyo a las empresas más pequeñas para que cumplan con los estándares voluntarios marcaría una

diferencia considerable en su potencial para entrar en nuevos mercados e impulsar el valor de su producción. En el plano internacional, se ha identificado la incapacidad de las PYMES para cumplir con los estándares como una de las principales barreras para su inclusión en las cadenas de valor internacionales.

La participación de las cadenas de valor mundiales en Colombia ha sido baja. Entre las soluciones que se han explorado se encuentran la creación de vínculos entre las empresas, los compradores y actores clave en las cadenas de valor internacionales que puedan ayudar con los procesos de certificación, el trabajo con las instituciones financieras para desarrollar formas de otorgar préstamos a las empresas que quieran obtener certificaciones y el fortalecimiento de las organizaciones de apoyo empresarial que ofrecen asistencia en los procesos de certificación.

Es necesario seguir trabajando para apoyar a las mujeres empresarias y desarrollar sus capacidades en materia de normativa y certificación. La necesidad de igualar las condiciones de las mujeres empresarias ha sido incluida en la planificación y las políticas, y el empoderamiento económico de las mujeres se aborda en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-22, la Ley de Emprendimiento y la Ley de Regalías.

No obstante, como indican los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES, es necesario seguir apoyando en áreas como los programas específicos de desarrollo de las capacidades y mentoría. Igualmente, es necesario desarrollar un ecosistema empresarial saludable y un sistema de gestión de calidad efectivo que facilite la certificación, en especial entre las empresas pequeñas y dirigidas por mujeres.

*Fuente:* Sustainability (IDOS), G. I. of D. and. (Sin fecha). Drivers and constraints for adopting sustainability standards in small and medium-sized enterprises (SMEs). Recuperado el 14 de julio de 2022 de <https://www.idos-research.de/en/discussion-paper/article/drivers-and-constraints-for-adopting-sustainability-standards-in-small-and-medium-sized-enterprises-smes/>; Banco Mundial. (2010). Economics of adaptation to climate change—Synthesis report. Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/646291468171244256/pdf/702670ESW0P10800EACCSynthesisReport.pdf>



## Capítulo 3

# Las relaciones cambiantes entre los actores de las cadenas de valor

Las herramientas digitales ofrecen nuevas oportunidades para las pequeñas empresas .....	26
La COVID-19 obligó a las empresas a redefinir sus estrategias de suministro .....	28
Las asociaciones sectoriales ayudaron a las empresas a adaptarse a los riesgos medioambientales..	31

# Las relaciones cambiantes entre los actores de las cadenas de valor

Las relaciones sólidas con los diversos actores en las cadenas de valor y las redes de apoyo empresarial son de gran importancia para generar competitividad y resiliencia. Estas relaciones ayudan a las empresas a encontrar nuevos clientes y proveedores y a mantenerse al día en tecnologías y políticas relevantes para sus operaciones. Las conexiones también permiten que las empresas puedan comunicarse y proporcionar información sobre sí mismas y su oferta gracias al marketing y la promoción.

La pandemia de COVID-19 puso de relieve la importancia de las conexiones para desarrollar la resiliencia ante, entre otras cosas, el cambio climático. Los resultados de la encuesta identificaron a las tecnologías digitales, las estrategias de abastecimiento y las asociaciones sectoriales como factores importantes que afectan a la forma en la que se conectan las PYMES colombianas.

La COVID-19 obligó a muchas empresas a redefinir el uso que hacían de la tecnología y sus procesos de abastecimiento de insumos. A pesar de los recientes avances, muchas de las empresas más pequeñas aún no tienen presencia en línea y no utilizan otras tecnologías digitales. La pandemia ha puesto de relieve los peligros que conlleva no diversificar las cadenas de suministro, lo que también hace que las empresas estén expuestas a unos riesgos mayores relacionados con el cambio climático. Gracias a las lecciones aprendidas durante la pandemia, las PYMES colombianas ahora intentan diversificar sus proveedores de insumos.

Las organizaciones de apoyo empresarial eficaces conectan a las empresas entre sí, desarrollan sus capacidades internas y trabajan para mejorar el entorno empresarial. En Colombia, las empresas que trabajan con asociaciones sectoriales tienen un mejor acceso a la información y más probabilidades de prepararse para riesgos futuros, por ejemplo. Sin embargo, el alcance y las capacidades de estas organizaciones podrían mejorarse aún más para alcanzar a otros tipos de empresas, como las dirigidas por mujeres.

## Las herramientas digitales ofrecen nuevas oportunidades para las pequeñas empresas

---

Para la economía en su conjunto, un mayor uso de las tecnologías digitales puede liderar el crecimiento y el cambio estructural.<sup>66</sup> A nivel de empresa, la adopción de las TIC tiene el potencial de compensar algunas de las desventajas que supone el pequeño tamaño de las PYMES. La presencia en línea o el uso de plataformas reducen los costos de búsqueda y de transacción en las interacciones con proveedores y clientes y ofrecen un acceso más fácil a nuevos segmentos de mercado en el país y en el extranjero.<sup>67</sup>

Las tecnologías digitales también permitieron a las empresas superar los desafíos relacionados con la pandemia e interactuar de forma virtual con sus proveedores, clientes y empleados.<sup>68</sup> Si bien muchas empresas en Colombia usan herramientas digitales y el comercio electrónico ha crecido rápidamente, aún hay oportunidades para avanzar más e impulsar la competitividad y la resiliencia de las empresas más pequeñas en particular. Es necesario seguir trabajando para que la transformación digital llegue a todas las áreas rurales. El alto costo de la conexión a internet y la falta de infraestructura de internet en estas regiones puede obstaculizar que las PYMES adopten las tecnologías digitales.<sup>69</sup>

El potencial de las tecnologías digitales se hace determinante durante las crisis. Las herramientas digitales proporcionan un acceso más rápido a la información y ayudan a que puedan responder de forma más rápida a las nuevas oportunidades o a gestionar cualquier tipo de amenaza.<sup>70</sup> Cerca del 62% de las empresas encuestadas adoptaron recientemente nuevos canales para interactuar con los compradores y los proveedores a fin de prepararse para futuras crisis.

El creciente acceso a Internet, junto con las nuevas infraestructuras de pago digital, ha hecho que surja un próspero mercado de comercio electrónico en Colombia. En

2021, más del 70% de la población con acceso a Internet compró productos y servicios en línea, lo que convirtió a Colombia en el tercer mercado de comercio electrónico más grande de América Latina.<sup>71</sup> En el primer trimestre de 2022, las ventas en línea totales, incluyendo las ventas minoristas y de servicios, alcanzaron un valor aproximado de 12,2 billones de pesos colombianos (\$2.800 millones), que supuso un aumento del 47,6% en comparación con el primer trimestre de 2021.<sup>72</sup>

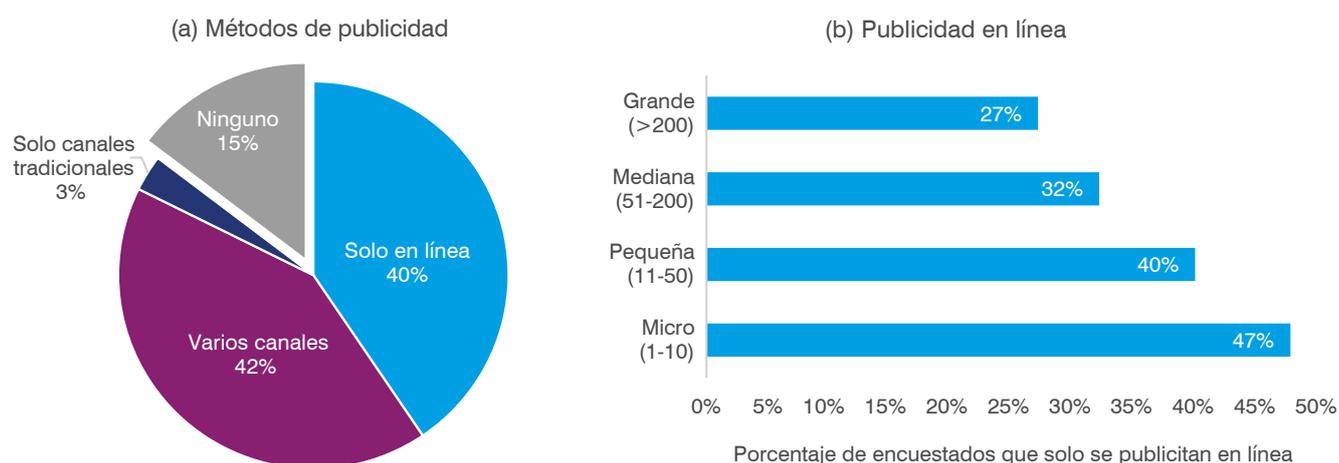
Las PYMES colombianas utilizan las herramientas digitales de diferentes maneras, como para publicar y recopilar información sobre sus mercados y clientes. Una publicidad e información de mercado eficaces mejoran el desempeño de la empresa.<sup>73</sup> Las empresas deben recopilar y analizar información sobre las necesidades de los clientes para poder producir bienes y ofrecer servicios que satisfagan esa demanda. Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES indican que el 85% de las empresas en Colombia publicitan sus negocios.

Las campañas de publicidad digital han ganado un lugar destacado en las estrategias de marketing de las

empresas colombianas, con un 82% que se publicitaban en línea y un 40% que se publicitaban exclusivamente en línea (Figura 9a). Más de dos tercios de los encuestados (68%) disponían de un sitio web comercial para mostrar o vender sus productos o servicios. Estos datos están en consonancia con las tendencias mundiales, donde las empresas están promocionando cada vez más sus bienes y servicios en línea ya que el costo de la publicidad digital es menor que el de la publicidad impresa y audiovisual.<sup>74</sup> De hecho, los canales en línea son ahora la principal forma de publicidad en muchos países de la OCDE.<sup>75</sup>

La publicidad digital facilita la adaptabilidad del contenido, una focalización eficiente en el consumidor y un mayor alcance por el dinero invertido. Como resultado, las empresas más pequeñas que tienen menos recursos para dedicar a la publicidad tienen más probabilidades de utilizar la publicidad digital que los canales tradicionales.<sup>76</sup> Casi la mitad de las microempresas encuestadas publicitaban sus productos o servicios exclusivamente en línea, en comparación con el 40% de las pequeñas empresas, el 32% de las medianas empresas y el 27% de las grandes empresas (Figura 9b).

Figura 9 Las empresas más pequeñas dependen más de la publicidad en línea



Nota: Se preguntó a los encuestados: «En el último año, ¿esta empresa utilizó algunas de las siguientes formas de publicidad?: (i) Publicidad en folletos, carteles o periódicos, (ii) Publicidad en radio o televisión, (iii) Publicidad en internet o redes sociales».

Fuente: Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

Las TIC también proporcionan nuevos canales para que las empresas accedan a la información. La Encuesta de Competitividad de las PYMES encontró que los propietarios de sitios web y los anunciantes en línea

tendían a disponer de información más completa sobre sus clientes que las empresas que no tenían un sitio web o que se publicitaban solo a través de los canales tradicionales. Aproximadamente la mitad de los

propietarios de sitios web y el 45% de los anunciantes en línea disponían de abundante información sobre los perfiles de sus clientes, en comparación con el 29% de los que no disponían de una web y el 26% de las empresas que solo publicitaban en los canales tradicionales.

La publicidad en línea facilita que las empresas obtengan información sobre los clientes actuales y nuevos. Los sitios web y las plataformas de redes sociales que rastrean los visitantes ofrecen información demográfica y de ubicación, entre otros, que es útil para las ventas, el marketing y el crecimiento de las bases de clientes.<sup>77</sup>

La información sobre los clientes, a su vez, es clave para orientar mejor los productos y servicios a sus necesidades. Mientras que el 75% de las empresas con amplia información sobre sus clientes afirmaron disponer de sistemas de gestión de inventario eficientes, solo el 29% de las que tenían poca información sobre los clientes disponía de sistemas fuertes. Cuando las empresas tienen información sobre la demanda de los clientes, también pueden administrar mejor su inventario.<sup>78</sup>

En la planificación del desarrollo de Colombia, se ha priorizado la transformación digital a fin de alcanzar las metas económicas y sociales del país. El gobierno ha patrocinado sesiones de formación para apoyar el crecimiento del sector de las TIC y ha ofrecido apoyo financiero para ampliar el acceso a estas para los grupos desfavorecidos.<sup>79</sup> El marco de políticas puede mejorarse aún más, por ejemplo, con el desarrollo de las capacidades para luchar contra los delitos cibernéticos y al abordar otros desafíos como la falta de confianza general en las pequeñas empresas que venden por internet.<sup>80</sup>

## La COVID-19 obligó a las empresas a redefinir sus estrategias de suministro

Las empresas deben ser flexibles para poder alcanzar el éxito en un entorno mundial competitivo y deben diversificar su base de proveedores con el objetivo de adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades de los clientes. Con esto impulsarán su crecimiento sin importar si las condiciones externas son buenas o malas.

La pandemia puso de relieve los riesgos a los que se enfrentan las empresas que dependen demasiado de una

base limitada de proveedores.<sup>81</sup> El informe *Perspectivas de competitividad de las PYMES 2021* del ITC indica que las empresas que no dependían de un solo proveedor tuvieron un 13% menos de probabilidades de tener problemas para obtener insumos durante la pandemia, en comparación con las empresas que dependían en gran medida de un solo proveedor.<sup>82</sup>

Si bien Colombia puede haber estado algo protegida de la volatilidad externa por su limitada, aunque creciente, participación en las cadenas de valor internacionales (Cuadro 3), la pandemia puso de manifiesto los desafíos existentes para obtener insumos importados y de producción nacional. Alrededor del 45% de los encuestados colombianos en la Encuesta de Impacto Empresarial de la COVID-19 del ITC afirmaron haber tenido dificultades para obtener insumos al comienzo de la crisis.<sup>83</sup> Esto se debe a que las interrupciones en la producción y la logística en los países de origen, junto con el cierre de fronteras y las nuevas restricciones comerciales, redujeron las importaciones del país.

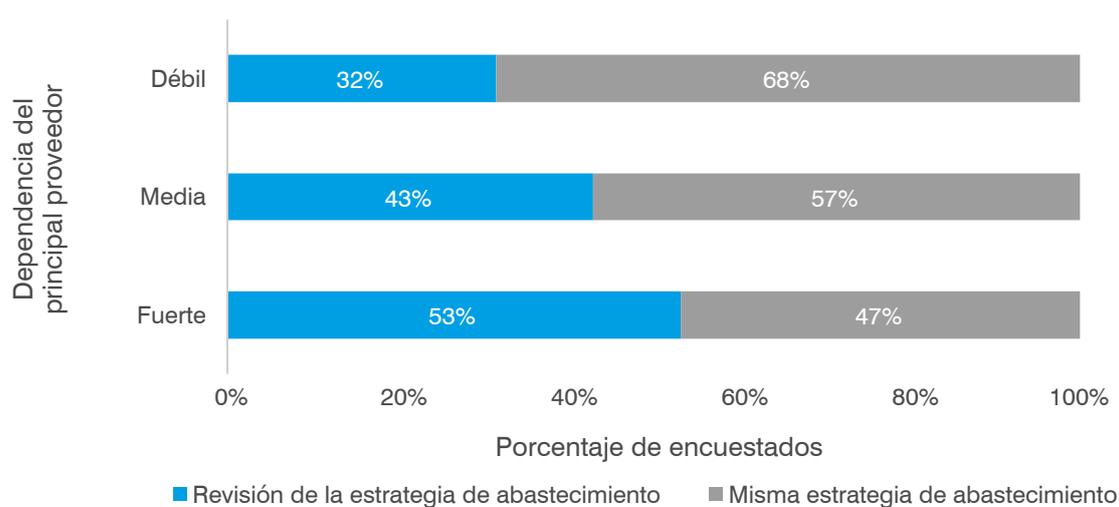
En términos nominales, las importaciones de Colombia de marzo a octubre de 2020 cayeron un 19,4% respecto al mismo período de 2019. Esta caída implica una disminución considerable en la oferta de productos intermedios, que han representado cerca de la mitad de las importaciones brutas de Colombia durante las últimas dos décadas.<sup>84</sup>

Los resultados de la Encuesta de competitividad de las PYMES indican que muchas empresas colombianas dependen de pocas fuentes de insumos. Un tercio de las empresas encuestadas dependía en gran medida de su principal proveedor. Sin embargo, aquellas que dependían en mayor medida de sus principales proveedores tenían más probabilidades de revisar sus estrategias de abastecimiento para prepararse para futuras crisis. La encuesta indicó que el 53% de las empresas con una fuerte dependencia de su principal proveedor modificaron su estrategia de abastecimiento con el objetivo de prepararse para futuras crisis, en comparación con el 32% que dependían menos (Figura 10). Esta asociación fue más fuerte entre las empresas manufactureras y de servicios, para quienes el valor de los insumos en relación con la producción total es más alto.<sup>85</sup>



© shutterstock

Figura 10 Las empresas que dependían de un solo proveedor modificaron sus estrategias de abastecimiento



*Nota:* Se preguntó a los encuestados: «¿Qué medidas está adoptando para preparar a su negocio para las futuras crisis?: (i) Revisar la estrategia de abastecimiento (por ejemplo, número de proveedores, su ubicación geográfica)». También se les preguntó «¿Cuán dependiente es este establecimiento de su principal proveedor?» con opciones de respuesta que van desde 1 (muy dependiente) a 6 (nada dependiente). Las respuestas de 1 a 2 se consideraron «bastante dependiente», de 3 a 4 «medianamente dependiente» y de 5 a 6 «poco dependiente».

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

### Cuadro 3 La participación de Colombia en las cadenas de valor es baja, pero parece estar creciendo

Si bien una integración más profunda en las cadenas de valor internacionales tiene el potencial de impulsar la eficiencia, la innovación y el acceso a capital e insumos de mayor calidad, estas oportunidades no se han materializado plenamente en Colombia. En cambio, el papel del país en las cadenas de valor mundiales se ha limitado tradicionalmente al suministro de ciertos productos básicos.

Esto está cambiando gradualmente. Colombia está participando cada vez más en las cadenas de valor internacionales gracias a la expansión de la producción nacional para la exportación, sin un aumento asociado de las importaciones de bienes intermedios. El porcentaje

del valor agregado extranjero en las exportaciones brutas de Colombia, es decir, los bienes y servicios obtenidos en otros países para producir exportaciones, también conocida como participación regresiva en las cadenas de valor internacionales, no creció sustancialmente entre el 2000 y el 2018.

Al contrario, el país está aumentando el porcentaje del valor agregado nacional en las exportaciones brutas, es decir, los bienes y servicios nacionales suministrados para producir exportaciones, también llamado participación progresiva. Sin embargo, con un 22%, esta participación progresiva aún está por debajo del promedio regional del 24,9% en 2018.

#### En Colombia ha aumentado la participación progresiva en las cadenas de valor internacionales



*Nota:* La participación regresiva en las cadenas de valor internacionales se define como el porcentaje del valor agregado extranjero en las exportaciones brutas. La participación progresiva en las cadenas de valor internacionales se define como el porcentaje del valor agregado nacional en las exportaciones brutas.

*Fuente:* OECD.Stat.

*Fuente:* Banco Mundial. (2020). World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>

Al igual que los retos para obtener insumos que surgieron durante la pandemia, los eventos climáticos extremos, que se han vuelto más comunes y severos como resultado del cambio climático, pueden interrumpir las cadenas de suministro al destruir el inventario o dañar la infraestructura de transporte. La estabilidad de las cadenas de suministros parece ser una gran preocupación en Colombia. El 59% de las empresas colombianas encuestadas afirmaron que les preocupaba la escasez o la disminución de la calidad de los insumos por los riesgos medioambientales. En

comparación, la escasez de insumos solo fue identificada como un riesgo significativo por el 18% de las empresas en los países del África subsahariana.<sup>86</sup>

Las empresas que dependen de la disponibilidad de insumos especializados y con menos oportunidades para diversificar su abastecimiento pueden ser particularmente vulnerables a los efectos del cambio climático.<sup>87</sup> De hecho, los datos de la encuesta muestran que las empresas que disponen de certificaciones y las que comerciaban en

el extranjero estaban más preocupadas por la escasez o la disminución de la calidad de los insumos debido a los riesgos medioambientales que aquellas sin certificaciones o que solo vendían en los mercados nacionales.

Los proveedores desempeñan un papel importante en la capacidad de las empresas para cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes y, en algunos casos, en su capacidad para cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.<sup>88</sup> Por ello muchas empresas realizan evaluaciones de sus proveedores, lo que implica medir y hacer un seguimiento de su desempeño para garantizar el cumplimiento de los requisitos de la empresa y encontrar oportunidades para la reducción de costos, la mitigación de riesgos y la mejora continua.<sup>89</sup> Estas evaluaciones constituyen uno de los componentes más importantes de la gestión de la cadena de suministro e influye en los compromisos a largo plazo y el desempeño de la propia empresa.

Los encuestados que dependían en gran medida de su mayor proveedor parecían ser conscientes de los riesgos, ya que evaluaron a sus proveedores con más frecuencia que aquellos que dependían menos. Entre las empresas colombianas que dependían fuertemente de su mayor proveedor, el 46% evaluaron con frecuencia el desempeño de sus proveedores, en comparación con el 24% de las empresas con poca dependencia.

Las empresas dedicadas al comercio internacional tienen una mayor necesidad de evaluar a los proveedores, ya que la calidad de los insumos tiene consecuencias según las normas obligatorias y voluntarias adicionales a las que tienden a estar sujetos los exportadores.<sup>90</sup> Las empresas con certificados reconocidos internacionalmente (como certificados de seguridad, calidad y sostenibilidad) también evalúan el desempeño de sus proveedores con mayor frecuencia. Mientras que el 43% de las empresas certificadas revisaban con frecuencia el desempeño de sus proveedores, solo una cuarta parte de las empresas no certificadas lo hacía.

Las empresas que evalúan y amplían su cartera de proveedores se benefician de la estabilidad y la ventaja que esto les ofrece. Sin embargo, poner en marcha estos cambios implica incurrir en costos y puede aumentar la complejidad de la gestión de la cadena de suministro.<sup>91</sup> Las respuestas políticas y la asistencia para aumentar la base de socios comerciales pueden ayudar a reducir los costos para las PYMES.

## Las asociaciones sectoriales ayudaron a las empresas a adaptarse a los riesgos medioambientales

Las organizaciones de apoyo empresarial, que brindan servicios a las empresas y representan sus intereses, son fundamentales en los ecosistemas efectivos.<sup>92</sup> Dentro del término «Organizaciones de Promoción del Comercio» se incluyen las cámaras de comercio, asociaciones sectoriales, organizaciones de promoción del comercio, organismos de promoción de las inversiones, cooperativas, empresas de logística e instituciones financieras, que tienen como objetivo promover el crecimiento de las empresas mediante la prestación de servicios y la representación de sus intereses.

Las organizaciones de apoyo empresarial de Colombia trabajan en todos los sectores y brindan una amplia gama de servicios a las empresas, incluyendo su participación en muchos consejos regionales de PYMES. Casi todas las empresas encuestadas en Colombia (96%) afirmaron que trabajaron con organizaciones de apoyo empresarial.

Las asociaciones sectoriales, desde la Asociación de Bananeros de Colombia hasta la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, desempeñan un papel único al brindar apoyo y las redes de contacto específicas de sus sectores, con lo que facilitan la colaboración sectorial y el aprendizaje colectivo. Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES mostraron que el trabajo con las asociaciones sectoriales está vinculado a una mejor colaboración e intercambio de información comercial y de mercado. Un cuarto de las empresas que trabajan con estas afirmó haber intercambiado información de mercados con regularidad y haber resuelto problemas comunes con otras empresas, en comparación con menos del 10% de las que no trabajan con ellas.

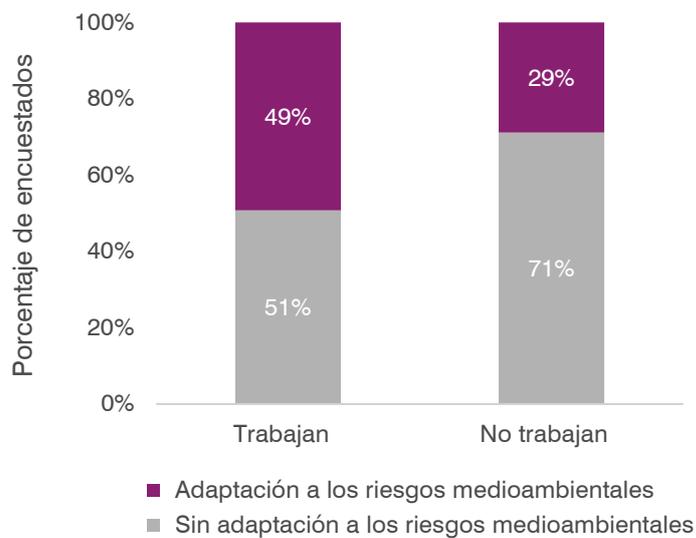
Los clústeres también pueden impulsar el intercambio de información y la colaboración entre las empresas.<sup>93</sup> Por ello, Colombia lanzó su política nacional de clústeres «Rutas Competitivas» en 2012<sup>94</sup> con el objetivo de fomentar la creación de clústeres a nivel regional. A noviembre de 2022, ya se habían registrado 135 clústeres en la Red Clúster Colombia, que representan a más de 12.000 empresas.<sup>95</sup>

Las asociaciones sectoriales también desempeñan un papel importante en el apoyo a la recuperación y el crecimiento respetuosos con el medio ambiente de las empresas.<sup>96</sup> De hecho, las empresas que interactuaron con ellas tenían más

probabilidades de poner en marcha cambios para reducir los riesgos medioambientales a los que se enfrentaban. Asimismo, casi la mitad de las empresas (49%) que trabajaron con ellas tomaron medidas de adaptación, en comparación con el 29% de las empresas que no lo hicieron (Figura 11).

Al ofrecer información, asistencia técnica, formación y coordinación, estas organizaciones ayudan a las PYMES a superar sus brechas de conocimiento, limitaciones en sus capacidades y otras barreras que obstaculizan su adaptación a las consecuencias del cambio climático.<sup>97</sup>

Figura 11 Las empresas que trabajan con asociaciones sectoriales ponen en marcha más medidas de adaptación



*Nota:* Se preguntó a los encuestados: «En los últimos tres años, ¿ha invertido en medidas para reducir los riesgos medioambientales a los cuales su empresa se enfrenta?» y «Seleccione el tipo de asociación empresarial con la que haya tenido más contacto este establecimiento: organizaciones de promoción del comercio, organizaciones de promoción de las inversiones, cámaras de comercio, asociaciones sectoriales.»

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

La participación en las asociaciones sectoriales no fue uniforme: las empresas dirigidas por mujeres tendían a interactuar menos con las asociaciones que las dirigidas por hombres (45% frente al 58%). Esta brecha de género no es exclusiva de las empresas colombianas. En todo el mundo, es menos probable que las mujeres sean miembros de asociaciones empresariales como cámaras de comercio y asociaciones sectoriales.

Hay varias posibles causas de esta menor tasa de participación de las empresas dirigidas por mujeres. Por ejemplo, puede que muchas mujeres no conozcan los beneficios de ser miembro o que las mujeres duden de los beneficios de ser miembro debido a la preocupación de que estas asociaciones, que son predominantemente masculinas, no tomen en serio sus necesidades particulares. Además, las mujeres rara vez ocupan puestos de liderazgo en estas organizaciones, lo que limita su potencial para crear conexiones e influir en el uso de los recursos.<sup>98</sup>

Una respuesta a esto ha sido la creación de asociaciones dedicadas a mujeres empresarias y líderes empresariales, como la Asociación de Mujeres Empresarias de Colombia.

Las empresas dirigidas por mujeres están en desventaja ya que tienen un menor acceso a las redes de contactos, oportunidades de mentoría, información y herramientas de promoción que ofrecen las organizaciones de apoyo empresarial. Por ejemplo, las empresas dirigidas por mujeres tenían menos probabilidades que las empresas dirigidas por hombres de tomar medidas para reducir los riesgos medioambientales y adaptarse a ellos (34% frente al 44%). Esto pone de relieve la necesidad de un acceso equitativo a la información y el apoyo técnico y financiero, que se puede mejorar por medio del trabajo con otras empresas y con las asociaciones sectoriales.<sup>99</sup>

## Reflexión de política pública: Fortalecer las conexiones para desarrollar cadenas de valor competitivas

Las conexiones de las PYMES colombianas tienen un efecto en sus operaciones, su capacidad para adoptar nuevas prácticas y su preparación para futuros eventos inesperados. La expansión y el desarrollo de estas conexiones deberán incluir esfuerzos en materia de conectividad digital, diversificación de la cadena de suministro y organizaciones de apoyo empresarial.

Aunque la mayor parte de las empresas encuestadas tuvo presencia en la web y muchas de ellas promocionaron sus servicios y productos en línea, las empresas más pequeñas han sido más lentas en incorporar las tecnologías digitales a sus operaciones y relaciones con los clientes. Estas empresas se beneficiarían del acceso a recursos relacionados con la adopción de TIC. Igualmente, los recursos sobre tecnologías y plataformas con costos fijos más bajos serían de especial utilidad.

En términos más generales, es necesario acelerar la digitalización de las PYMES de todo el país para apoyar el crecimiento de la demanda del comercio electrónico. Para ello, es necesario continuar desarrollando las infraestructuras de TIC y las habilidades, en especial las de las personas desfavorecidas, y fortalecer la confianza de la población general en los servicios y los minoristas en línea.

El grado de diversificación de las cadenas de suministro de las PYMES depende parcialmente de factores estructurales; sin embargo, una intervención estatal podría reducir los

costos que enfrentan las empresas sobre información de posibles proveedores y la creación de nuevos vínculos comerciales. A nivel nacional, las asociaciones sectoriales y las organizaciones de apoyo empresarial pueden proporcionar información adicional sobre las empresas y los mercados. A nivel internacional, las políticas comerciales pueden ser una herramienta útil para facilitar la importación de insumos, y junto con las medidas de facilitación del comercio, mejorar la cooperación de las agencias fronterizas.

Las organizaciones de apoyo empresarial aún tienen que desarrollar todo su potencial para poder influir en la competitividad y la resiliencia de las empresas. Al pertenecer sus miembros al mismo sector, las asociaciones sectoriales pueden convertirse en plataformas especialmente útiles para la cooperación y la colaboración sobre los desafíos comunes. Esto puede verse en la relación entre el trabajo con estas asociaciones y la preparación ante los riesgos medioambientales.

Por lo tanto, el fortalecimiento de las capacidades de las asociaciones sectoriales, junto con el aumento de su trabajo con las PYMES, y en particular con las empresas dirigidas por mujeres, fomentaría la competitividad y la preparación ante crisis futuras de las empresas más pequeñas. Las organizaciones de apoyo empresarial operan dentro de un ecosistema de apoyo, y por ello existen oportunidades para que estas organizaciones revisen y mejoren la eficiencia de los servicios que brindan de forma colectiva.

*Fuente:* Trade Facilitation Indicators | Compare your country. (Sin fecha). Obtenido el 20 de julio de 2022 de <https://www.compareyourcountry.org/trade-facilitation/en/1/default/COL/default>





## Capítulo 4

# Fomentar la capacidad para responder a crisis futuras

Una buena adecuación de las habilidades ayuda a las empresas a hacer frente a las crisis .....	37
Las empresas más pequeñas corren el riesgo de caer en la trampa de la deuda tras la crisis de la COVID-19 .....	40
La innovación es importante para alcanzar el éxito y prepararse ante otras crisis .....	42

# Fomentar la capacidad para responder a crisis futuras

La capacidad de cambio de una empresa depende de su habilidad para adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados o de su entorno operativo. Las recientes perturbaciones derivadas de la pandemia, el malestar social, la incertidumbre económica mundial y el cambio climático muestran que la situación de las empresas puede cambiar de una manera rápida y dramática, lo que enfatiza la necesidad de que puedan adaptarse fácilmente a cualquier situación. Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES en Colombia muestran que la mejora de la adecuación de las habilidades, el acceso

a la financiación y la innovación son fundamentales para desarrollar la capacidad de cambio de las PYMES.

Las empresas competitivas y resilientes dependen de la disponibilidad de trabajadores cualificados y del acceso a servicios financieros adecuados a sus necesidades. Si bien muchas empresas están satisfechas con las habilidades de sus trabajadores, también se muestran escépticas acerca de sus posibilidades para encontrar nuevos trabajadores con las habilidades necesarias. Las habilidades y las necesidades deben adecuarse mejor para abordar las persistentes desigualdades en el mercado laboral. Además,



muchas de las empresas que han asumido nuevas deudas durante la pandemia tendrán problemas para pagarlas, por lo que será necesario abordar los desafíos financieros persistentes de las PYMES para mejorar su estabilidad y resiliencia.

Los productos y procesos innovadores pueden influir en gran medida en el crecimiento. Aunque Colombia está rezagada con respecto a otros países de América Latina y el Caribe en materia de innovación, aún es posible revertir la situación. Las empresas innovadoras pueden desempeñar un papel central en la mitigación y adaptación del país a los efectos del cambio climático.

## Una buena adecuación de las habilidades ayuda a las empresas a hacer frente a las crisis

Las empresas que quieran cambiar e innovar deben contratar a trabajadores cualificados. Las habilidades son especialmente importantes ya que el aumento de los precios crea una presión adicional en la competitividad de las empresas. Los cambios transformadores producidos por la tecnología y el cambio climático no hacen más que aumentar la necesidad de mejorar las habilidades de los empleados, quienes tienen más probabilidades de producir insumos de alta calidad y son lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los cambios.<sup>100</sup> Se ha demostrado que el acceso a mano de obra cualificada aumenta la eficiencia técnica de las PYMES y su capacidad para absorber tecnologías extranjeras y permitirles acceder a actividades que requieren unos conocimientos más especializados.<sup>101</sup>

Muchas de las empresas encuestadas afirmaron que sus empleados tenían las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. No obstante, también expresaron su preocupación por su potencial para encontrar nuevos empleados con las cualificaciones necesarias. Asegurar una buena adecuación de las habilidades y las necesidades ayudará a mejorar la resiliencia de las empresas y el crecimiento inclusivo.

La mayoría de los empleadores (73%) estaban satisfechos con las habilidades de su fuerza laboral y solo el 1% de ellos no estaban satisfechos, mientras que el 26% estaban medianamente satisfechos. Las empresas de servicios y las empresas en Bogotá fueron las más satisfechas con las habilidades de sus empleados, con un 77% y un 90%

respectivamente. Los mayores índices de satisfacción en Bogotá no deberían sorprender: varios estudios en otros lugares han sugerido que tanto los trabajadores como las empresas son más selectivos en las áreas urbanas porque es más fácil encontrar puestos de trabajo y empleados allí. Como resultado, las ciudades más densas tienden a tener una mejor adecuación de las habilidades.<sup>102</sup>

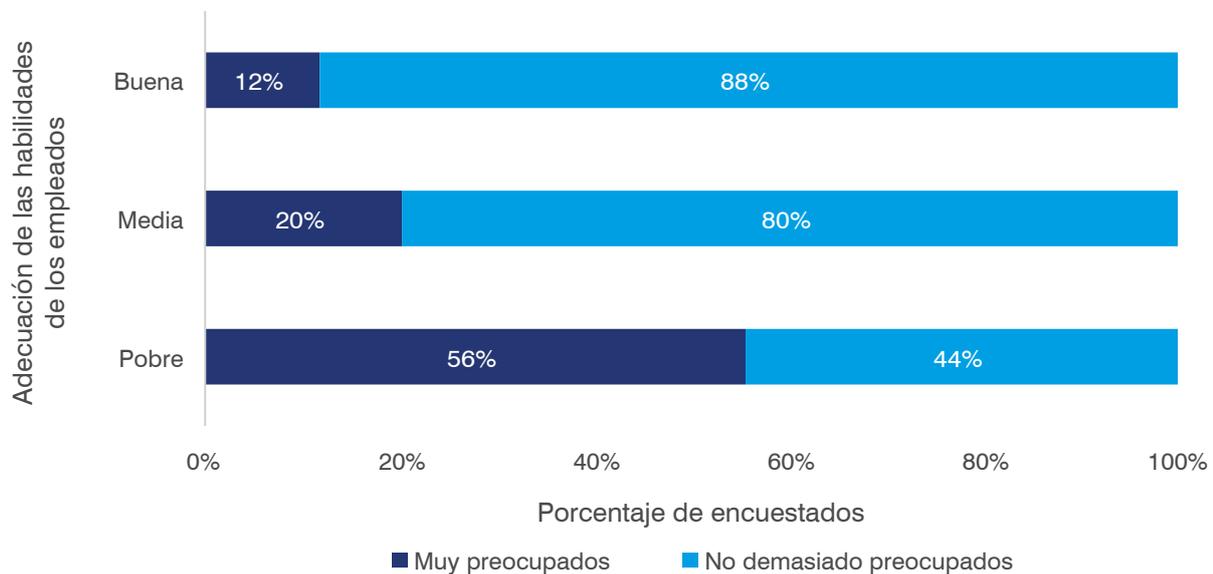
La capacidad de una empresa de encontrar trabajadores cualificados tiene implicaciones sobre su resiliencia. Las habilidades de los trabajadores impulsan directamente el desempeño de las empresas al hacer un uso eficiente de los insumos y del equipamiento. Los trabajadores cualificados constituyen, asimismo, un complemento a la innovación y otros motores de la productividad y el crecimiento de las empresas. Gracias a sus efectos sobre la eficiencia y la capacidad de cambio de las empresas, las habilidades son esenciales para poder adaptarse a circunstancias inciertas.<sup>103</sup>

Los trabajadores que encajan bien con las especificaciones de su puesto de trabajo tienden a desarrollar mejor las habilidades específicas de la empresa y a encontrar soluciones creativas a los problemas. Como resultado de ello, parten de una buena posición para encontrar medios alternativos para poder operar durante las crisis que afecten el suministro de insumos, los recursos internos, las operaciones o las relaciones con los clientes.<sup>104</sup>

Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES ilustraron la conexión entre las habilidades y la resiliencia. Las empresas colombianas con una buena adecuación entre las habilidades de su fuerza laboral y sus propias necesidades tendían a estar menos preocupadas por la recuperación tras la pandemia que las que no disponían de una buena adecuación de las habilidades. Solo el 12% de las empresas que confirmaron disponer de una buena adecuación de habilidades informaron estar muy preocupadas por su recuperación, en comparación con el 56% de las empresas con una mala adecuación de las habilidades (Figura 12).

La disponibilidad de mano de obra cualificada también se asoció con una menor pérdida de empleo a nivel empresarial. Menos de un cuarto de las empresas con trabajadores habilidosos despidieron a empleados durante la pandemia, mientras que un tercio de las empresas con trabajadores inhábiles lo hicieron. Estos resultados están en consonancia con las experiencias de las empresas en otros lugares, donde aquellas con mano de obra cualificada afrontaron mejor la pandemia.<sup>105</sup>

Figura 12 Una buena adecuación de las habilidades reduce las preocupaciones de las empresas sobre la recuperación



*Nota:* Se preguntó a los encuestados «Qué tan preocupado está por la recuperación de su negocio de la crisis de la COVID-19?». También se les preguntó: «Califique en qué medida el conjunto de habilidades de los trabajadores empleados actualmente se ajusta a las necesidades de esta empresa.» con opciones de respuesta que van desde 1 (Correspondencia baja) a 6 (Correspondencia alta). Las respuestas de 1 a 2 se consideraron «correspondencia pobre», de 3 a 4 «correspondencia media» y de 5 a 6 «correspondencia buena».

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

Una buena adecuación de las habilidades depende en parte de la calidad de la educación y de la formación. La mayoría de las empresas entrevistadas calificaron positivamente la calidad y el costo de la educación, así como las organizaciones de desarrollo de habilidades, como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Solo el 13% informó que estos eran de baja calidad y solo el 7% consideró que tenían un alto costo.

El acceso a la educación en Colombia se ha ampliado, con lo que se refuerza el crecimiento de una fuerza laboral cualificada. El porcentaje de colombianos que habían completado la educación secundaria superior aumentó al 53,2% en 2020 desde el 39,1% en 2010.<sup>106</sup> Además de la educación general, el sistema de educación y formación técnica profesional (EFTP) de Colombia incluye la educación media técnica, las escuelas universitarias y tecnológicas, los institutos técnicos profesionales, así como los sistemas no formales e informales.<sup>107</sup>

El rendimiento de los estudiantes también ha mejorado. El Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés) de la OCDE descubrió que, aunque los estudiantes colombianos de 15 años tienen un desempeño por debajo de la media de la OCDE en lectura, ciencias y matemáticas, su desempeño medio aumentó entre 2006 y 2018.<sup>108</sup>

Aunque las empresas colombianas perciben de forma positiva las instituciones educativas, son algo pesimistas sobre sus perspectivas para encontrar trabajadores cualificados en el mercado laboral. En total, el 43% de los encuestados afirmaron que había una oferta moderada de trabajadores cualificados en el mercado laboral, mientras que solo el 20% afirmaron que había una alta oferta. Esto sugiere la existencia de dificultades en el emparejamiento de los graduados con los puestos de trabajo. Al igual que en muchos otros países de renta media, el desafío que supone ese emparejamiento en Colombia se hace evidente por las altas tasas de desempleo de jóvenes con niveles de educación avanzados o intermedios.<sup>109</sup>

Con el objetivo de adecuar mejor las habilidades de los jóvenes colombianos a las necesidades de las empresas, el país podría ampliar su oferta de educación dual. Este es un enfoque educativo en el que los estudiantes dividen su tiempo entre una institución educativa y una empresa, y que proporciona experiencia laboral y formación práctica. Este enfoque ayuda a alinear mejor la educación con las necesidades del mercado laboral y tiene el potencial de reducir el desempleo de los jóvenes.<sup>110</sup> Se ha llevado a cabo una primera aproximación a este tema a través del programa piloto de aprendizaje del SENA, desarrollado en cooperación con el Instituto Federal de Educación y Formación Profesional de Alemania.<sup>111</sup>

Mientras se desarrollan estas políticas, las prácticas que realizan los departamentos de recursos humanos de las empresas podrían compensar parcialmente este desafío de encontrar a trabajadores cualificados. Las empresas encuestadas con sólidos procesos de contratación tenían más probabilidades de tener un mejor emparejamiento de habilidades entre los empleados. Sin embargo, menos de la mitad de las empresas informaron tener un proceso de contratación firmemente establecido y el 22% afirmaron no disponer de ninguno o disponer de un proceso de contratación débil.

Será necesario mejorar la contratación y la adecuación de las habilidades de las empresas colombianas para que también aborden las desigualdades en los resultados del mercado laboral. Las tasas de desempleo son consistentemente más altas entre los jóvenes y las mujeres, quienes también tienen un porcentaje de participación en la fuerza laboral más bajo.<sup>112</sup> Las tasas de desempleo juvenil y femenino han aumentado durante la pandemia de COVID-19, más aún que el desempleo general, que pasó del 10,5% en 2019 al 13,7% en 2021.<sup>113</sup>

A menudo, los jóvenes y las mujeres solo pueden encontrar trabajo en las empresas más pequeñas o informales. La Encuesta de Competitividad de las PYMES confirma que

las microempresas y las pequeñas empresas tenían más probabilidades que las medianas y grandes empresas de contratar a jóvenes y mujeres.

La encuesta también confirma la persistencia de brechas relacionadas con el género y el empleo juvenil desde el inicio de la pandemia. De hecho, el 42% de las empresas encuestadas tenían una mayoría de mujeres empleadas a tiempo completo. La brecha de género en el empleo fue más estrecha en Bogotá que en otras regiones. Esto no es sorprendente, dado que las áreas urbanas concentran un mayor porcentaje del empleo total de mujeres respecto a hombres (el 85% de las mujeres trabaja en Bogotá y otras áreas urbanas, mientras que la proporción de hombres es del 74%).<sup>114</sup>

Los trabajadores jóvenes estaban igualmente subrepresentados en la mayoría de las empresas encuestadas. Menos del 4% de las empresas tenían una mayoría de empleados a jornada completa menores de 25 años, y las que los tenían se encontraban principalmente en el sector de servicios. Será necesario crear empleos de calidad, equipar a los trabajadores con las habilidades necesarias y fomentar una adecuación eficiente para avanzar en el crecimiento inclusivo y resiliente.



## Las empresas más pequeñas corren el riesgo de caer en la trampa de la deuda tras la crisis de la COVID-19

Las empresas necesitan financiación para continuar con sus operaciones diarias y poner en marcha estrategias comerciales e inversiones. Es necesario que dispongan de un acceso a financiación asequible para poder innovar y diversificar a fin de que sean competitivas. Sin embargo, las PYMES a menudo tienen problemas para acceder a financiación debido a que disponen de unas garantías limitadas, unas tasas de informalidad más altas y una educación financiera más débil.<sup>115</sup>

La pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve la importancia de que las PYMES puedan acceder a financiación a la vez que ha desestabilizado sus perspectivas a más largo plazo. Gran parte de la nueva deuda que ayudó a las empresas colombianas a superar la pandemia se ha convertido en una carga grave para los prestatarios. Este hecho, junto con las restricciones financieras que impiden que muchas empresas puedan invertir para prepararse para futuras crisis, apunta a la

necesidad de mejorar el acceso a fuentes adecuadas de financiación y a la educación financiera.

Los costos inesperados relacionados con la pandemia aumentaron la demanda de financiación de las empresas, al tiempo que cambiaron la forma en la que se podía respaldar esa financiación. La oferta de financiación de capital en la etapa inicial y algunas otras formas de financiación se redujeron en 2020. Los costos de endeudamiento, por otro lado, cayeron con los esfuerzos para estimular la economía. Las PYMES de Colombia y de muchos otros países de renta media se beneficiaron de la caída de los tipos de interés.<sup>116</sup>

Las medidas financieras promulgadas por el gobierno al principio de la pandemia facilitaron el acceso a los préstamos para las empresas colombianas.<sup>117</sup> No obstante, para muchas empresas de todo el mundo, esta situación derivó en un círculo vicioso de necesidades de financiación insatisfechas que aumentaron su riesgo de insolvencia<sup>118</sup> o en un sobreendeudamiento que limitaba su potencial de crecimiento.<sup>119</sup>

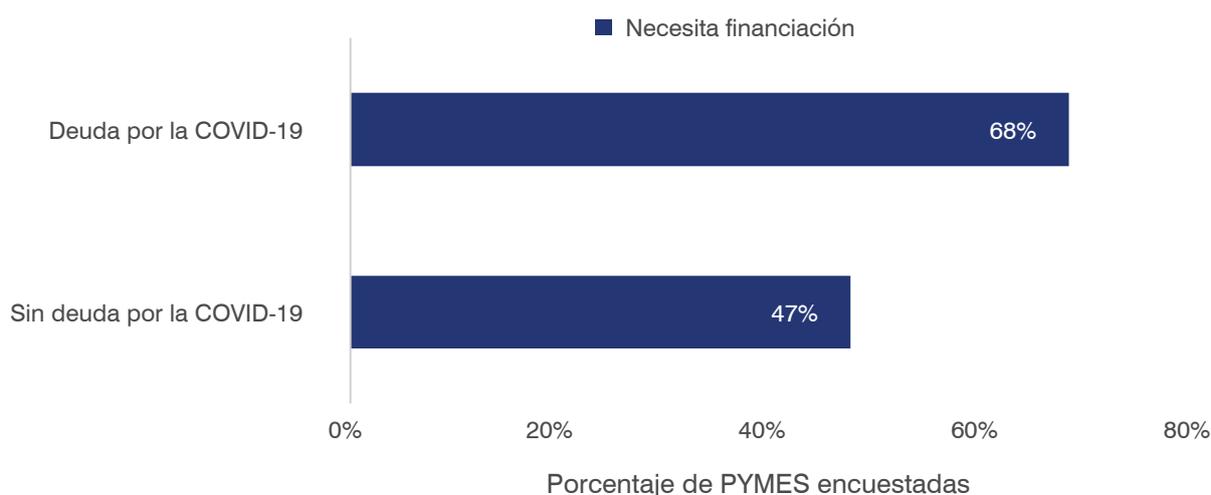
Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES muestran que cerca de la mitad (43%) de las PYMES colombianas asumieron nuevas deudas en respuesta a



la presión del flujo de efectivo a corto plazo para poder operar durante la pandemia. La mayoría de estas empresas reportó dificultades para saldar estas deudas y continúa enfrentándose a retos financieros. La mayoría (65%) de las empresas encuestadas que asumieron deudas durante la pandemia afirmaron que no podrían pagarlas en un año.

Las PYMES que pidieron dinero prestado durante la crisis producida por la COVID-19 tenían más probabilidades de necesitar financiación adicional. De ellas, el 68% informaron que requerían financiación externa, en comparación con el 47% de las PYMES que no contrajeron deuda relacionada con la COVID-19 (Figura 13).

Figura 13 Las empresas con deuda relacionada con la pandemia necesitan más dinero



*Nota:* Se preguntó a los encuestados: «¿Cuánto tiempo le tomará a la empresa pagar toda deuda relacionada con la COVID-19?» y «Actualmente, ¿su establecimiento necesita alguna de las siguientes formas de financiación? (i) Un préstamo; (ii) Financiación de capital; (iii) Financiación mediante la emisión de bonos; (iv) Una línea de crédito; (v) Tarjeta de crédito».

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

Más de la mitad de las empresas entrevistadas (55%) afirmaron necesitar financiación externa. La mayoría de ellas buscaron préstamos (59%), seguidos de financiación de capital (53%) y líneas de crédito (49%).

Las microempresas y las empresas agrícolas tenían la mayor necesidad de financiación externa (67% y 74%, respectivamente) en comparación con aproximadamente la mitad de las empresas más grandes, las empresas manufactureras y las empresas de servicios. Las empresas más pequeñas y las empresas agrícolas se enfrentan por lo general a más obstáculos para obtener financiación, cumplir los requisitos de garantías y mantenerse informadas sobre asuntos financieros. Colombia tiene un número relativamente alto de empresas informales y estas empresas, que tienden a ser pequeñas, a menudo están excluidas de las fuentes formales de financiación debido a su informalidad.<sup>120</sup>

Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES mostraron que la mayoría de las empresas que necesitaban más financiación externa (más del 70%)

estaban muy preocupadas por su recuperación tras la crisis. Solo el 28% de las empresas que no necesitaban financiación externa adicional expresaron su preocupación por su recuperación. Estos datos sugieren que muchas empresas afrontan problemas de sobreendeudamiento, por lo que los altos niveles de deuda impiden que puedan pedir otros préstamos o realizar inversiones adicionales.<sup>121</sup>

Las dificultades financieras creadas por la COVID-19 revelaron la necesidad, por parte de las empresas, de recursos financieros para planificar y amortiguar cualquier evento futuro inesperado que pueda interrumpir sus operaciones. La preparación financiera es particularmente relevante para las PYMES, que tienden a ser más susceptibles a los riesgos relacionados con el flujo de efectivo y la inestabilidad financiera externa.<sup>122</sup>

Más de la mitad de las empresas encuestadas (54%) afirmaron estar preparándose para futuras crisis externas. Sin embargo, aquellas que necesitaban financiación externa tenían menos probabilidades de prepararse para ello. Entre las empresas que no se estaban preparando,

la razón principal (para el 43%) fue la falta de recursos financieros (Figura 14). Esto sugiere que muchas empresas

se han visto gravemente debilitadas por la pandemia y que no están preparadas para futuras perturbaciones.

Figura 14 Las empresas carecen de los recursos financieros necesarios para prepararse para futuras crisis



Nota: Se preguntó a los encuestados: «¿Está tomando alguna medida para preparar la empresa para futuras crisis externas?» y si la respuesta es «No», «¿qué le impide tomar medidas para preparar su empresa para futuras crisis?».

Fuente: Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

Este es especialmente el caso de las empresas más pequeñas y las empresas agrícolas. Los resultados de la encuesta confirman que las restricciones financieras adicionales a las que se enfrentan estas empresas les han impedido invertir en el desarrollo de su resiliencia. Las PYMES tenían menos probabilidades de invertir en la puesta en marcha de medidas que las prepararan para la próxima crisis (55%) que las grandes empresas (74%). La principal razón por la que las microempresas afirmaron no prepararse fue la falta de recursos financieros (55%). Las grandes empresas, por su lado, citaron la dificultad para identificar medidas efectivas como su principal razón para no prepararse.

La preparación financiera también supuso un desafío para los agricultores debido a la percepción de los riesgos por parte de los bancos, los requisitos de garantía y la limitación de las operaciones en las zonas rurales.<sup>123</sup> Como resultado, las empresas agrícolas eran las que menos probabilidades tenían de invertir para prepararse ante futuras crisis y las más propensas a nombrar las limitaciones financieras como la razón de su falta de acción. Cerca del 62% de los agricultores colombianos entrevistados afirmaron no haber invertido en medidas de

preparación ante otras crisis debido a la falta de recursos financieros.

## La innovación es importante para alcanzar el éxito y prepararse ante otras crisis

Las empresas deben innovar para mantenerse a la vanguardia de un panorama competitivo en constante cambio.<sup>124</sup> Para ello es necesario que introduzcan innovaciones tanto en los procesos, para facilitar la producción, como en los productos, para crear nuevos o versiones mejoradas de los existentes. La innovación en el modelo de negocio puede conducir a una redefinición de las operaciones y de las propuestas de valor para los clientes,<sup>125</sup> además de otros beneficios como la reducción de los costos, la agregación de valor, el potencial de crecer en mercados nuevos y establecidos, y la adaptación en general a las circunstancias cambiantes.

En Colombia hay margen para seguir innovando. Representando solo el 0,3% del PIB en 2019, el gasto en investigación y desarrollo de Colombia estuvo muy por debajo de la media de otros países de renta media-alta

(2%) y de América Latina y el Caribe (0,7%).<sup>126</sup> Además, solo una pequeña parte de la I+D de Colombia incluye al sector privado: solo el 2,5% de los investigadores trabaja en empresas privadas, mientras que el 95,7% trabaja en el mundo académico. A modo de comparación, en los países de la OCDE estos porcentajes son del 48,1% y 38,2% de media, respectivamente.<sup>127</sup>

Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES muestran que la actividad de investigación y desarrollo no es común a nivel de empresa. Más de la mitad de las empresas entrevistadas afirmó invertir pocos o ningún recurso en I+D. De hecho, el 34% no invirtieron nada en I+D y solo el 6% tenían una patente registrada. Solo el 27% de las empresas encuestadas afirmó innovar con regularidad, mientras que el 45% afirmó que innovaba a veces y el 28% afirmó que casi nunca innovaba.

Las empresas más grandes tendían a invertir más en I+D e innovación. Si bien algunas pequeñas empresas pueden aprovechar su dinamismo y capacidad de respuesta al cambio para impulsar su innovación, muchas son más lentas para innovar porque carecen de economías de escala, se enfrentan a restricciones financieras para poder invertir y normalmente tienden a usar menos tecnología.<sup>128</sup>

De hecho, la innovación no implica necesariamente desarrollar nuevos y sofisticados productos o servicios. Incluso los pequeños cambios puestos en marcha en las operaciones diarias pueden beneficiar a las empresas. Las herramientas digitales pueden reducir los gastos asociados con la producción, la búsqueda de información y la entrega. Por ejemplo, una encuesta del ITC a varias empresas en el África francófona en 2022 muestra que el 85% de las empresas que usaron las tecnologías digitales obtuvieron mayores ventas y cuatro quintas partes de ellas redujeron los costos. Las tecnologías digitales también están ayudando a las empresas del África francófona a comunicarse mejor con sus socios de la cadena de valor.

Asimismo, la exportación y la participación en las cadenas de valor internacionales también se asocian positivamente con la innovación. En la encuesta realizada en Colombia, casi el 50% de los exportadores colombianos afirmaron innovar de forma regular, en comparación con solo el 24% de los no exportadores. En lo que respecta a la inversión en I+D, el 31% de los exportadores afirmaron destinar una gran cantidad de recursos a I+D, en comparación con el 10% de los no exportadores.

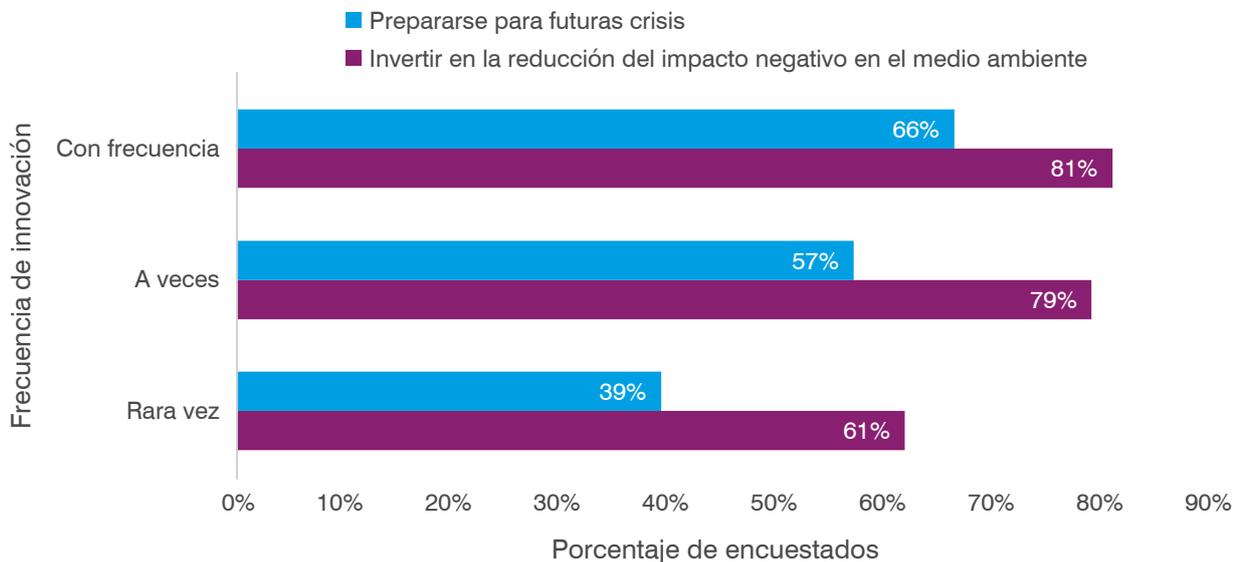
Varias investigaciones anteriores confirman que las PYMES que están involucradas en las cadenas de valor mundiales tienen una mayor capacidad para innovar por la transferencia de conocimientos y de tecnología en estas.<sup>129</sup> Además, las PYMES pueden mejorar sus capacidades gracias a la importación de bienes intermedios extranjeros.<sup>130</sup> Los exportadores también deben ser más productivos e innovadores para poder maximizar la producción y reducir los costos cuando exportan a mercados con una competencia más dura.<sup>131</sup>

La innovación es uno de los motores de la resiliencia de las empresas.<sup>132</sup> De hecho, las empresas deben innovar para sobrellevar los períodos de crisis.<sup>133</sup> La innovación parece haber ayudado a los exportadores y a los participantes en las cadenas de valor a superar la pandemia a pesar de estar más expuestos a las perturbaciones de la oferta y la demanda que las empresas que solo vendían a nivel nacional.<sup>134</sup> Las encuestas realizadas en varios países para el informe *Perspectivas de competitividad de las PYMES 2021* del ITC, revelan que las empresas que invirtieron más en I+D antes de la pandemia tenían más probabilidades de adoptar estrategias ingeniosas para hacer frente a la crisis. Tenían, por ejemplo, el doble de probabilidades de crear productos nuevos o personalizados.<sup>135</sup>

Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES indicaron que las empresas colombianas innovadoras tenían más probabilidades de prepararse para futuras crisis. Entre las empresas con altas tasas de innovación, el 66% habían empezado a prepararse, en comparación con solo el 39% de las empresas con bajas tasas de innovación (Figura 15). Del mismo modo, el 68% de las empresas con altas inversiones en I+D también se prepararon para futuras crisis, en comparación con el 46% de las empresas con bajas inversiones en I+D. Por lo tanto, es probable que las empresas colombianas que toman medidas para innovar o desarrollar sus capacidades para la innovación se encuentren en una mejor posición para fortalecer su resiliencia.

La innovación también será de gran importancia para ayudar a las empresas a adaptarse al cambio climático. Por ejemplo, el aumento gradual de las temperaturas supone una amenaza para los agricultores en particular. Las investigaciones sugieren que la caña de azúcar y el café, que son dos de los cultivos más importantes de Colombia, son muy sensibles al calor. Las empresas de la industria de la caña de azúcar tendrán que cultivar variedades más resistentes al calor y los productores de café deberían mover la producción a mayores altitudes para poder adaptarse.<sup>136</sup>

Figura 15 Las empresas innovadoras tienen más probabilidades de prepararse ante futuras crisis



*Nota:* Se preguntó a los encuestados: «En los últimos tres años, ¿ha invertido en medidas para reducir los riesgos medioambientales a los cuales su empresa se enfrenta?» y «¿Está tomando alguna medida para preparar la empresa para futuras crisis externas?». También se les preguntó «Califique la frecuencia a la cual su compañía desarrolla e implementa productos o procesos nuevos o mejorados» con opciones de respuesta de 1 (rara vez) a 6 (seguido). Las respuestas de 1 a 2 se consideraron «rara vez», de 3 a 4 «a veces» y de 5 a 6 «a menudo».

*Fuente:* Cálculos del ITC basados en los datos sobre la competitividad de las PYMES recopilados por FENALCO en Colombia.

Además, la innovación puede reducir la contaminación al crear nuevos productos y servicios que disminuyan las emisiones de los consumidores o que actúen como sustitutos más ecológicos, al usar insumos y procesos de producción con menos emisiones y al aplicar medidas correctivas que compensen las emisiones de la producción.<sup>137</sup>

Si bien las medidas de adaptación dependen de la actividad de las empresas, estas pueden tomar medidas concretas y analizar, por ejemplo, qué tan eficientes son en el uso de los recursos, como la iluminación, el agua, el gas y el transporte. Al instalar bombillas LED, o incluso instalar paneles solares, por ejemplo, las empresas pueden reducir sus costos y reducir las emisiones. En el sector de la agricultura, la sustitución de pesticidas y fertilizantes intensivos en combustibles fósiles por sustitutos orgánicos reduce los costos y la huella de carbono.<sup>138</sup>

Cuando las empresas se unen a la economía circular pueden acceder a nuevas asociaciones, aumentar sus redes comerciales, generar ingresos adicionales y encontrar formas de reducir sus costos. Una práctica circular es reintegrar a la producción o vender los residuos generados en los procesos productivos habituales, con lo cual se eliminan o reducen los costos derivados de su disposición.

Las empresas dedicadas a la fabricación pueden fortalecer las relaciones con sus clientes y consumidores al ofrecer un servicio de reparación de los productos rotos o animar a los compradores a devolver artículos que han llegado al final de su primera etapa de vida. Con ello la empresa puede obtener información sobre cómo se desgastan sus productos y utilizar esta información en las etapas de diseño y comercialización de productos futuros.<sup>139</sup>

Los resultados de la encuesta en Colombia revelan que de las empresas con los niveles más altos de innovación tenían más probabilidades de haber invertido para reducir su impacto medioambiental, en comparación con las empresas con niveles bajos de innovación (81% frente al 61%). Del mismo modo, las empresas con los niveles más altos de I+D tendieron a realizar estas inversiones con más frecuencia que las empresas con bajos niveles (82% frente al 69%). Esta «ecoinnovación» también refuerza la competitividad, ya que desarrolla los conocimientos, la agilidad y las habilidades transferibles.<sup>140</sup>

Por lo tanto, mejorar las capacidades de innovación puede alentar a las empresas a invertir en la mitigación. Sin embargo, en general, las empresas más pequeñas son menos capaces de realizar estas inversiones.<sup>141</sup> El 74% de las empresas encuestadas habían invertido en medidas en los tres años anteriores para reducir el impacto de sus

operaciones en el medio ambiente, pero estas inversiones fueron menos comunes entre las empresas más pequeñas. Las microempresas fueron las que menos probabilidades tenían de invertir, con solo un 65%, en comparación con el 74% de las pequeñas empresas, el 84% de las medianas

empresas y el 98% de las grandes empresas. Apoyar a las PYMES significará ayudarlas para que puedan superar las barreras financieras y de otro tipo a la innovación en materia medioambiental.<sup>142</sup>

## Reflexión de política pública: Apoyar a las empresas dinámicas y resilientes

La experiencia de las empresas colombianas durante la pandemia y el reciente malestar social en el país muestran claramente cómo la resiliencia depende de su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Para facilitar que más empresas desarrollen estas capacidades será necesario poner en marcha nuevas medidas y formas de asistirles en el desarrollo y adecuación de las habilidades, el acceso a la financiación y la innovación.

Las preocupaciones expresadas por las empresas encuestadas sobre la disponibilidad de trabajadores con habilidades relevantes sugieren que es necesario mejorar el acceso a la educación y la formación, así como su relevancia. Se involucrarán varias áreas de políticas en los esfuerzos para abordar estas deficiencias. Asimismo, será necesario ampliar el acceso y la calidad de la educación, así como fomentar el diálogo con el sector privado sobre el diseño de los planes de estudios. Más allá de las habilidades básicas, los programas de educación general y de EFTP deben alinear su enfoque con las expectativas de las empresas contratantes.

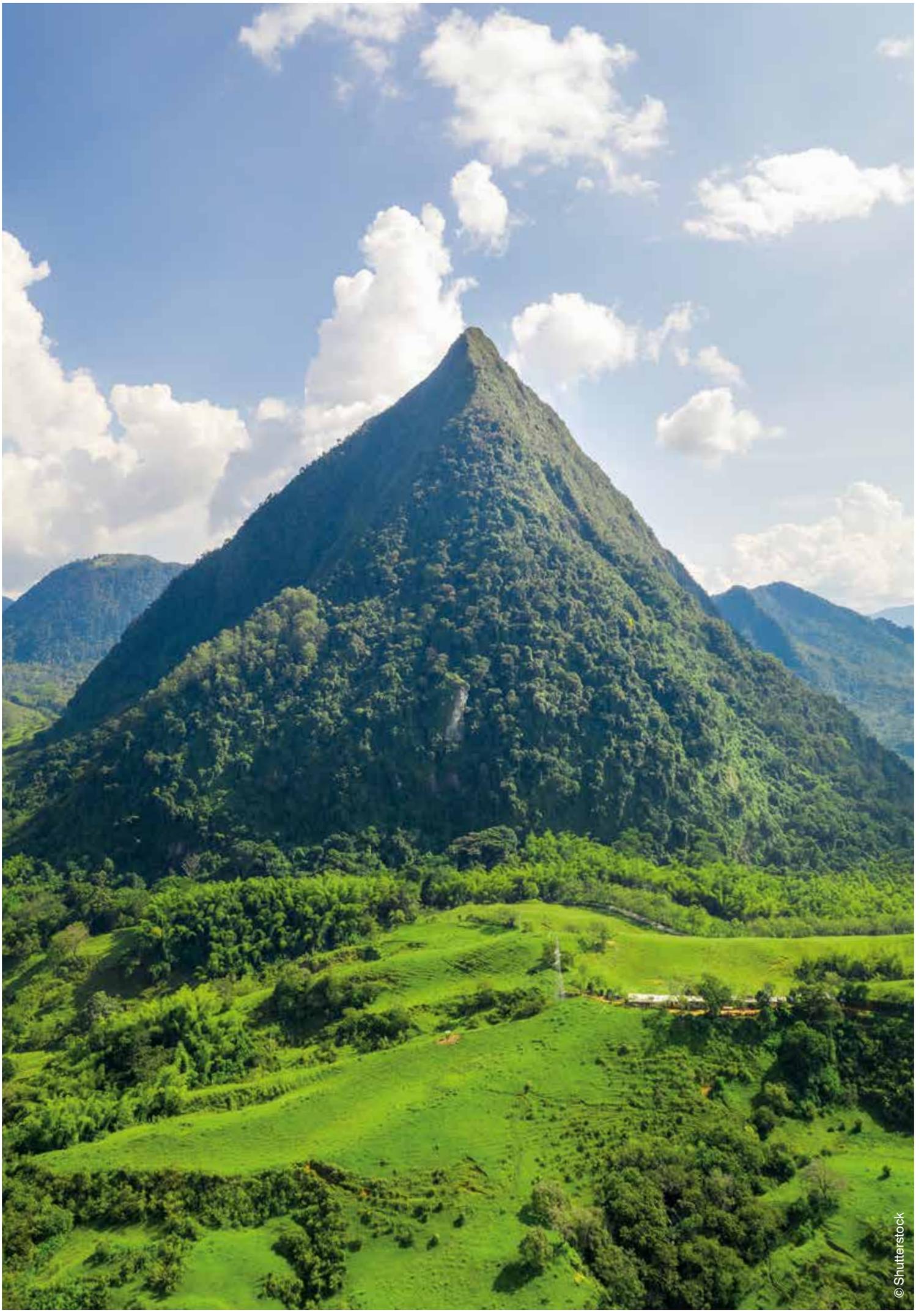
Además de ello, las políticas del mercado laboral deberán apoyar la formalización y una mejor adecuación de las habilidades al equilibrar de manera más efectiva la flexibilidad y la protección de los trabajadores. Al garantizar el reconocimiento de las habilidades de los jóvenes y las mujeres se mejorará la inclusión y se evitará que se desperdicie el potencial de estos trabajadores. Es necesario identificar y abordar las barreras que dificultan la participación de la fuerza laboral femenina, como un mejor acceso al cuidado de los niños.

Muchas PYMES compensaron la disminución de los ingresos durante la crisis de la COVID-19 con un mayor endeudamiento. Esto puede plantear varios desafíos a la solvencia empresarial. Varios países han desarrollado sistemas modificados de insolvencia y quiebra como las moratorias del pago de la deuda, los retrasos en los pagos y los acuerdos flexibles y personalizados. Estas medidas pueden ser útiles de manera temporal para dar un respiro a las empresas colombianas que atraviesan dificultades financieras debido a la pandemia y evitar su quiebra innecesaria.

Como parte de una solución a más largo plazo, el aumento del apoyo sin producir un endeudamiento, como por ejemplo por medio de subvenciones, financiación de capital y cuasicapital para recapitalizar las empresas, también puede contribuir a mitigar el riesgo de sobreendeudamiento y reducir los riesgos repetidos en el futuro.

Además de su influencia directa en la competitividad y la resiliencia, la mejora de las habilidades de los trabajadores y el acceso a la financiación también respaldan la innovación a nivel empresarial. Sin embargo, los bajos niveles de I+D en Colombia indican la necesidad fundamental de desarrollar un sistema para enseñar a las empresas formas de innovar fáciles y económicas. El fortalecimiento de las conexiones con los flujos internacionales de conocimiento y tecnología, por ejemplo, mediante un comercio más activo y la participación en las cadenas de valor internacionales, también debería ayudar a reforzar las capacidades de innovación de las empresas.

*Fuente:* OCDE. (2020). Insolvency and debt overhang following the COVID-19 outbreak: assessment of risks and policy responses. OCDE. [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=916\\_916885-2mmnsxy9du&title=Insolvency-and-debt-overhang-following-the-COVID-19-outbreak-assessment-of-risks-and-policy-responses](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=916_916885-2mmnsxy9du&title=Insolvency-and-debt-overhang-following-the-COVID-19-outbreak-assessment-of-risks-and-policy-responses)



## Capítulo 5

# Políticas de competitividad y resiliencia

Apoyo a la innovación y la digitalización .....	48
Fomento del desarrollo de las habilidades y de los mercados laborales eficientes .....	49
Fortalecimiento de las organizaciones de apoyo empresarial .....	50
Construcción de un mejor entorno operativo para las pequeñas empresas.....	51

# Políticas de competitividad y resiliencia



Las pequeñas empresas de Colombia contribuyen ampliamente a la economía, generando empleo, ingresos y exportaciones. Sin embargo, la crisis de la COVID-19 ha tenido un efecto muy fuerte en ellas, y aún luchan por recuperarse. Basándose en las lecciones aprendidas de estos momentos desafiantes, es fundamental desarrollar políticas y programas para fomentar la competitividad de las PYMES que también respalden su resiliencia.

Los resultados de la Encuesta de Competitividad de las PYMES ponen de relieve las áreas en las que es necesario seguir trabajando para garantizar que las pequeñas empresas colombianas puedan contribuir a un crecimiento inclusivo, sostenible y resiliente. Las políticas podrían priorizar el apoyo a la innovación y la digitalización de las PYMES, el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y la mejora de la eficiencia del mercado laboral, además de fortalecer las instituciones de apoyo

empresarial y el acceso de las empresas a la información y así construir un entorno empresarial más propicio para las pequeñas empresas, incluyendo un acceso mejorado a la financiación.

## Apoyo a la innovación y la digitalización

Si bien los resultados de la encuesta indican que las PYMES tienen menos probabilidades que las empresas más grandes para llevar a cabo actividades de investigación y desarrollo u otras actividades innovadoras, algunas empresas más pequeñas y más jóvenes tienen el potencial de impulsar la innovación y la mejora tecnológica. Es necesario mejorar las capacidades de las PYMES colombianas para que puedan liderar el cambio como agentes de la innovación y usuarios efectivos de las

tecnologías digitales, con el objetivo último de que puedan adaptarse al cambio climático y gestionar otras amenazas futuras.

Será necesario poner en marcha otras estrategias más específicas para desarrollar la innovación en el sector privado. El modelo de triple hélice, que explica las interacciones dinámicas entre el sector privado, el sector público y las universidades y centros de investigación que aspiran a desarrollar las capacidades innovadoras de cada uno de ellos, puede constituir un marco que aproveche las fortalezas existentes en Colombia.<sup>143</sup> Una mayor colaboración entre las instituciones académicas y las empresas podría fomentar la I+D con orientación comercial en el país.

La internacionalización es otro motor de innovación subexplotado en Colombia. Entre los encuestados, los exportadores tenían aproximadamente el doble de probabilidades de innovar de forma regular que los no exportadores. El comercio puede facilitar las transferencias de tecnología y conocimientos que impulsen la innovación y la productividad. En algunos casos, estas pueden ir más allá de las empresas que trabajan directamente con compradores y proveedores internacionales. La inversión también apoya estos flujos de conocimiento y tecnología.



En cuanto al PIB, la entrada neta de inversión extranjera directa en Colombia ha sido más alta que la media de los otros países de renta media-alta en los últimos años.<sup>144</sup> Estas entradas de inversión directa extranjera podrían aprovecharse mejor para alcanzar los objetivos de las PYMES exportadoras en particular y el desarrollo del sector privado en general. Las responsabilidades de ProColombia en la promoción de las exportaciones y las inversiones deberían ayudar en este sentido.<sup>145</sup>

Para conseguir un mayor progreso en la digitalización de la sociedad colombiana es necesario realizar más inversiones en infraestructura y el desarrollo de todo el abanico de habilidades de TIC. La infraestructura de Internet ha mejorado considerablemente pero todavía no está completamente desarrollada. En 2020, el número de servidores seguros de internet por millón de personas en Colombia representó solo el 20,7% de la media regional de América Latina y el Caribe.<sup>146</sup>

El tamaño de la economía digital en Colombia sigue siendo bastante pequeño; un mayor desarrollo y la digitalización de las PYMES harían que ambos se reforzaran mutuamente. Para las pequeñas empresas en otros sectores de la economía, la formación específica podría centrarse en las habilidades prácticas de TIC relevantes para sus negocios, como en el uso de plataformas de comercio electrónico y la publicidad en línea.

## Fomento del desarrollo de las habilidades y de los mercados laborales eficientes

La mayoría de las empresas que realizaron la Encuesta de Competitividad de las PYMES estaban satisfechas con las habilidades de sus trabajadores. Sin embargo, sus preocupaciones sobre la disponibilidad de trabajadores cualificados indican la necesidad de mejorar la adecuación de las habilidades y de desarrollar las habilidades digitales y de otro tipo que los ciudadanos necesitarán en el futuro mundo laboral. Esto significa mejorar la calidad y la relevancia de la educación y el desarrollo de las habilidades al mismo tiempo que se abordan los desafíos existentes desde hace tiempo en el mercado laboral.

Es necesario mejorar la calidad de la educación y de la formación básica y avanzada para dotar a los colombianos de las habilidades que demanda el mercado

laboral. Asimismo, y a fin de mantener los planes de estudios pertinentes, es necesario también mantener un diálogo regular entre las instituciones educativas y el sector privado sobre las expectativas cambiantes de los trabajadores. Deben crearse programas de desarrollo de las habilidades en TIC y otras tecnologías en rápida evolución y revisarse periódicamente.

Las políticas del mercado laboral deben equilibrarse para que la adecuación de las habilidades sea eficiente y tenga en cuenta la inclusión. La regulación del mercado laboral debe modificarse para permitir una mayor flexibilidad y una reducción de los costos de operar y emplear a trabajadores de forma oficial.

Los programas gubernamentales para ayudar a las personas desempleadas a encontrar trabajo podrían hacer que los mercados laborales fueran más eficientes. Colombia normalmente gasta menos en estas políticas que otros países de la región.<sup>147</sup> Sin embargo, las iniciativas innovadoras, entre las que se incluye el Bono de Impacto Social para el desarrollo de la fuerza laboral en Colombia, que financia la formación, entre otras medidas de apoyo al empleo, pueden constituir un modelo que puede ampliarse.<sup>148</sup>

## Fortalecimiento de las organizaciones de apoyo empresarial

Las instituciones sólidas son la base para las empresas competitivas y resilientes. Las organizaciones de apoyo empresarial que responden a las necesidades de las empresas reducen los costos relacionados con la búsqueda de información y la creación de conexiones, fortalecen la capacidad de las empresas y refuerzan el entorno empresarial.

La ampliación de las capacidades de las asociaciones sectoriales aumentará los beneficios que las PYMES ya obtienen al trabajar con estas organizaciones. Las asociaciones sectoriales colombianas y extranjeras deberían conectarse entre sí con el objetivo de compartir información y cooperar en temas comunes. Las asociaciones sectoriales eficaces gozan de una posición privilegiada para ayudar a desarrollar las capacidades de las empresas en áreas prioritarias como las habilidades de gestión, las habilidades digitales, la certificación y la educación financiera.

Asimismo, también podrían hacer más para apoyar a las empresarias colombianas. Como muestran los resultados de la encuesta, es menos probable que las empresas



dirigidas por mujeres trabajen con las asociaciones sectoriales y, como resultado, las empresas pueden verse desfavorecidas, como indican por ejemplo sus bajas tasas de certificación. Las asociaciones sectoriales y las cámaras de comercio, entre otras instituciones, deberían considerar ofrecer programas específicos para empresas dirigidas por mujeres y oportunidades de mentoría para mujeres empresarias.

Las organizaciones de apoyo y la reforma de las políticas deberían ayudar a las PYMES a comenzar a exportar o a involucrarse más en el comercio, con lo que se les alentaría a comerciar. Esto ayudaría a Colombia a alcanzar los objetivos de desarrollo relacionados con el crecimiento de las exportaciones y la integración regional. Las cámaras de comercio, las asociaciones sectoriales y otras organizaciones de apoyo empresarial pueden ayudar a reducir los costos de los exportadores al ofrecer información y análisis sobre los segmentos de mercado de alto potencial.

Las instituciones dedicadas a la gestión de la calidad, como el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, deben ser capaces de apoyar a los exportadores. A nivel de políticas, las barreras al comercio, y en especial el creciente número de medidas no arancelarias, dificultan la participación de Colombia en las cadenas de valor mundiales. A pesar de que el país haya mejorado la facilitación del comercio y supere la media regional y la media del grupo de países de su mismo nivel de renta, aún es posible continuar mejorando temas como la cooperación de las agencias fronterizas, la documentación y los procedimientos de apelación.<sup>149</sup>

## Construcción de un mejor entorno operativo para las pequeñas empresas

El entorno empresarial en el que operan las empresas se ve afectado por numerosos factores, entre los que se incluyen la legislación y la regulación, el acceso y la calidad de las infraestructuras, y las capacidades de las instituciones pertinentes. Entre las prioridades políticas de gran relevancia para las PYMES de Colombia se incluyen la calidad de la infraestructura, el acceso a la financiación y la competencia.

Aliviar los cuellos de botella de las infraestructuras y mejorar su estabilidad, especialmente en las áreas rurales, será esencial para crear las condiciones necesarias para que las pequeñas empresas inviertan en mejorar sus propias

capacidades. También se necesita una infraestructura de calidad para gestionar el riesgo que plantean los desastres naturales y otras consecuencias del cambio climático. Para aumentar las exportaciones, es necesario prestar atención a los puertos y otras infraestructuras directamente relacionadas con el comercio.

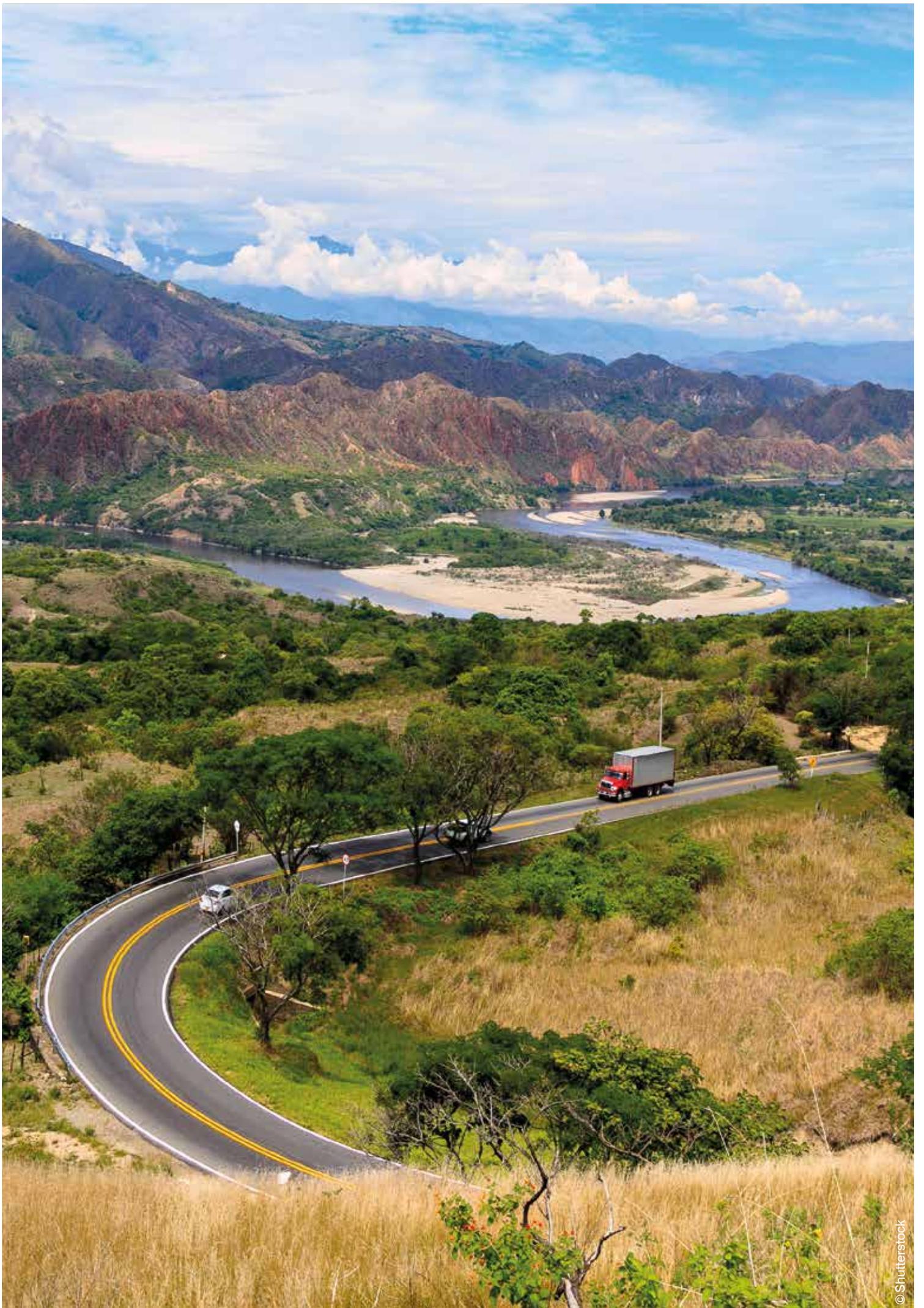
Las prioridades para las nuevas infraestructuras deberían consultarse con las PYMES y otras empresas y deben estar alineadas con los planes nacionales de desarrollo. Queda margen para crear asociaciones público-privadas para el desarrollo de las infraestructuras, más allá de la construcción de carreteras. Sin embargo, esto requiere disponer de unas capacidades regulatorias y de gestión efectivas.

El acceso a la financiación es una preocupación capital para las pequeñas empresas ya que afecta directamente a sus capacidades para innovar, obtener certificaciones, desarrollar habilidades, adoptar nuevas tecnologías y comerciar. Una cooperación más estrecha entre las empresas, los reguladores y el sector financiero puede llevar al desarrollo de productos mejor adaptados que ayuden a lograr estos objetivos.

Muchos de los encuestados expresaron su preocupación por el pago de la deuda y la necesidad de financiación adicional. Esto ilustra que el acceso a la financiación de capital debe ser más transparente y abierto. El espacio controlado de prueba lanzado en 2018 por la Unidad de Regulación Financiera también debería fomentar la innovación financiera relevante, siempre y cuando se aborden las necesidades y preocupaciones de las PYMES.

La falta de competencia contribuye a un lento crecimiento de la productividad, ya que un número relativamente pequeño de grandes empresas ocupan posiciones dominantes en el mercado colombiano. Además, hay pocos nuevos competidores que desafíen a estas grandes empresas.<sup>150</sup> Con la reducción de la complejidad administrativa y el fortalecimiento de su papel de supervisión, la Superintendencia de Industria y Comercio podría impulsar la competencia en el país.

La limitada diversificación de los proveedores de las PYMES, como se revela en la encuesta, es una de las consecuencias de la falta de competencia. La búsqueda de otros proveedores podría ser menos costosa si las organizaciones de apoyo empresarial ofrecieran información sobre fuentes alternativas de insumos a través de directorios comerciales u otros medios.



Apéndice

# Acerca de la Encuesta de Competitividad de las PYMES

# Acercas de la Encuesta de Competitividad de las PYMES

Existen muchos factores que influyen en la competitividad de una economía en los mercados nacionales e internacionales. El ITC proporciona una visión holística de la competitividad empresarial en la siguiente definición:

*La competitividad es la capacidad demostrada para diseñar, producir y comercializar una oferta que satisfaga de manera completa, exclusiva y continua las necesidades de segmentos de mercado objetivo, al mismo tiempo que se conecta con el entorno empresarial y extrae recursos de él y consigue un rendimiento sostenible de los recursos empleados.*

La importancia de la competitividad para impulsar la supervivencia, el crecimiento y el comercio de las empresas la convierte en un elemento clave para el desarrollo económico. Por este motivo, el ITC ha desarrollado un marco analítico para comprender la competitividad de las empresas y cómo esta puede mejorarse conforme avanza el tiempo. Este marco consta de tres pilares que impulsan la competitividad, cada uno subdividido en tres temas.<sup>151</sup>

Los tres pilares de la competitividad son la competencia, la conexión y el cambio.

**El pilar de la competencia** evalúa la capacidad de las empresas para cumplir con las expectativas actuales del mercado en cuanto a cantidad, puntualidad, calidad y costo. Esta capacidad para cumplir con los requisitos del mercado a corto plazo se ve influida por las características operativas a nivel de empresa, como la gestión de inventario eficiente, la gestión financiera profesional y el cumplimiento de las normas reconocidas a nivel internacional, así como por factores del ecosistema empresarial y factores a nivel nacional, entre los que se incluyen la electricidad y la infraestructura y los servicios de transporte.

**El pilar de la conexión** evalúa la capacidad de las empresas para usar información, productos y servicios con los que construir vínculos sólidos con otros actores de su ecosistema empresarial y alcanzar así el éxito de las operaciones y su propio crecimiento. A nivel de empresa, aquí se incluyen los esfuerzos para difundir información de marketing a compradores actuales y potenciales y forjar mejores relaciones con proveedores y otros actores de la cadena de valor.

La colaboración con otras empresas del sector y la vinculación con las cámaras de comercio y otras organizaciones de apoyo empresarial, crea conexiones dentro del ecosistema empresarial que facilitan el acceso a información, productos y servicios del mercado. La infraestructura y los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones apoyan estas conexiones y están influenciados por factores a nivel nacional.

**El pilar del cambio** evalúa la capacidad de las empresas para adaptar su modelo de negocio como respuesta a las fuerzas dinámicas del mercado o anticipándose a ellas. Cuando las empresas son capaces de desarrollar una estrategia comercial con visión de futuro y movilizar los fondos y las habilidades necesarias para ponerla en marcha a través de la innovación, aprovechan su competitividad actual, sus conexiones con el mercado y su conocimiento para mejorar su competitividad actual y futura.

El acceso a la financiación, las redes de innovación y los trabajadores adecuadamente cualificados en el ecosistema empresarial son los ingredientes clave para la puesta en marcha de estos cambios. A nivel nacional, el enfoque en la educación, la innovación y la investigación del entorno político y las estructuras de administración incentiva que las empresas inviertan en el cambio.

Estos tres pilares de la competitividad pueden examinarse en tres niveles de la economía.

A **nivel de empresa**, su capacidad para administrar hábilmente los recursos influye en su competitividad.

A **nivel del ecosistema empresarial**, son de gran importancia los factores que respaldan la competitividad de las empresas pero que no dependen de ellas, entre los que se incluyen la disponibilidad de trabajadores cualificados, la infraestructura y las organizaciones de apoyo empresarial.

El **entorno nacional** comprende los factores macroeconómicos y gubernamentales que establecen las bases para el funcionamiento de los mercados en la economía.

La Tabla de la competitividad de las PYMES cierra una brecha en los indicadores compuestos centrados en los determinantes macroeconómicos de la competitividad en lugar de los determinantes locales o microeconómicos.



Normalmente, las Encuestas de Competitividad de las PYMES se ponen en marcha en asociación con instituciones nacionales de apoyo al comercio y la inversión. El ITC proporciona a estas instituciones las aplicaciones informáticas necesarias para recopilar y mantener una base de datos activa sobre las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, y ayuda a su personal a seleccionar muestras y a capacitar a los entrevistadores.

Las Encuestas de Competitividad de las PYMES ayudan a los gobiernos y las instituciones de apoyo al comercio a comprender mejor las necesidades de sus empresas. Los encargados de formular políticas y las instituciones de apoyo al comercio pueden utilizar los resultados para identificar y abordar los obstáculos a la competitividad; comparar la competitividad de las empresas en función de su tamaño, sector y ubicación; y poner en contacto a las empresas con inversores y compradores potenciales.

## ¿Cómo entender la competitividad de las pequeñas empresas?

---

Este informe utiliza el marco conceptual descrito anteriormente para evaluar los datos de la Encuesta de Competitividad de las PYMES de Colombia y analizar la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas en el país.

El informe analiza los datos disponibles y los divide en tres niveles en la Tabla de la competitividad de las PYMES:

nivel nacional, nivel de ecosistema y nivel de empresa. El análisis del entorno nacional se basa en una revisión de diversos datos secundarios y literatura relacionada. La competitividad a nivel de empresa y de ecosistema se evalúa a partir de los datos a nivel de empresa recopilados a través de la Encuesta de Competitividad de las PYMES.

El informe está estructurado de acuerdo a los temas seleccionados en la Tabla de la competitividad de las PYMES. La selección de los temas tratados en el informe dependió de si los datos indicaban que Colombia tenía una fortaleza o debilidad particular en un dominio, o si las investigaciones previas sugerían que el tema era importante para las PYMES del país.

Un análisis desglosado del conjunto de datos de la Encuesta de Competitividad de las PYMES en Colombia proporciona información adicional sobre cada tema. Se analizan submuestras de cada sector para evaluar los desafíos y fortalezas específicos del sector. Los resultados varían según el tamaño de la empresa, definido según el número de empleados. Las empresas dirigidas por mujeres y jóvenes se comparan con sus contrapartes.

Cuando ha sido necesario, y en particular en el capítulo final, las recomendaciones de políticas destacan las oportunidades para abordar los problemas que se han identificado en el análisis de los datos. El informe presenta solamente los aspectos más destacados del estudio de los datos, dado el espacio limitado disponible. Se realizaron más análisis, por lo que es posible extraer información adicional de los datos.

# Notas

- 1 (Banco Mundial 2021a)
- 2 (OIT, 2021; Banco Mundial, 2021a)
- 3 (Placek, 2022a)
- 4 (Human Rights Watch, 2021)
- 5 (ITC, 2021b)
- 6 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022)
- 7 Las definiciones del tamaño de las empresas siguen las especificaciones descritas en el Decreto 957 de 2019 y, por lo tanto, se basan en el sector económico y el volumen de ventas. Los números reflejan el porcentaje de empresas registradas por tamaño en el año 2020. (OCDE 2022b)
- 8 (Consejo Privado de Competitividad, 2021)
- 9 (OCDE, 2022b)
- 10 (Martínez, 2015)
- 11 (ITC, 2021b)
- 12 Centro de Comercio Internacional *Investigación y datos – Encuesta de Competitividad de las PYME*: <https://intracen.org/resources/data-and-analysis/research-and-data>
- 13 La Federación Nacional de Comercio de Colombia es conocida localmente como la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios, FENALCO.
- 14 Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas se definen como empresas con menos de 200 empleados (ver Apéndice I).
- 15 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2019; OCDE, 2022b)
- 16 El sector servicios y el sector manufacturero representaron el 68% y el 18% del PIB respectivamente en 2021, mientras que el sector agrícola representó solamente el 14,1%. (Oficina de Estudios Económicos, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Visite <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>)
- 17 Export Potential Map, visite <https://exportpotential.intracen.org/en/?type=country&code=170>
- 18 Las exportaciones de Colombia superaron los \$39.000 millones en 2019, según la Solución Comercial Integrada Mundial del Banco Mundial. Visite <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/COL/Year/2019/Summary>
- 19 (Consejo Privado de Competitividad, 2021)
- 20 (ITC, 2022)
- 21 (Banco Mundial, 2021b)
- 22 (Crisis24, 2020)
- 23 Presidencia de la República (2020). *Lista de las 41 excepciones*. Disponible en <https://id.presidencia.gov.co/especiales/200323-Aislamiento-Preventivo-Obligatorio/excepciones.html> (Consultado el 12 de julio de 2022)
- 24 (OECD, 2022a)
- 25 Banco Mundial (2022). *Desempleo, total (% de la fuerza laboral total) (estimación modelizada de la OIT) – Colombia*. Disponible en <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=CO> (Consultado el 1 de agosto de 2022).
- 26 (DANE, 2022a)
- 27 (O. Medina, 2022)
- 28 Sitio web del DANE. Empleo y desempleo: Información julio 2022. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- 29 (OCDE, 2022a)
- 30 (Turkewitz, 2021)
- 31 (Bocanegra, 2021)
- 32 (Placek, 2022b)
- 33 (FAO, 2022)
- 34 (ITC, 2020, 2021b)
- 35 Sitio web de IndexMundi. Café, arábica suave Precio Mensual – Peso Colombiano por Kilogramo. Obtenido de: <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=other-mild-arabicas-coffee&months=60&currency=cop>
- 36 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022)
- 37 (Baffes y Koh, 2022; FAO, 2022)
- 38 (M. A. Medina, 2021)
- 39 (Rueda, 2020)
- 40 (Ramírez Cañón, 2022)
- 41 (Dini y Zurita, 2021)
- 42 (Consejo Privado de Competitividad, 2021; Banco Mundial, 2021b)
- 43 (OCDE, 2020a)
- 44 (Consejo Privado de Competitividad, 2021; Romero, 2021)
- 45 Inicialmente, los productores, sin importar el tamaño de sus explotaciones, podían acceder al plan. Sin embargo, los agronegocios y los productores con explotaciones de tamaño medio fueron los que recibieron los créditos principalmente y los productores a gran escala fueron excluidos. Fuente: (CIRAD, 2021)

- 46 (CIRAD, 2021; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)
- 47 (ITC, 2021b)
- 48 (OCDE, 2022a)
- 49 (*Home | Logistics Performance Index*. Sin fecha.)
- 50 (OCDE, 2017a)
- 51 (Ulaga, 2003)
- 52 (OCDE, 2019a)
- 53 Se consideró que las empresas entregaron bienes y servicios a tiempo si respondieron con un porcentaje superior a 90 a la pregunta «El año pasado, ¿cuál fue el porcentaje de los bienes y/o servicios de esta compañía que se entregaron a tiempo?».
- 54 (*Integrating Climate Change Information and Adaptation in Project Development*. Sin fecha.) La construcción de infraestructuras resilientes al clima puede suponer desarrollar también un paquete de medidas de gestión (como cambiar los programas de mantenimiento e incluir una gestión adaptativa para tener en cuenta la incertidumbre en el futuro), así como medidas estructurales (por ejemplo, elevar la altura de los puentes para tener en cuenta el aumento del nivel del mar o proteger o mejorar las infraestructuras naturales, como los sistemas de drenaje naturales).
- 55 (Saad y otros, 2021)
- 56 (Fainshmidt y otros, 2017)
- 57 (*UIS Statistics*. Sin fecha.)
- 58 Los valores para las empresas «más grandes» se calcularon como el promedio de los encuestados de las pequeñas, medianas y grandes empresas.
- 59 (OCDE, 2021b)
- 60 (Dejardin y otros, 2022)
- 61 (ITC, 2021b)
- 62 Véase, por ejemplo, (Brandi, 2017)
- 63 (Sustainability (IDOS), sin fecha)
- 64 (OCDE, 2020c)
- 65 Desde el punto de vista estadístico, esta diferencia no es significativa, debido posiblemente al pequeño tamaño de la muestra de empresas exportadoras lideradas por mujeres.
- 66 (Matthess y Kunkel, 2020)
- 67 (*Small Goes Digital*, 2021)
- 68 (ITC, 2021b)
- 69 (Erb, 2019)
- 70 (*Enhancing SMEs' Resilience through Digitalisation*, 2021)
- 71 (Chevalier, 2022)
- 72 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico y otros, 2022)
- 73 (Agostini y otros, 2015)
- 74 (Mandel, 2019)
- 75 (OCDE, 2021a)
- 76 (Ma y Du, 2018)
- 77 (Liu-Thompkins, 2019)
- 78 (Choi y otros., 2018)
- 79 (OCDE, 2017b)
- 80 (OCDE, 2019b)
- 81 (McKinsey, 2020a); (ITC, 2021b)
- 82 (ITC, 2021b)
- 83 Encuesta del impacto empresarial de la COVID-19 del ITC.
- 84 (*Estadísticas de la OCDE: Trade in Value Added (TIVA): Principal Indicators*. Sin fecha.)
- 85 (*Estadísticas de la OCDE*. Sin fecha.)
- 86 (ITC, 2021b)
- 87 (*McKinsey*. 2020b)
- 88 (Gordon, 2005)
- 89 (Bødal, 2021)
- 90 (ITC y Physikalisch-Technische Bundesanstalt, 2011)
- 91 (Banco Asiático de Desarrollo, 2021)
- 92 Noticias del ITC (16 de abril de 2020). Blog: Resilience and recovery for good: Business support organizations critical actors for business survival. Disponible en <https://intracen.org/news-and-events/news/blog-resilience-and-recovery-for-good-business-support-organizations-critical>
- 93 (Rosenfeld, 1997)
- 94 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sin fecha)
- 95 Red Clúster Colombia, véase: <https://redclustercolombia.gov.co/>
- 96 Noticias del ITC (16 de abril de 2020). Blog: Resilience and recovery for good: Business support organizations critical actors for business survival. Disponible en <https://intracen.org/news-and-events/news/blog-resilience-and-recovery-for-good-business-support-organizations-critical>
- 97 (Dougherty-Choux y otros, 2016)
- 98 Véase, por ejemplo: (Pere Plaza y otros, sin fecha), (Hallward-Driemeier, 2013)
- 99 (ITC, 2021b)
- 100 (ITC, 2015)
- 101 (Jansen y Lanz, 2013)
- 102 (Carlino y otros, 2007)
- 103 (McKinsey, sin fecha)
- 104 (Arrow, 1962; Bergin y otros, 2019)

- 105 (ITC, 2021b)
- 106 (*World Development Indicators* | *DataBank*. Sin fecha.)
- 107 (*Dynamic TVET Country Profiles*. Sin fecha.)
- 108 (OCDE 2019, *PISA 2018 Results (Volume I)*. Sin fecha.)
- 109 (*Shaping Skills and Lifelong Learning for the Future of Work*, 2021)
- 110 (Smeck y otros, 2020)
- 111 (BIBB, 2021)
- 112 (*World Development Indicators* | *DataBank*. Sin fecha.)
- 113 (DANE, 2022b)
- 114 (OIT, sin fecha)
- 115 (OCDE, 2020b)
- 116 (*The Impact of COVID-19 on SME Financing*. Sin fecha.)
- 117 (Dini y Zurita, 2021)
- 118 (Kaya, 2022)
- 119 (Didier y otros, 2021)
- 120 (OCDE, 2020b)
- 121 (ITC, 2021a)
- 122 (Bhamra y Dani, 2011)
- 123 (Gutiérrez, 2017)
- 124 (Lawson y Samson, 2001)
- 125 (Massa y Tucci, 2013)
- 126 (*World Development Indicators* | *DataBank*. Sin fecha.)
- 127 (Consejo Privado de Competitividad, 2021)
- 128 (Cordeiro y Vieira, 2012)
- 129 (UNCTAD, 2010)
- 130 (Bilgin y otros, 2012)
- 131 (Mayer y otros, 2011)
- 132 (Rollo y otros, 2021)
- 133 (ITC, 2021b)
- 134 (Borino y otros, 2021)
- 135 (ITC, 2021b)
- 136 (Boshell y otros, 2018); (Ceballos-Sierra y Dall'Erba, 2021)
- 137 (OCDE, 2011)
- 138 (ITC, 2021b)
- 139 (ITC, 2021b)
- 140 (ITC, 2021b)
- 141 (ITC, 2021b)
- 142 (Ghisetti y otros, 2017)
- 143 (Etzkowitz y Loet Leydesdorff, 1995)
- 144 (World Development Indicators | *DataBank*, sin fecha)
- 145 ProColombia es la agencia gubernamental encargada de promocionar el turismo internacional, la inversión directa extranjera, las exportaciones no tradicionales y la marca país Colombia.
- 146 (World Development Indicators | *DataBank*, sin fecha)
- 147 (OCDE 2019c)
- 148 (Trotta y otros, 2021)
- 149 (OCDE, sin fecha)
- 150 (OCDE, 2022a)
- 151 (ITC, 2015)
- 152 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019)
- 153 (ITC, 2015)

# Referencias

- Agencia francesa de desarrollo, Banco de Desarrollo del Consejo de Europa, Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, Comisión Europea, Banco Europeo de Inversiones, KfW Banco de Desarrollo y Banco Nórdico de Inversión (2016). «Integrating climate change information and adaptation in project development: Emerging experience from practitioners». Obtenido el 29 de noviembre de 2022 de <https://www.nib.int/files/8d7f1d61523c2e68c06a49ee0becc97c3e99a87a/5497-2016-euifwacc-experience-for-practitioners.pdf>
- Agostini, L., Filippini, R., y Nosella, A. (2015). Brand-Building Efforts and Their Association with SME Sales Performance. *Journal of Small Business Management*, 53, 161–173. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12185>
- Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155. <https://doi.org/10.2307/2295952>
- Banco Asiático de Desarrollo. (2021). *Global Value Chain Development Report 2021: Beyond Production* (0 ed.). Banco Asiático de Desarrollo. <https://doi.org/10.22617/TCS210400-2>
- Banco Mundial. (2021a). Building an Equitable Society in Colombia. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/36535>
- Banco Mundial. (2021b). *Supporting Colombia's COVID-19 Crisis Response* [Results Brief]. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/results/2021/04/09/supporting-columbia-s-covid-19-crisis-response>
- Baffes, J., y Koh, W. C. (2022). Fertilizer prices expected to remain higher for longer. Blogs del Banco Mundial. <https://blogs.worldbank.org/opendata/fertilizer-prices-expected-remain-higher-longer>
- Bergin, A., Delaney, J., Handel, M. J., McGuinness, S., Kupets, O., Pouliakas, K., y Redmond, P. (2019). Skills and jobs mismatches in low- and middle-income countries (P. Comyn & O. Strietska-Illina, Eds.). Organización Internacional del Trabajo
- Bhamra, R., y Dani, S. (2011). Creating resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5373–5374. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563999>
- Bianchini, M., y Kwon, I. (2021). *Enhancing SMEs' resilience through digitalisation: The case of Korea* (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 27). <https://doi.org/10.1787/23bd7a26-en>
- Bilgin, M. H., Marco Lau, C. K., y Demir, E. (2012). Technology transfer, finance channels, and SME performance: New evidence from developing countries. *The Singapore Economic Review*, 57(03), 1250020. <https://doi.org/10.1142/S0217590812500208>
- Bocanegra, N. (9 de junio de 2021). Colombia protests lose steam, but their economic toll rises. Reuters. <https://www.reuters.com/world/americas/colombia-protests-lose-steam-their-economic-toll-rises-2021-06-09/>
- Bødal, F. W. (12 de octubre de 2021). Supplier Evaluation and Assessment: The What, How, and Why. Ignite Procurement. <https://www.igniteprocurement.com/blog/supplier-evaluation-and-assessment-the-what-how-and-why>
- Borino, F., Carlson, E., Rollo, V., y Solleder, O. (2021). International firms and COVID-19: Evidence from a global survey. CEPR Press, 75.
- Boshell, F., Thomas, T. S., Nazareth, V., y Cenacchi, N. (2018). Climate change, agriculture, and adaptation options for Colombia (IFPRI Discussion Paper No. 01790). Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.
- Brandi, C. A. (2017). Sustainability Standards and Sustainable Development – Synergies and Trade-Offs of Transnational Governance: Sustainability Standards and Transnational Governance. *Sustainable Development*, 25(1), 25–34. <https://doi.org/10.1002/sd.1639>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, Morales, Á. A., Cambindo, I. M., Cubillos, K. R., y Gómez, E. M. R. (2022). Informe trimestral del comportamiento del comercio electrónico en Colombia primer trimestre 2022 (p. 23).
- Carlino, G. A., Chatterjee, S., y Hunt, R. M. (2007). Urban density and the rate of invention. *Journal of Urban Economics*, 61(3), 389–419. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2006.08.003>
- Ceballos-Sierra, F., y Dall'Erba, S. (2021). The effect of climate variability on Colombian coffee productivity: A dynamic panel model approach. *Agricultural Systems*, 190, 103126. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103126>
- Centro de Comercio Internacional (ITC) (2015). *Perspectivas de competitividad de las PYME del 2015: Conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo*. Centro de Comercio Internacional. <https://intracen.org/media/file/2695>
- \_\_\_\_\_ (2020). *Perspectivas de competitividad de las PYME del 2020—COVID-19: el gran confinamiento y su impacto en las pequeñas empresas*. Centro de Comercio Internacional. <https://intracen.org/media/file/413>
- \_\_\_\_\_ (2021a). *Promoting SME Competitiveness in Francophone Africa: From crisis to recovery through regional integration*. Centro de Comercio Internacional. <https://intracen.org/sites/default/files/inline-files/From%20crisis%20to%20recovery%20through%20regional%20integration.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2021b). *Perspectivas de competitividad de las PYME del 2021: Empoderamiento para una recuperación verde* (No. 2021; *Perspectivas de competitividad de las PYME*, p. 112). Centro de Comercio Internacional. [https://intracen.org/sites/default/files/inline-files/ITC\\_SMECO-2021\\_0.pdf](https://intracen.org/sites/default/files/inline-files/ITC_SMECO-2021_0.pdf)
- \_\_\_\_\_ (2022). *SME Competitiveness Outlook 2022: Connected services, competitive businesses*. Centro de Comercio Internacional.

- Centro de Comercio Internacional y Permanent Conference of African and Francophone Consular Chambers (2022). Promoting SME Competitiveness in Francophone Africa: Fostering digital transformation. Centro de Comercio Internacional y Permanent Conference of African and Francophone Consular Chambers.
- Centro de Comercio Internacional y Physikalisch-Technische Bundesanstalt. (2011). Export quality management: A guide for small and medium-sized exporters. Centro de Comercio Internacional. <https://intracen.org/media/file/1206>
- Chevalier, S. (2022). E-commerce in Colombia. Statista. <https://www.statista.com/topics/6005/e-commerce-in-colombia>
- Choi, T.-M., Wallace, S. W., & Wang, Y. (2018). Big Data Analytics in Operations Management. *Production and Operations Management*, 27(10), 1868–1883. <https://doi.org/10.1111/poms.12838>
- CIRAD. (28 April 2021). Covid-19 and food security | In Colombia, the health crisis is exacerbating the inequalities between small- and large-scale producers. CIRAD. <https://www.cirad.fr/en/cirad-news/news/2020/science/covid-19-food-security-colombia>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2010). *Integrating developing countries' SMEs into global value chains*. <https://digitallibrary.un.org/record/681778>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2019). Política de formalización empresarial (CONPES No. 3956). <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/conpes/econ%C3%B3micos/3956.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2021). Informe nacional de competitividad 2021-2022. [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/12/CPC\\_INC\\_2021-2022-COMPLETO.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/12/CPC_INC_2021-2022-COMPLETO.pdf)
- Cordeiro, A., y Vieira, F. D. (2012). Barriers to innovation amongst small and medium-sized enterprises (SMEs) in Portugal. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Crisis24 (2020). Colombia: Authorities lift lockdown measures and other COVID-19 restrictions from September 1 /update 26. Crisis24. <https://crisis24.garda.com/alerts/2020/09/colombia-authorities-lift-lockdown-measures-and-other-covid-19-restrictions-from-september-1-update-26>
- DANE (2022a). Producto Interno Bruto (PIB): IV trimestre 2021 preliminar. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim21\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim21_produccion_y_gasto.pdf)
- DANE (2022b). Principales Indicadores del Mercado Laboral. DANE. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_dic\\_21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_21.pdf)
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., y Farinha, L. (2022). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Didier, T., Huneus, F., Larrain, M., y Schmukler, S. L. (2021). Financing firms in hibernation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Stability*, 53, 100837. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100837>
- Dini, M., y Zurita, A. H. (2021). Analysis of policies to support SMEs in confronting the COVID-19 pandemic in Latin America (p. 114). Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47145/1/S2100103\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47145/1/S2100103_en.pdf)
- Dougherty-Choux, L., Terpstra, P., Kammila, S., y Kuukulasuriya, P. (2016). Adapting from the Ground Up: Enabling Small Businesses in Developing Countries to Adapt to Climate Change. Instituto de Recursos Mundiales.
- Erb, S. (2019). *Colombia is becoming an online country, but a digital divide still separates cities from the countryside*. DW Akademie. <https://www.dw.com/en/colombia-is-becoming-an-online-country-but-a-digital-divide-still-separates-cities-from-the-countryside/a-47563079>
- Etzkowitz, H., y Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix—University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1), 14–19.
- Fainshmidt, S., Nair, A., y Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(6), 1088–1099. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.002>
- Federal Institute for Vocational Education and Training (2021). Cooperation with Colombian partner institution SENA. Federal Institute for Vocational Education and Training. <https://www.bibb.de/en/9580.php>
- Ghisetti, C., Mancinelli, S., Mazzanti, M., y Zoli, M. (2017). Financial barriers and environmental innovations: Evidence from EU manufacturing firms. *Climate Policy*, 17(sup1), S131–S147. <https://doi.org/10.1080/14693062.2016.1242057>
- Gordon, S. (2005). Seven Steps to Measure Supplier Performance. *Supply Chain Management*, 6.
- Gutiérrez, J. D. (2017). Smallholders' Agricultural Cooperatives in Colombia: ¿Vehicles for Rural Development? *Revista Desarrollo y Sociedad*. <https://doi.org/10.13043/dys.73.6>
- Hallward-Driemeier, Mary (2013). *Enterprising-women-expanding-economic-opportunities-in-Africa*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/509981468193131963/pdf/Enterprising-women-expanding-economic-opportunities-in-Africa.pdf>
- Human Rights Watch*. (2021). *Colombia: Events of 2021*. In *World Report 2022*. <https://www.hrw.org/world-report/2022/country-chapters/colombia>
- Inicio | Índice de Desempeño Logístico. (sin fecha). Consultado el 14 de julio de 2022 en <https://ipi.worldbank.org/>

- Jansen, M., y Lanz, R. (2013). Skills and Export Competitiveness for Small and Medium-Sized Enterprises. Organización Mundial del Comercio.
- Kaya, O. (2022). Determinants and consequences of SME insolvency risk during the pandemic. *Economic Modelling*, 115, 105958. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105958>
- Lawson, B., y Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Liu-Thompkins, Y. (2019). A decade of online advertising research: What we learned and what we need to know. *Journal of Advertising*, 48(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/00913367.2018.1556138>
- Ma, J., y Du, B. (2018). Digital advertising and company value. *Journal of Advertising Research*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Digital-Advertising-And-Company-Value-Ma-Du/19d42098730dd71b454a8a5643ae70d94e320ab0>
- Mandel, Dr. M. (2019). The Declining Cost of Advertising: Policy Implications (p. 18). Progressive Policy Institute. [https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2019/07/Advertising2019\\_Mandel.pdf](https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2019/07/Advertising2019_Mandel.pdf)
- Martinez, C. R. (2015). Informe Regional: Juventud y PYMES en América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_421759.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_421759.pdf)
- Massa, L., y Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. In *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 420–441). Oxford University Press.
- Matthess, M., y Kunkel, S. (2020). Structural change and digitalization in developing countries: Conceptually linking the two transformations. *Technology in Society*, 63, 101428. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101428>
- Mayer, T., Melitz, M. J., y Ottaviano, G. I. P. (2011). Market Size, Competition, and the Product Mix of Exporters. *EFIGE Working Paper* 35, 40.
- McKinsey (2020a). *Risk, resilience, and rebalancing in global value chains*. Obtenido el 20 de julio de 2022 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>
- McKinsey (2020b). 'Could climate become the weak link in your supply chain?' Obtenido el 20 de julio de 2022 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/could-climate-become-the-weak-link-in-your-supply-chain>
- McKinsey (sin fecha). *COVID-19 and reskilling the workforce*. Obtenido el 28 de julio de 2022 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>
- Medina, M. A. (7 de noviembre de 2021). ¿Qué pasa con el trabajo en el campo? *EL ESPECTADOR*. <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/que-pasa-con-el-trabajo-en-el-campo/>
- Medina, O. (15 de febrero de 2022). Record expansion: Colombia's economy grows the most in 115 years. *Al Jazeera*. <https://www.aljazeera.com/economy/2022/2/15/record-expansion-colombias-economy-grows-the-most-in-115-years>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). Gobierno lanza línea de crédito "Colombia Agro Produce" por \$1,5 billones, para garantizar liquidez de productores agropecuarios. *Minagricultura*. [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gobierno-lanza-l%C3%ADnea-de-cr%C3%A9dito-%E2%80%9CColombia-Agro-Produce%E2%80%9D-por-\\$1.5-billones,-para-garantizar-liquidez-de-productores-agropecu.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gobierno-lanza-l%C3%ADnea-de-cr%C3%A9dito-%E2%80%9CColombia-Agro-Produce%E2%80%9D-por-$1.5-billones,-para-garantizar-liquidez-de-productores-agropecu.aspx)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). Boletín de precios de insumos agropecuarios (1 de 2022). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Boletines/BOLET%C3%8DN%20DE%20PRECIOS%20DE%20INSUMOS%20AGROPECUARIOS%20No.1%20de%202022.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (sin fecha). *Clústeres*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Obtenido el 4 de noviembre de 2022 de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-sectorial/clusterer>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 957 de 05 Junio de 2019. <https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). Informe de empalme entre gobiernos nacionales. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://img.lalr.co/cms/2022/07/26215647/Formato-Informe-de-Empalme-MINCIT-VF.pdf>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (Sin fecha). Trade Facilitation Indicators. Consultado el 10 de agosto de 2022 en <https://www.compareyourcountry.org/trade-facilitation?cr=oced&lg=en>
- \_\_\_\_\_ (2011). Promoting Technological Innovation to Address Climate Change. OCDE.
- \_\_\_\_\_ (2017a). OECD Economic Surveys: Colombia 2017. OCDE. [https://doi.org/10.1787/eco\\_surveys-col-2017-en](https://doi.org/10.1787/eco_surveys-col-2017-en)
- \_\_\_\_\_ (2017b). OECD Digital Economy Outlook 2017. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264276284-en>
- \_\_\_\_\_ (2019). *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*. Retrieved 28 July 2022 from <https://www.oecd.org/publications/pisa-2018-results-volume-i-5f07c754-en.htm>
- \_\_\_\_\_ (2019a). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. OCDE. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>

- \_\_\_\_\_. (2019b). OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia. OCDE. <https://doi.org/10.1787/781185b1-en>
- \_\_\_\_\_. (2019c). OECD Economic Surveys: Colombia 2019. OCDE. <https://doi.org/10.1787/e4c64889-en>
- \_\_\_\_\_. (2020a). Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses. [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119\\_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19\\_SME\\_Policy\\_Responses](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses)
- \_\_\_\_\_. (2020b). Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard. OCDE. <https://doi.org/10.1787/061fe03d-en>
- \_\_\_\_\_. (2020c). Gender Equality in Colombia: Access to Justice and Politics at the Local Level. OCDE. <https://doi.org/10.1787/b956ef57-en>
- \_\_\_\_\_. (2021a). The Digital Transformation of SMEs. OCDE. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- \_\_\_\_\_. (2021b). Incentives for SMEs to Invest in Skills: Lessons from European Good Practices. OCDE. <https://doi.org/10.1787/1eb16dc7-en>
- \_\_\_\_\_. (2022a). OECD Economic Surveys: Colombia 2022. OCDE. <https://doi.org/10.1787/04bf9377-en>
- \_\_\_\_\_. (2022b). Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. OCDE. <https://doi.org/10.1787/e9073a0f-en>
- Estadísticas de la OCDE. (Sin fecha). Consultado el 20 de julio de 2022 en <https://stats.oecd.org/>
- Estadísticas de la OCDE: Trade in Value Added (TiVA): Principal indicators. (Sin fecha). Consultado el 20 de julio de 2022 en [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA\\_2018\\_C1](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2018_C1)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2022). The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural markets and the risks associated with the war in Ukraine. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org/3/cb9013en/cb9013en.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (sin fecha). Perfiles nacionales dinámicos de EFTP. Obtenido el 28 de julio de 2022 de <https://unevoc.unesco.org/home/Dynamic+TVET+Country+Profiles/country=COL>
- Organización Internacional del Trabajo (ILO). Home—ILOSTAT – The leading source of labour statistics. ILOSTAT. Consultado el 30 de julio de 2022 en <https://ilostat.ilo.org/>
- Organización Internacional del Trabajo (2021). Building forward fairer: Women's rights to work and at work at the core of the COVID-19 recovery [Policy Brief]. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_814499.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_814499.pdf)
- Pere Plaza, J., Güell, C., Medina Iborra, I., e Institut de Ciències Polítiques i Socials. Barcelona, C. (Sin fecha). Analysis of the present (and impact) of women in business organizations in contemporary Spanish democracy. The impact of Spanish law of equality reviewed. Consultado el 20 de julio de 2022 en <https://core.ac.uk/display/20049389>
- Placek, M. (2022a). *Global container freight rate index from January 2019 to September 2022*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1250636/global-container-freight-index/>
- Placek, M. (2022b). *Rising container freight rates—Statistics & facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/9237/container-freight-rates/>
- Plataforma Europea de Colaboración de Clústeres (Sin fecha). *Colombia*. Plataforma Europea de Colaboración de Clústeres. Obtenido el 4 de noviembre de 2022 de <https://clustercollaboration.eu/content/colombi>
- Ramírez Cañón, M. C. (29 de junio de 2022). Café colombiano: Precios altos y producción a la baja. EL ESPECTADOR. <https://www.elespectador.com/economia/cafe-colombiano-precios-altos-y-produccion-a-la-baja/>
- Rollo, V., Mohan, Sarah, y Falciola, Justine. (2021). Identifying the drivers of SME resilience: A framework and index based on evidence from the COVID-19 pandemic.
- Romero, W. (14 de septiembre de 2021). ¿Qué pasará más allá de las medidas de alivios del Programa de Acompañamiento a Deudores – PAD? – KPMG Colombia. KPMG. <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2021/09/que-pasara-mas-alla-de-las-medidas-del-pad.html>
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3–23. <https://doi.org/10.1080/09654319708720381>
- Rueda, M. (13 de diciembre de 2020). No pickers, no coffee: How Covid threatens Colombia's harvest. BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-55172034>
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., y Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Shaping skills and lifelong learning for the future of work. (13 de julio de 2021). [http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/109/reports/reports-to-the-conference/WCMS\\_813696/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/109/reports/reports-to-the-conference/WCMS_813696/lang-en/index.htm)
- Small goes digital. (28 de junio de 2021). [Publicación]. [http://www.ilo.org/empent/units/boosting-employment-through-small-enterprise-development/WCMS\\_808632/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/units/boosting-employment-through-small-enterprise-development/WCMS_808632/lang-en/index.htm)
- Smeck, S., Oviedo, M., & Fiszbein, A. (2020). *Dual education in Latin America: Challenges and Opportunities* (pág. 24). Inter-American Dialogue.

Sommer, Christoph (2017). *Drivers and constraints for adopting sustainability standards in small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Instituto Alemán de Desarrollo y Sostenibilidad, Bonn. Obtenido el 14 de julio de 2022 de <https://www.idos-research.de/en/discussion-paper/article/drivers-and-constraints-for-adopting-sustainability-standards-in-small-and-medium-sized-enterprises-smes/>

The impact of COVID-19 on SME financing: A special edition of the OECD Financing SMEs and Entrepreneurs Scoreboard | en | OCDE (Sin fecha). Consultado el 28 de julio de 2022 en <https://www.oecd.org/colombia/financing-smes-and-entrepreneurship-an-oecd-scoreboard-eed81a65-en.htm>

Trotta, A., Carè, R., Caridà, R., y Migliazza, M. C. (2021). Fighting Poverty and Inequalities Through Social Impact Bonds: Learning from Case Studies to Support the Covid-19 Response. In M. La Torre & H. Chiappini (Eds.), *Contemporary Issues in Sustainable Finance* (pp. 37–89). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-65133-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-65133-6_3)

Turkewitz, J. (18 May 2021). Why Are Colombians Protesting? The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/05/18/world/americas/colombia-protests-what-to-know.html>

UIS Statistics. (Sin fecha). Consultado el 14 de julio de 2022 en <http://data.uis.unesco.org/>

Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677–693. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>

*World Development Indicators* | *DataBank*. (Sin fecha). Consultado el 20 de julio de 2022 en <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Impreso por el Servicio de Reprografía del ITC.

Un pdf gratuito está disponible en el sitio web del ITC en:  
[www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications)

