



# DESARROLLO EMPRESARIAL

Adelantando cuaderno: los retos de la productividad futura para las empresas del presente

ADELANTANDO CUADERNO: LOS RETOS DE LA PRODUCTIVIDAD FUTURA PARA LAS EMPRESAS DEL PRESENTE

1

EL FUTURO IDEAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN COLOMBIA EN LOS PRÓXIMOS 30 AÑOS

2

TENDENCIAS FUTURAS

3

RIESGOS

4

ESCENARIOS

5

DE ESCENARIOS DESEADOS A APUESTA

6

SÍNTESIS DE RECOMENDACIONES

7

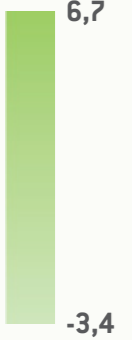
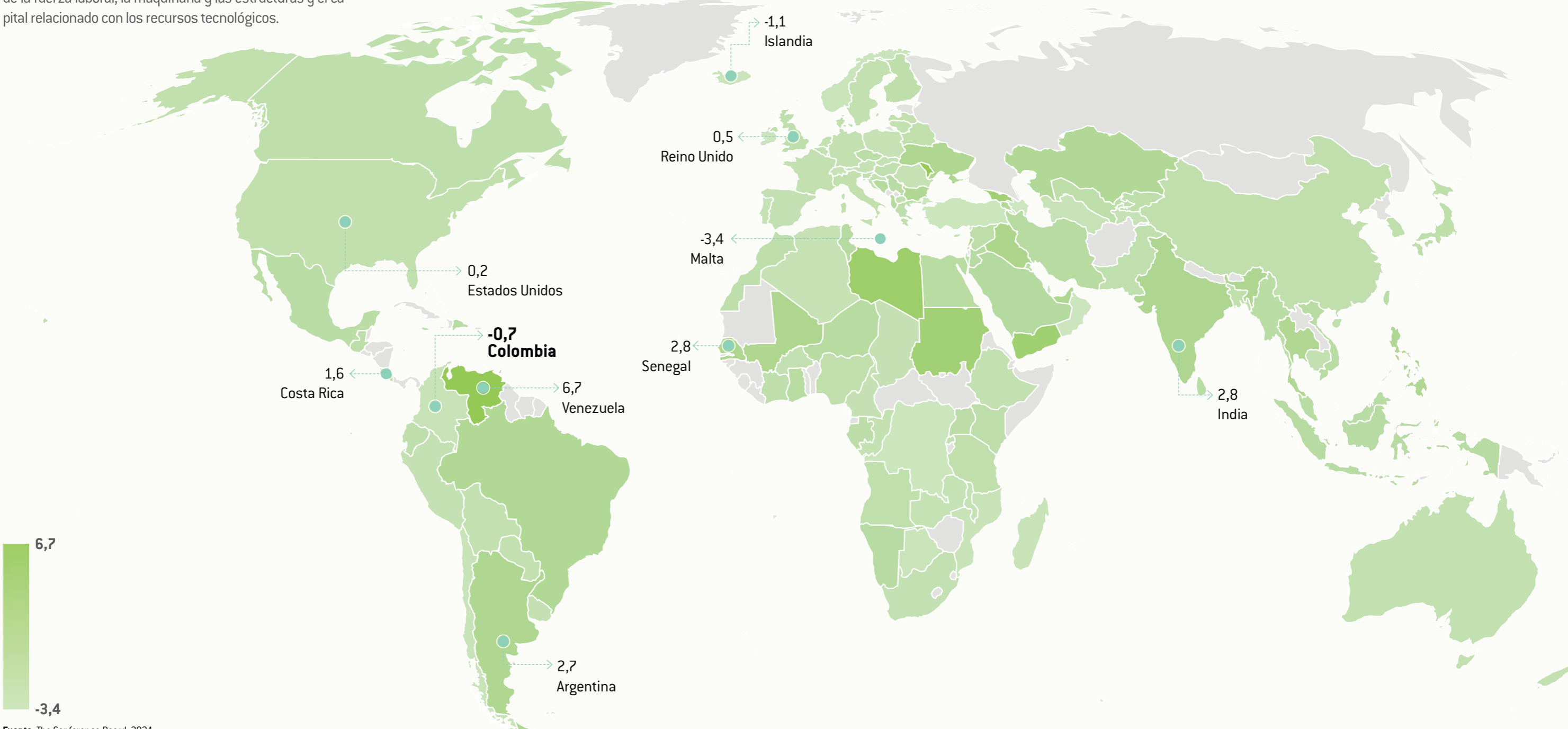
REFERENCIAS

8

Reunión de trabajo en equipo de ingenieros, con socios en la construcción de modelos en la tecnología de trabajo de oficina de la empresa, negocios verdes basados en energía renovable y calentamiento global.

# CRECIMIENTO PROMEDIO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES (PTF) (%)

El crecimiento promedio de la productividad total de los factores (PTF) mide el crecimiento del PIB sobre las aportaciones combinadas del número total de horas, las capacidades de la fuerza laboral, la maquinaria y las estructuras y el capital relacionado con los recursos tecnológicos.



Fuente: The Conference Board, 2024.



# PERFIL DE COLOMBIA EN MATERIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Tema	Indicador	Valor Colombia	Ranking en América Latina	Mejor país en América Latina [valor]	Promedio de la OCDE [valor]	Fuente
Productividad	Crecimiento promedio de la productividad total de los factores (%)	0,1	5 de 13	Venezuela (8,2)	-0,8	The Conference Board (2023)
	Productividad laboral por hora trabajada	23	6 de 13	Uruguay (39,2)	67	The Conference Board (2023)
Sofisticación y diversificación	Porcentaje del total de las exportaciones 2023	3	5 de 17	Brasil (0,01)	0,02	Trade Map (2023)
	Índice de complejidad económica	-0,1	5 de 17	Mexico (1,1)	1,07	Centro de Desarrollo Internacional – Harvard (2021)
	Índice de complejidad prospectiva	-0,05	7 de 17	Mexico (0,9)	0,6	Centro de Desarrollo Internacional – Harvard (2021)
Competencia y regulación	Facilidad para hacer negocios (0 a 100)	70,1	3	Chile (72,6)	77,5	Banco Mundial (2020)
	Indicador de regulación del mercado de productos (PMR) [de 0 a 6, donde 0 indica el régimen regulatorio más favorable a la competencia]	1,6	5 de 6	Argentina (2,8)	1,4	OCDE (2020)



Tema	Indicador	Valor Colombia	Ranking en América Latina	Mejor país en América Latina [valor]	Promedio de la OCDE [valor]	Fuente
Emprendimiento y salida de empresas	Cargas administrativas para nuevas empresas (0 a 6)	2,8	4 de 6	México (0,7)	1,12	OCDE (2019)
	La disponibilidad de recursos financieros para las pequeñas y medianas empresas (1-10)	3,18	7 de 10	México (3,9)	4,7	Global Entrepreneurship Monitor (2023)
	Índice de contexto empresarial (0-10)	4,1	4 de 9	Chile (4,6)	4,8	Global Entrepreneurship Monitor (2023)
	Tasa de actividad empresarial temprana (TEA) (% de la población de 18-64 años que son emprendedores nacientes o dueños de un nuevo negocio —de hasta 3,5 años—)	23,6	6 de 8	Ecuador (32,7)	11,8	Global Entrepreneurship Monitor (2023)
	Propiedad de negocios establecidos (% de la población de 18-64 años que es propietario gerente de una empresa establecida)	3,4	8 de 9	Ecuador (23,9)	7,5	Global Entrepreneurship Monitor (2023)
	Resolución de insolvencia (de 0 a 100)	71,4	1 de 17	Colombia (71,4)	72,6	Banco Mundial (2019)



## ADELANTANDO CUADERNO: LOS RETOS DE LA PRODUCTIVIDAD FUTURA PARA LAS EMPRESAS DEL PRESENTE

La empresa tiene como objetivo encontrar soluciones a problemas sociales y económicos como una respuesta ante las señales del mercado. Esto se presenta en un entorno en el que los derechos de propiedad están claramente definidos, lo que permite materializar retornos a inversiones. Ahora bien, para garantizar dichos derechos, se requiere un libre funcionamiento de las barreras de entrada, salida y competencia en el mercado. Por otra parte, al presentarse barreras regulatorias, legales y normativas, los mecanismos del mercado se ven obstaculizados, por lo que se presentan concentración y márgenes, junto con disminución en factores como diversificación, innovación, productividad, internacionalización y complejidad económica.

Ante este contexto, la visión futura a 2054 de las empresas en Colombia se concentra en que deben ser innovadoras, flexibles, sostenibles en el tiempo, productivas e internacionalizadas y operar en un entorno adecuado. El primer atributo está asociado a la capacidad de absorber rápidamente las tecnologías emergentes para garantizar la permanencia en el mercado y el crecimiento del ciclo de vida. El segundo, a interiorizar dentro de los procesos productivos y organizacionales modelos flexibles de trabajo, que permitan adaptarse a los retos que presentará la fuerza laboral ante el cambio demográfico, al igual que tomar ventaja de ello al disminuir costos de funcionamiento y de alquiler de capital.

La sostenibilidad de esta visión se plantea en dos sentidos: por un lado, por medio de la adaptación de los procesos de producción, comercialización y distribución a partir de acciones encaminadas a la mitigación y la adaptación al cambio climático y a acciones que disminuyan la huella de carbono. Por otro lado, esta característica se asocia con el ciclo de vida de la firma direccionado positivamente con el tamaño. En este punto se espera que un mayor tiempo en el mercado lleve a que haya un aumento de la productividad y, a su vez, crecimiento empresarial. En este sentido, la visión de prospectiva ha identificado tres macro tendencias: cambio tecnológico, cambio demográfico y cambio climático. Las empresas deben convivir con estas tres tendencias juntas.

Asimismo, es claro que la digitalización y los sistemas de inteligencia artificial (IA) avanzarán rápidamente, requiriendo que la sociedad se adapte con resiliencia. Desde el punto de vista del empleo, la tecnología amplía la producción económica con el internet de alta velocidad, mejorando las oportunidades laborales y el empleo empresarial. Según una encuesta de prospectiva realizada

por el Consejo Privado de Competitividad (CPC), el 73 % de las personas ve la digitalización como relevante a corto plazo para adaptarse a los cambios tecnológicos del futuro.

Por otro lado, con una fuerza laboral envejecida, es necesario recategorizar los roles laborales de acuerdo con su edad, adoptando políticas de trabajo flexible y remoto en la cultura corporativa. De acuerdo con la misma encuesta de prospectiva mencionada anteriormente, el 71 % de las personas considera necesaria la flexibilidad y el trabajo remoto a corto plazo. Sin embargo, para implementar estas condiciones en el modelo corporativo es necesario que existan incentivos que permitan a las empresas pasar de ser microempresas poco productivas a medianas y grandes empresas productivas. Esto, junto con capacidades empresariales, puede garantizar un buen entorno laboral, cerrar brechas de género, adoptar políticas inclusivas y ofrecer trabajos de calidad.

Sumado a lo anterior, las empresas del futuro deben ser resilientes y capaces de adaptarse a los desafíos del cambio climático. Proyecciones antes de la Conferencia de las Partes 26 (COP26) indican que, en un entorno donde las medidas no son las adecuadas, el calentamiento global superará los 1,5 °C para 2030 y podría llegar a más de 2 °C para 2050 (Shukla *et al.*, 2022). Esto afectará financieramente a las firmas debido a la escasez de recursos y la mayor variabilidad climática, impactando costos relacionados con la pérdida de activos, impuestos verdes sobre las actividades productivas o multas por incumplimiento climático. De esta forma, la adaptación y la mitigación del cambio climático deben ser algunos de los ejes principales para gestionar riesgos que, más allá de reducir las emisiones y evitar el deterioro del capital físico de las empresas, están asociados a la supervivencia de estas organizaciones a lo largo del tiempo.

Finalmente, existen tres riesgos que pueden impedir la materialización de la visión del futuro. En primer lugar, existe una coordinación fragmentada, lo que representa riesgos en la productividad regional; en segundo lugar, en cuanto a atracción de capital, se presentan amenazas que pueden frenar el crecimiento económico; y por último, se da la posibilidad de encontrar cierto aislamiento económico como consecuencia del proteccionismo y la desglobalización. Para mitigar estos riesgos, se hace un llamado a no dejar de lado la integración y la cooperación ya que esta es la mejor estrategia para aprovechar los nuevos mercados y apalancar la productividad empresarial al insertarse en las cadenas globales de valor.



2

## EL FUTURO IDEAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN COLOMBIA EN LOS PRÓXIMOS 30 AÑOS

La visión de las unidades productivas en Colombia a 30 años está asociada con la necesidad de adoptar un modelo organizacional para hacer posible la adaptación al cambio tecnológico, demográfico y climático que, se espera, afectará la dinámica social y económica de los países. En este sentido, atributos como la innovación y la flexibilidad emergen como motores de éxito para generar un entorno propicio que promueva el desarrollo empresarial productivo.

La encuesta de prospectiva del CPC permite delinear el escenario ideal del desarrollo empresarial, destacando que las unidades productivas serán innovadoras, ágiles y productivas de manera que logren adaptarse a las dinámicas del futuro. Esto pone de manifiesto la necesidad de trabajar en tres vías: adoptar una cultura innovadora que permita a las unidades productivas responder ágilmente a la velocidad del cambio tecnológico; tener un alto grado de flexibilidad para atender las necesidades de una población que envejece rápidamente; e implementar una cultura empresarial

que sea consciente de que la sostenibilidad es un eje transversal, sobre todo en un entorno donde los recursos serán más escasos que en la actualidad. Para lograr este objetivo, es necesario que los incentivos para las empresas sean los adecuados, de manera que promuevan un entorno favorable al crecimiento, la innovación, la flexibilización y la sostenibilidad ambiental. Esto implica diseñar intervenciones que no solo apoyen las necesidades actuales de las empresas, sino que también anticipen y faciliten el desarrollo sostenible a largo plazo.

En el escenario propuesto se resaltan otras características que deberán tener las empresas del futuro en Colombia, tales como ser sofisticadas, diversificadas, modernas, con regulaciones favorables y sin barreras de entrada y salida, inclusivas, rentables, estar integradas a las cadenas globales de valor y mantenerse articuladas. Estos factores juntos permiten a las empresas ser productivas de manera que crezcan y estén conectadas con el mundo.

**Ilustración 1.** Escenario ideal del desarrollo empresarial hacia 30 años. Colombia, 2024-2054

La percepción general del desarrollo empresarial futuro en Colombia se define por su carácter innovador, flexible, ágil, productivo y sostenible.



Fuente: Encuesta de Prospectiva del CPC, 2024.



3

## TENDENCIAS FUTURAS

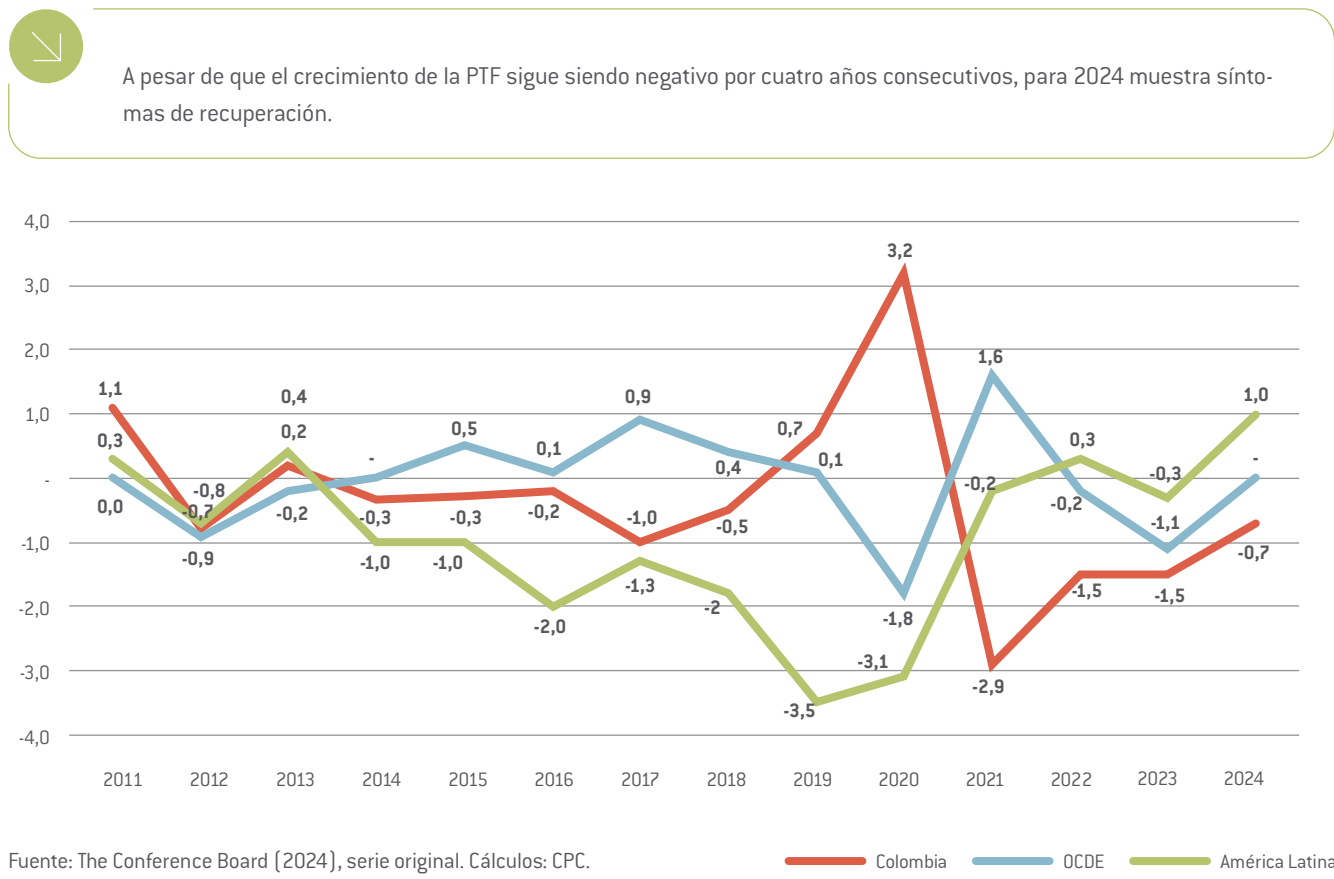
Los niveles de desarrollo que han experimentado algunas regiones del mundo se explican, en parte, por el crecimiento de la productividad, que a nivel empresarial se mide en tres niveles principales: la reasignación de recursos de empresas menos productivas a más productivas; los aumentos de productividad dentro de las empresas existentes mediante la adopción de tecnología, la innovación y la mejora de habilidades gerenciales; y la entrada de empresas altamente productivas y la salida de aquellas menos productivas (Cusolito y Maloney, 2018).

La creación de nuevas unidades productivas de alto crecimiento con modelos de negocio innovadores y tecnologías avanzadas suele resultar en una mayor productividad comparada con las empresas establecidas. Esto ocurre porque la competencia motiva a las empresas a innovar y adoptar nuevas tecnologías para mejorar su productividad cuando perciben una amenaza a su cuota de mercado. Este margen intensivo de mejoras en productividad depende

de factores internos como las capacidades gerenciales y del talento humano, la transferencia de tecnología (Banco Mundial, 2022) o la capacidad de innovar (Cirera y Maloney, 2017), y de factores externos como las reglas, leyes, políticas o normas que generan incentivos para hacerlo.

Colombia ha experimentado fluctuaciones significativas en el crecimiento de su productividad. Comenzando con un aumento de alrededor de 1 punto porcentual en 2011, la productividad total de los factores (PTF) de Colombia cayó a niveles negativos en 2013 y 2014, antes de recuperarse hacia 2017. Sin embargo, el mayor incremento se produjo en 2020, posiblemente debido al mejor uso de los factores de producción como el trabajo remoto y la optimización del uso del tiempo. En lo posterior, Colombia muestra una desaceleración notable en el crecimiento de la PTF, alcanzando valores cercanos a cero para 2024.

**Gráfica 1.** Crecimiento de la PTF (%). Colombia y países de referencia, 2011-2024



Fuente: The Conference Board (2024), serie original. Cálculos: CPC.



En contraste, la PTF en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha mostrado variaciones más moderadas y estables a lo largo del tiempo. Aunque hubo algunas fluctuaciones, estas han sido menos pronunciadas en comparación con las de Colombia. La PTF en la OCDE experimentó un aumento en 2017, seguido de una caída en 2018, y mucha volatilidad entre 2019 y 2023, finalizando en 0,0 en 2024.

Por otro lado, América Latina ha enfrentado una PTF mayormente negativa y volátil. Desde 2011, este parámetro cayó significativamente hasta 2021. No obstante, a partir de 2021 muestra una recuperación continua y se espera que alcance un valor positivo de 1,0 en 2024. Este cambio sugiere una mejora significativa en la PTF de la región en los años recientes, contrastando con las tendencias negativas observadas en el pasado.

## → RETOS DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL A LA LUZ DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

Hacia el futuro se espera que la digitalización y los sistemas de IA avancen rápidamente, lo que requerirá que las unidades productivas se adapten a ese escenario. De hecho, este cambio tecnológico se aceleró a partir de la pandemia, permitiendo a las empresas rediseñar sus modelos de negocio para responder a las grandes demandas tecnológicas de la sociedad. De acuerdo con la Encuesta Global de McKinsey sobre Estrategia General (McKinsey & Company, 2021), la adopción de tecnologías digitales se aceleró entre 3 y 7 años en solo unos meses en el año 2020. Esto subraya que la digitalización no es solo una opción, sino una necesidad que mejora la calidad de vida de las personas y la productividad de diversos sectores.

En este contexto, apoyarse en tecnología móvil, datos, la nube, IA, el internet de las cosas (IoT), el 5G y la realidad extendida les permitirá a las empresas resolver los problemas y eliminar las barreras que enfrentan mediante la automatización de procesos. Según Juárez (2021), basándose en una encuesta de Ericsson, el 68 % de los responsables de toma de decisiones cree que la disposición a la transformación es de suma importancia para el éxito de las firmas de cara a 2030. Sumado a ello, para garantizar el éxito de las compañías, es clave que las firmas ten-

gan los suficientes incentivos y capacidades para adoptar estos elementos de la visión futura.

El uso de la tecnología ayuda a ampliar la frontera de posibilidades de producción en una economía, de manera que se puede producir más con los mismos recursos empleados. Por ejemplo, el acceso a internet de alta velocidad no solo aumenta la probabilidad de obtener empleo en un 13,2 % y eleva el empleo total en las empresas hasta un 22 %, sino que también puede cuadruplicar las exportaciones. De manera complementaria, la aplicación de análisis de datos y decisiones basadas en esta información potencia las ventas de las pequeñas y medianas empresas, proporcionándoles una ventaja competitiva esencial para acceder a los mercados (World Bank, 2024).

En esta línea, la encuesta de prospectiva confirma la importancia de que las empresas se digitalicen<sup>1</sup>, ya que el 82 %<sup>2</sup> de las personas consultadas en la encuesta de prospectiva consideran que esta tendencia será relevante a corto plazo para alcanzar el escenario futuro y adaptarse adecuadamente a los cambios tecnológicos. Igualmente, el 87 % afirma que la innovación continua también será necesaria en el corto plazo (Gráfica 2). Para avanzar hacia allá, hay que generar los incentivos suficientes.

1. Entiéndase "empresa digitalizada" como aquella que utilizará herramientas de gestión, software de contabilidad y plataformas de comercio electrónico, IA, tecnología 5G y nuevos descubrimientos disruptivos.

2. Para llegar a este cálculo, se sumó la puntuación de 8, 9 y 10 en la encuesta de prospectiva.

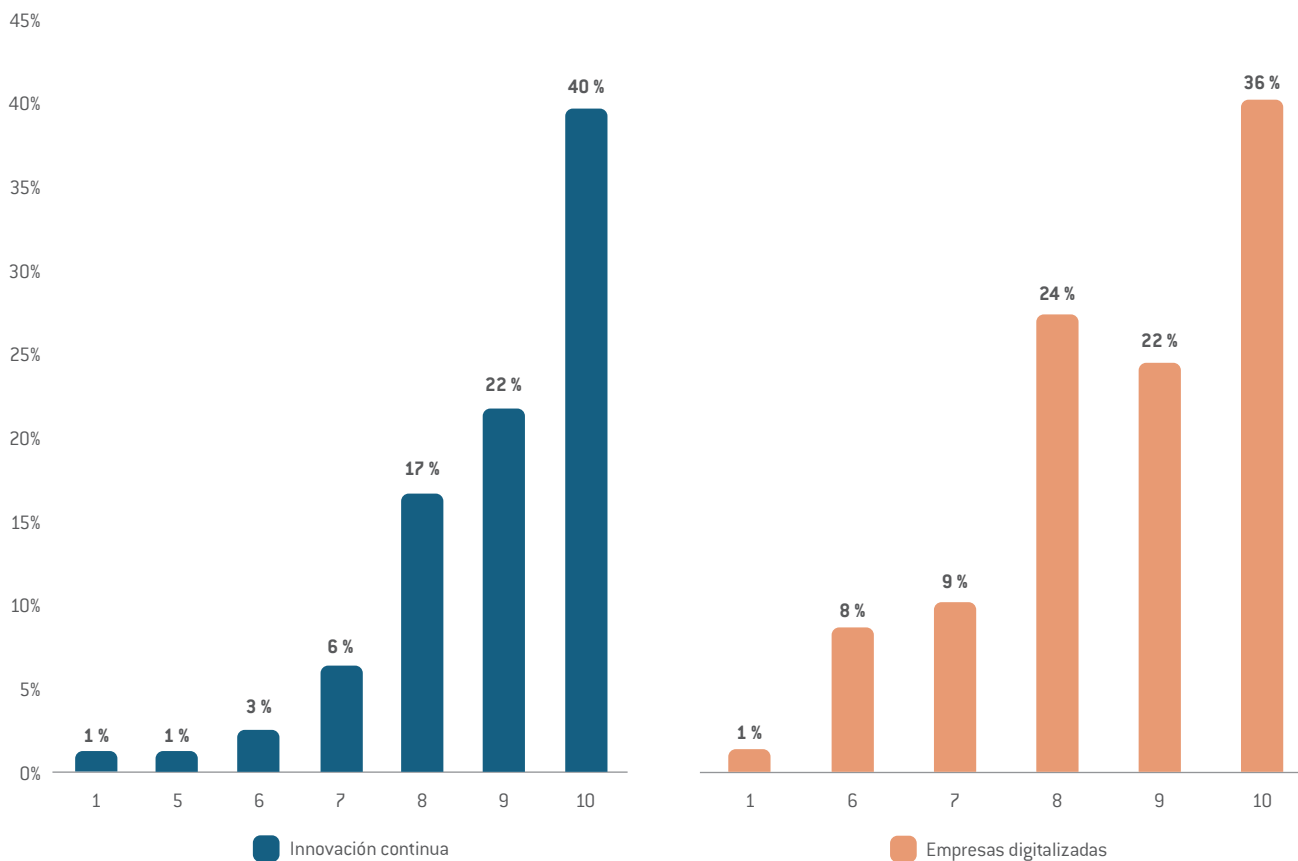




**Gráfica 2.** Tendencias de empresas digitalizadas e innovación continua (de 1 a 10, donde 10 representa muy relevante y 1 no relevante). Colombia, 2023



Las empresas digitalizadas y la innovación continua serán relevantes a corto plazo para afrontar el cambio tecnológico en el largo plazo.



Fuente: Encuesta de Prospectiva del CPC, 2024.

El país enfrenta actualmente importantes desafíos en el ámbito de la digitalización. En Colombia, el nivel de éxito en la implementación de estrategias digitales es solo del 7 %, muy por debajo del promedio mundial, que oscila entre el 20 % y el 30 % (Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [Cintel], 2023).

De acuerdo con el CONPES 4123, “Política Nacional de Reindustrialización”, el uso de internet y tecnologías digitales varía considerablemente según el tamaño de la empresa: solo el 40,2 % de los micronegocios emplean internet en sus actividades productivas, en contraste con más del 99,1 % de las grandes empresas. Ahora bien, aunque la mayoría de estas últimas utilizan internet,

aún enfrentan retos en la incorporación de tecnologías digitales en sus procesos de digitalización o transformación digital, pues en el 2020 menos del 60 % utilizaba almacenamiento en la nube, y además, cerca del 29 % vende en línea.

En cuanto a las mipymes (micro, pequeña y mediana empresa), los niveles de digitalización son aún más bajos. Apenas entre el 21 % y el 32 % habían utilizado servicios de ventas electrónicas en el año 2021, y más de la mitad no contaba con una página web. Entre las principales barreras que reportan las empresas para no digitalizarse están los altos costos de inversión, la falta de recursos financieros disponibles y una conexión de banda ancha insuficiente.



A pesar de que los responsables de la toma de decisiones consideran importante invertir y avanzar hacia la digitalización, la implementación efectiva requiere un entorno propicio que genere incentivos para que las empresas utilicen páginas web para comprar y vender en línea, utilicen softwares de gestión de clientes e inventarios, hagan uso de la nube e implementen otras tecnologías emergentes como *blockchain* para la gestión de la cadena de suministro, robots industriales, la automatización de procesos robóticos e IA, ya que su uso en Colombia actualmente es bajo. Un primer paso lograr esto es mejorar la cobertura de internet a nivel nacional, un desafío que aún requiere avances en algunas zonas del país (ver capítulo de *Economía digital*).

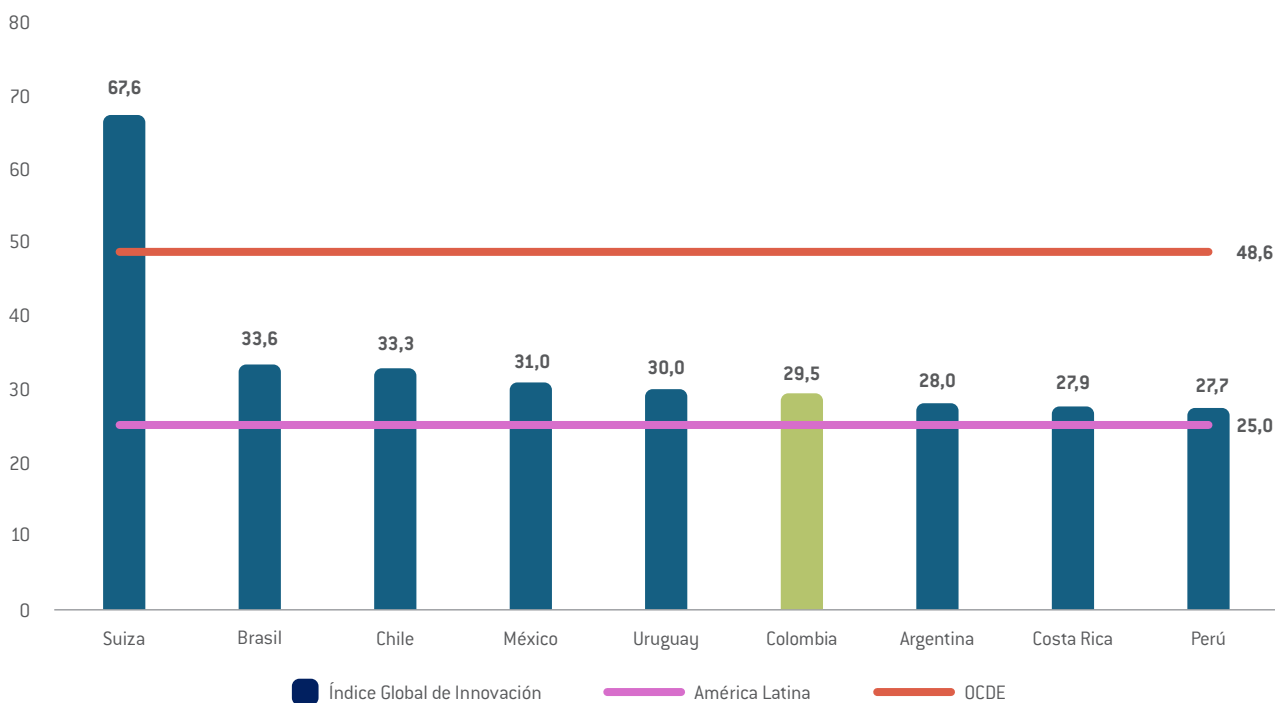
Por otro lado, la velocidad del cambio tecnológico exige que las empresas innoven. La innovación<sup>3</sup> es uno de los principales motores que generan aumentos sostenidos en la productividad de largo

plazo (Cusolito y Maloney, 2021). Ante un futuro cambiante, es importante que las empresas se pregunten cómo deben innovar para satisfacer las necesidades de consumo que en el futuro se van a demandar. En este contexto, una tendencia a corto plazo es adoptar una cultura de innovación continua, donde la experimentación, el aprendizaje rápido y la adaptabilidad son aspectos necesarios para mejorar la productividad de la empresa.

No obstante, el país enfrenta retos significativos en esta área ya que no solo muchas empresas no están innovando, sino que lo hacen en menor proporción que las empresas de la OCDE. Según el índice global de innovación<sup>4</sup> (Gráfica 3), Colombia ocupa el puesto 66, con un puntaje de 29,5, situándose por encima del promedio de América Latina (25,1), pero muy por debajo del promedio de los países de la OCDE (48,6) (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2023).

**Gráfica 3.** Índice global de innovación (de 0 a 100, donde 100 representa el mejor desempeño). Colombia y países de referencia, 2023

Colombia se destaca como una de las economías más innovadoras en América Latina y el Caribe; no obstante, aún enfrenta desafíos considerables en comparación con los países de la OCDE.



Fuente: WIPO (2023). Cálculos: CPC.

3. Se entiende a la innovación como "la introducción de nuevos productos, tecnologías, procesos comerciales, adopción de ideas en el mercado e invención de nuevas ideas" (Cusolito y Maloney, 2021)

4. Proporciona un panorama sobre la innovación en 132 países..



Existen tres barreras principales que impiden la innovación empresarial: financieras, de conocimiento y de mercado. Las primeras se deben a la falta de capacidad para financiar proyectos innovadores y a la escasez de recursos internos para gestionar adecuadamente la tecnología, el conocimiento y el entorno organizacional. Las segundas afectan especialmente a las pequeñas empresas y emprendedores, que carecen de la orientación, habilidades y conocimientos necesarios para innovar. Las terceras se refieren a la falta de garantías eficaces para proteger ideas innovadoras ya que los trámites para obtener patentes y marcas son lentos y exigen requisitos excesivos, desalentando a los innovadores.

Al analizar la innovación en el contexto colombiano, se observa que cerca del 65,5 % de las empresas no innovan, principalmente por la falta de tiempo, seguida de la dificultad para acceder a fuentes de financiación, la excesiva regulación y la complejidad que representa escalar nuevos desarrollos. También se señalan la falta de presupuesto, los problemas para retener talento humano especializado, la poca disposición de los clientes para pagar el precio de la innovación y el reto que supone encontrar talento humano especializado [Asociación Nacional de Empresarios [ANDI], 2023]. Estas barreras percibidas deben tomarse como un llamado a la acción para ser abordadas mediante políticas públicas, con el fin de mitigar sus impactos y fomentar la innovación en las empresas.

Es importante adelantar acciones que permita hacerle frente al bajo nivel de innovación en varios sectores económicos. Durante 2020-2021, 14 de 18 actividades económicas registraron más del 50 % de empresas que no introdujeron ni tuvieron proyectos en marcha, ni la intención de introducir innovaciones [Gráfica 4]. Las más significativas fueron las actividades de comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos (83,5 %), la cinematografía, grabación de sonido y edición de música (83,3 %), y las actividades de programación, transmisión y/o difusión (81,1 %) [DANE, 2021].

En este sentido, para construir nuevas y mejores políticas públicas que fomenten un futuro donde las empresas tengan incentivos para innovar, especialmente a nivel regional, es necesario considerar la recomendación de Cirera y Maloney, [2017]. Estos

autores proponen revisar las barreras que enfrentan las empresas en la acumulación de factores como el capital físico y humano, de manera que la inversión en investigación, innovación y desarrollo (I+i+D) se produzca de forma natural, eliminando los obstáculos que resultan en falta de incentivos hacia la innovación.

Esta necesidad ha impulsado en los últimos años un exponencial crecimiento de los emprendimientos basados en tecnologías de la información y la comunicación que comercializan bienes o servicios (*startups*). En particular, para 2023 los sectores en los que más se prefirió invertir fueron *fintech* (40 %), *agtech* (35 %), *foodtech* (30 %), *healthtech* (30 %), *proptech* (30 %) y *saas* (30 %). Complementario a ello, el 60 % de los inversionistas de estas *startups* presentaron interés para inversiones de impacto relacionadas con temas como brechas de género, conservación de la biodiversidad, protección del medio ambiente y economía circular [KPMG, 2024].

Actualmente, el país cuenta con el CONPES 4069 de 2021, “*Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CTI] 2022-2032*”, que plantea una visión de CTI para Colombia con la meta de que, para 2031, el país invierta el 1 % del producto interno bruto (PIB) en investigación y desarrollo (I+D), aproximadamente 0,7 puntos porcentuales por encima de lo que se invertía en 2022. Este marco de política pública, derivado de las recomendaciones de la Misión Internacional de Sabios, es un ejercicio valioso que permite avanzar hacia la creación de empresas innovadoras que se articulen con la academia, el Gobierno y la sociedad civil para generar conocimiento (ver capítulo de *Ciencia, tecnología e innovación*). Por ello, se hace un llamado a avanzar en su cumplimiento ya que, aunque lo reportado en Sis-CONPES muestra un progreso preliminar, solo se ha alcanzado un 12 % de ejecución frente a una meta del 40 %.

Otros determinantes que serán relevantes para responder ante el cambio tecnológico en el futuro son el liderazgo y la capacidad de gerenciar las empresas. Estas habilidades permiten anticiparse a los cambios y transformar los modelos de negocio, con una visión de creación de valor compartido e impacto positivo tanto para la sociedad como para el medio ambiente. Según Ruiz [2021], hacia el futuro:



Se precisarán líderes audaces, con visión de generación de impacto a largo plazo, que integren la perspectiva de los grupos de interés en su toma de decisiones y que refuercen el compromiso con la sostenibilidad a través de un propósito que sirva de brújula en la toma de decisiones [p. 22].

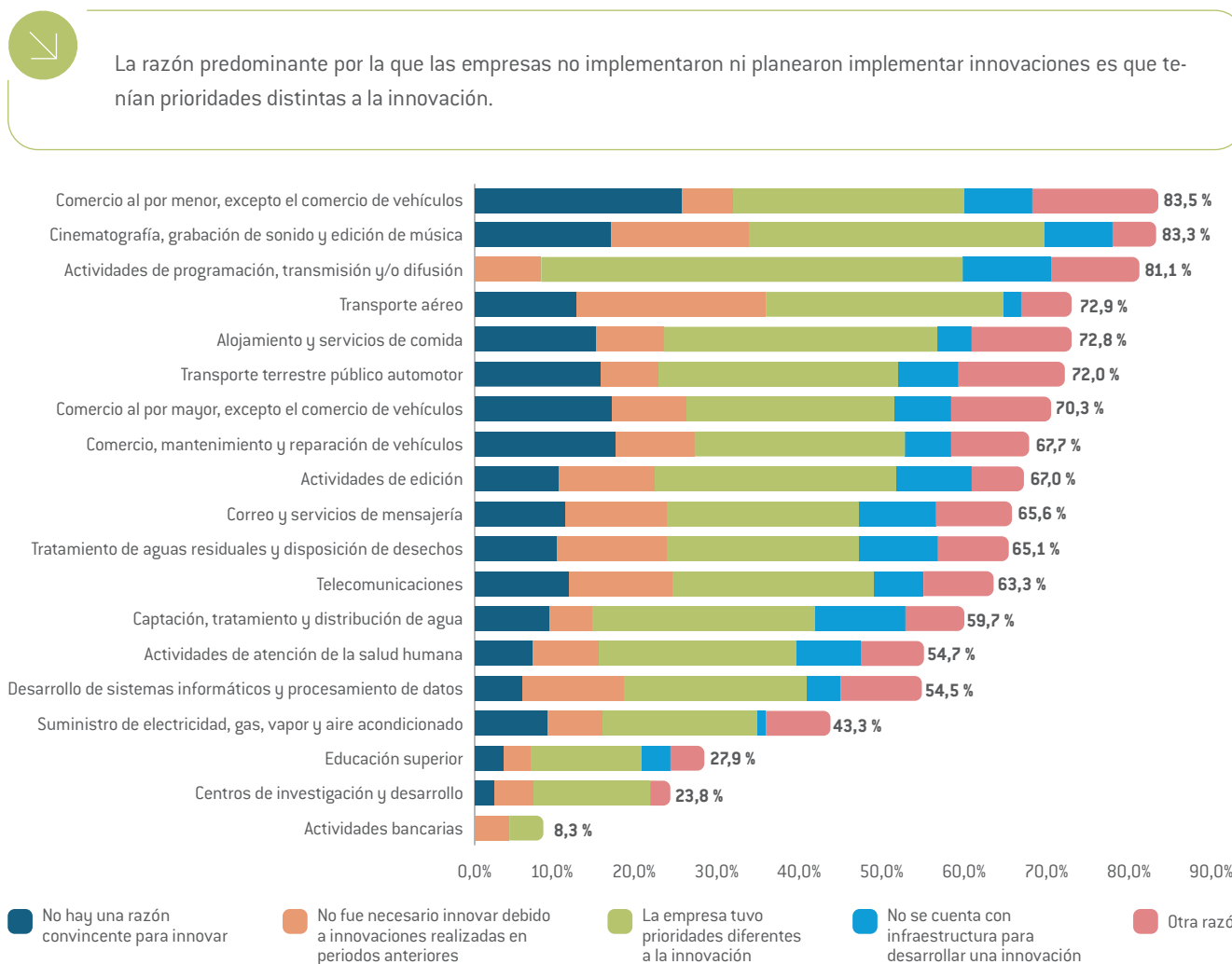


En este sentido, el cambio tecnológico requiere líderes audaces y flexibles que puedan adaptarse rápidamente. Estos actores deben desarrollar las habilidades gerenciales necesarias para adoptar nuevas tecnologías e innovaciones, mejorando procesos como el cumplimiento de estándares y requisitos de calidad, y fortaleciendo la capacidad de exportación. Además, deben ser ágiles en la gestión de procesos, comprendiendo que, si la dinámica del mercado cambia, es necesario ajustar las estrategias y operaciones de la empresa.

El Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020) calcula que, para el año 2020, el 79 % de las firmas del sector

manufacturero que no innovaban tenían como gerente al fundador de la empresa o a un familiar. Además, se encontró que el promedio de productividad era relativamente bajo en comparación con las organizaciones donde el gerente era un externo. Asimismo, las empresas formales más pequeñas también presentan prácticas gerenciales menos eficientes. Si no se mejoran estas prácticas, será difícil facilitar la adaptación al cambio tecnológico y, evidentemente, se dificultarán el crecimiento y la productividad empresarial que se necesitan para que exista movilidad empresarial.

**Gráfica 4.** Porcentaje de empresas que no introdujeron, no tuvieron proyectos en marcha ni tuvieron la intención de innovar por su principal razón para no hacerlo, según actividad económica. Colombia, 2021



Fuente: DANE (2021)<sup>5</sup>.

5. Se adoptó la medición que realiza el DANE: "La categoría 'Otras razones' está constituida por las opciones de: no fue necesario innovar debido a poca competencia en el mercado, falta de ideas para introducir innovaciones, suposición de que la innovación cuesta demasiado, falta de personal calificado para realizar una innovación, falta de comprensión del concepto de innovación, falta de información disponible sobre metodología para realizar una innovación, no fue claro identificar las necesidades de innovación y no hay incentivos a innovar debido a demasiada competencia en el mercado" (DANE, 2021, p. 19).



## RETOS DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL A LA LUZ DEL CAMBIO DEMOGRÁFICO

El cambio demográfico es inminente ya que tiene implicaciones desde varios frentes en la productividad. Hacia 2050, se espera que América Latina experimente un envejecimiento más rápido que otras regiones como Asia, Oceanía y el resto del mundo. En Colombia, se estima que para esa fecha el 25 % de la población tendrá más de 60 años, lo que representa un aumento de aproximadamente 11 puntos porcentuales en comparación con 2023 [Mesa Interinstitucional de Población, 2023]. Además, se prevé que el bono demográfico se agotará en 2046, lo que hará que, a partir del 2050, la fuerza laboral crezca más lentamente que la población dependiente [DANE, 2023b]. Esto plantea retos significativos para las empresas en la forma en que gestionan la fuerza laboral y responden a los patrones de consumo de la sociedad, especialmente considerando que, para 2050, se espera que la esperanza de vida alcance los 80 años [DANE, 2023b].

Ante una fuerza laboral más envejecida, se debe empezar a considerar a las personas mayores como “adulto joven”, de forma que “los 30 sean los nuevos 20”. Para ello, es necesario implementar políticas de trabajo flexible, incluyendo opciones como el trabajo remoto. Los resultados de la encuesta de prospectiva están alineados con que estas dos tendencias serán importantes, ya que cerca del 71 % de las personas consideran la relevancia de la flexibilidad y el trabajo remoto en el corto plazo para alcanzar el escenario futuro [Gráfica 5].

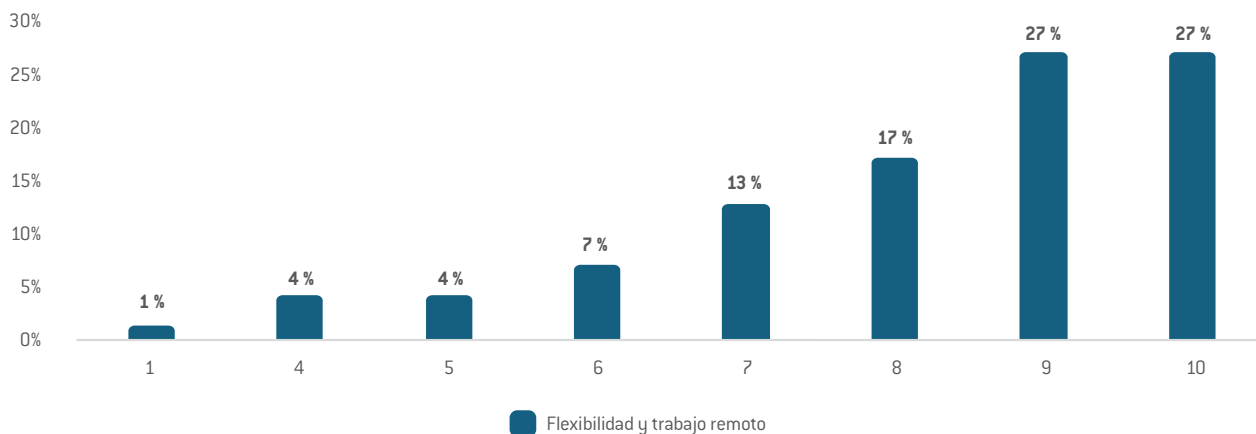
Según Juárez (2021), basándose en la encuesta de Ericsson, las empresas prevén que, para el año 2030, aproximadamente el 60 % del trabajo administrativo se realizará fuera de las oficinas. Esto se debe a que los encuestados ven el trabajo a distancia como una oportunidad para reducir costos. Además, un 66 % anticipa que la mayoría de las reuniones serán virtuales y un 43 % incluso estima que las oficinas físicas podrían desaparecer completamente.

La posibilidad de que existan modelos flexibles de trabajo puede ayudar a mejorar la productividad en las empresas. Una evaluación de impacto realizada por Nicholas Bloom y Serene Ho (2020) en Ctrip, una empresa en China, demostró que las personas que trabajaban en modalidad híbrida (cuatro días en casa y uno en la oficina) eran un 22 % más productivas en comparación con sus colegas que asistían a la oficina los cinco días laborales. Para que estas condiciones se implementen y sean exitosas, se requieren elementos habilitantes a nivel empresarial tales como que los gerentes cuenten con las capacidades empresariales adecuadas para tomar decisiones certeras sobre la manera como se gestionan esos procesos de trabajo flexible. Asimismo, es necesario que los incentivos estén alineados para que las microempresas poco productivas puedan convertirse en medianas y grandes productivas, ya que pueden aprovechar mejor los beneficios de los modelos flexibles y ofrecer trabajos de mayor calidad.

**Gráfica 5.** Tendencias de flexibilidad y trabajo remoto (de 1 a 10, donde 10 representa muy relevante, y 1, no relevante). Colombia, 2024-2054



La flexibilidad laboral, bien gestionada, puede traer beneficios para empresas y trabajadores, permitiendo incrementar la productividad laboral.



Fuente: Encuesta de Prospectiva del CPC, 2024.



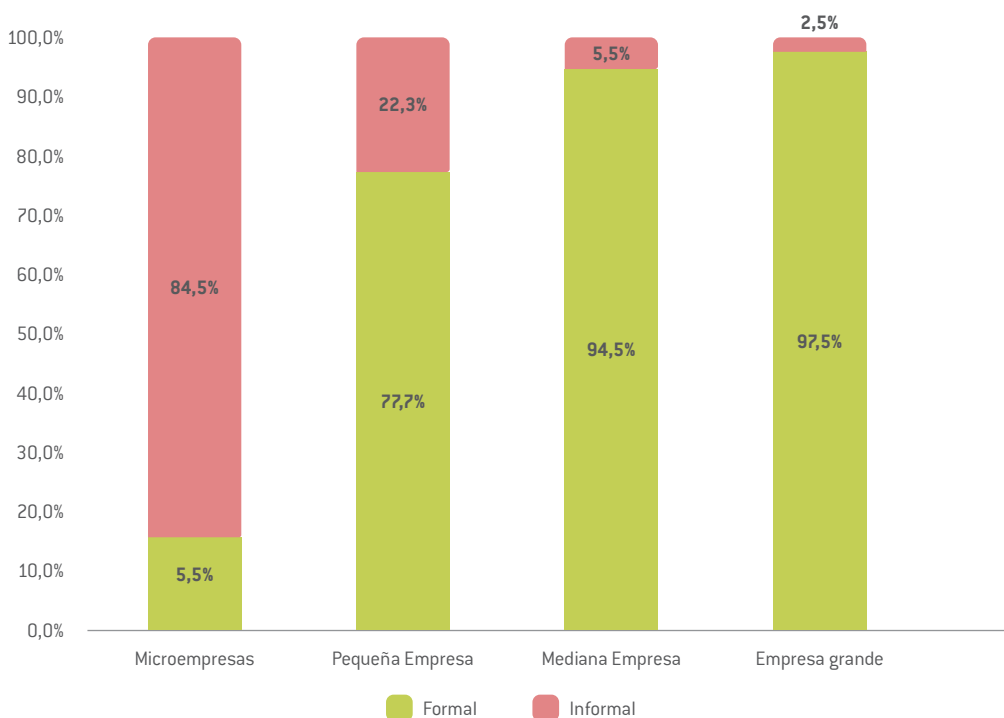
Colombia enfrenta desafíos estructurales para crear estas condiciones habilitantes. El mayor reto es la escasez de grandes empresas, la participación reducida de medianas empresas y la abundancia de micronegocios altamente informales y poco productivos. Se estima que, para el año 2023, las grandes empresas apenas representaban el 0,7 % del tejido empresarial, mientras que las mipymes consolidaban el 99,3 %.

Además, al considerar las microempresas de la Encuesta de Micronegocios (Emicron) del DANE, y las mipymes y grandes

empresas de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE, como se ha venido haciendo en informes anteriores, se encontró que la prevalencia de la informalidad es más pronunciada en las microempresas y se reduce a medida que estas crecen y se convierten en grandes empresas. La Gráfica 6 presenta las tasas de formalidad e informalidad por tipo de firma, aunque cabe anotar que las grandes compañías pueden estar subrepresentadas en la GEIH.

**Gráfica 6.** Distribución de empresas formales según tamaño y participación en el empleo formal. Colombia, 2023

En Colombia, más del 90 % de las empresas son microempresas y, de estas, el 84,5 % operan en la informalidad.



Fuente: DANE (2023a). Elaboración: CPC.

Esta concentración de mipymes formales e informales se debe a que aquellas que no son productivas se mantienen en el mercado por la acción estatal, lo cual impide la salida del mercado de empresas ineficientes en el mediano y en el largo plazo. De este modo se ha posibilitado que estructuras empresariales ineficientes, que no se proyectan al mercado competitivo, prevalezcan en el tiempo. Por esta razón, hay una concentración mayor de empresas viejas, pequeñas e improductivas, denominadas “empresas zombi” en el contexto colombiano (Fontoura y Osterhold, 2018).

Adicionalmente, una barrera que impide el crecimiento de las unidades productivas es la prevalencia del trabajo por cuenta pro-

pia ya que no permite aumentos en la productividad agregada e impacta los ingresos de los trabajadores. De acuerdo con el DANE (2024), para el año 2023, el 90,8 % de los propietarios de micronegocios eran trabajadores por cuenta propia, mientras que solo el 9,2 % eran patronos o empleadores. Esto plantea un problema que afecta directamente a los retos que exige el cambio demográfico a futuro porque, según Ulyssea (2020), citada por Cristina Fernández (2021), las empresas pequeñas informales usualmente son dirigidas por personas con bajo nivel educativo, que pagan salarios menos remunerados y son menos productivas en comparación con las organizaciones formales.



## RETOS DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL A LA LUZ DEL CAMBIO CLIMÁTICO

El futuro requiere empresas y emprendedores que identifiquen y respondan a las oportunidades del cambio climático y encuentren soluciones. Las proyecciones previas a la Conferencia de las Partes (COP26) del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático (IPCC por sus siglas en inglés) indican que el calentamiento global superará los 1,5 °C para 2030 y podría alcanzar más de 2 °C para 2050 si no se toman medidas adecuadas (Shukla *et al.*, 2022). Esto tendría importantes consecuencias financieras dentro de las empresas.

El aumento de la escasez de recursos y la mayor variabilidad climática (frecuencia e intensidad de fenómenos meteorológicos como inundaciones y sequías) pueden afectar los costos asociados a la pérdida de activos físicos, las presiones a lo largo de las cadenas de suministro y las multas por incumplimiento de planes de cambio climático, entre otros. Por consiguiente, será necesario impulsar modelos de negocio que gestionen los riesgos climáticos y promover estrategias empresariales para aportar a los objetivos de cero emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

Según la encuesta que aplicó KPMG a empresarios a nivel mundial (KPMG y Eversheds Sutherland, 2020), el 74 % de las empresas consultadas consideran que para mitigar su impacto en el cambio climático y avanzar hacia la meta de descarbonización deben hacer cambios en el modelo de negocio. Esta percepción se debe, en principio, a que el 58 % de las firmas consideraron que dicha medida les permitirá tener éxito en una economía global neta cero. A su vez, el 54 % asegura que es fundamental para ahorrar costos a largo plazo, el 47 % prevé este cambio como una anticipación frente a la regula-

ción gubernamental, y un 42 % cree que es necesaria para proteger la reputación pública de la empresa. En este sentido, las empresas ya están avanzando en ser más conscientes de cómo su actividad impactará a su entorno, e intentan tomar acciones para cuidar los recursos naturales y administrarlos eficientemente, de manera que puedan mitigar los riesgos del cambio climático para ellas.

Así las cosas, es importante crear los mecanismos adecuados para que las empresas tengan incentivos de implementar prácticas sostenibles, las cuales, además, deben abordarse desde una perspectiva global, donde la organización no actúa de manera aislada, sino con un conjunto de actores dentro y fuera de la cadena de suministro. El objetivo no es transferir la carga ambiental a otros; por el contrario, se trata de trabajar articuladamente para reducir el impacto ambiental de manera efectiva. Principio del formulario

De acuerdo con Kolk y Pinkse (2005), la cooperación con terceros, tanto dentro como fuera de la cadena de suministro, permite desarrollar y comercializar tecnologías de bajas emisiones. Estos autores proponen seis estrategias corporativas frente a la política climática, clasificadas según la interacción entre el fabricante, el proveedor y el comprador, y el nivel de interacción con otras empresas (Tabla 1). Estas medidas pueden combinar el aprovechamiento de capacidades organizativas y la exploración de nuevas combinaciones de productos y mercados para reducir el impacto ambiental. Sin embargo, su desarrollo depende, en parte, de evaluar las emisiones actuales y establecer objetivos de reducción como primer paso hacia una estrategia más avanzada.

**Tabla 1.** Opciones estratégicas para el cambio climático

Es necesaria la cooperación para reducir el impacto ambiental a lo largo de la cadena de suministro.

		Objetivo principal	
		Innovación	Compensación
Organización	Interno (empresa)	Mejora de procesos	Transferencia interna de reducción de emisiones
	Vertical (suministro de cadena)	Desarrollo de productos	Medidas en la cadena de suministro
	Horizontal (más allá del suministro de cadena)	Nuevas combinaciones de productos/mercados	Adquisición de créditos de emisiones

Fuente: Kolk y Pinkse (2005).



# 4

## RIESGOS

Los riesgos que pueden impedir materializar el escenario ideal a 30 años se agrupan en tres secciones: coordinación fragmentada, que representa riesgos en la productividad regional; atracción de capital, cuyas amenazas pueden frenar el crecimiento económico;

y aislamiento económico como consecuencia del proteccionismo y la desglobalización. De estos, el último es el más preocupante por las políticas de reindustrialización que se han venido implementando en más de 100 países (Ilustración 2).

**Ilustración 2.** Riesgos que impiden materializar el escenario ideal del desarrollo empresarial hacia 30 años. Colombia, 2024-2054



El proteccionismo y la desglobalización, junto con otros aspectos como la desconfianza inversionista y las barreras normativas, representan riesgos para materializar el escenario ideal.



Fuente: reunión con expertos. CPC, 2024.

Dentro de la *coordinación fragmentada*, se identifica como un riesgo la falta de articulación tanto intersectorial como multinivel de las entidades públicas para formular e implementar los objetivos de política pública en el ámbito de desarrollo empresarial, ya que muchas veces las políticas del nivel central no conversan con las de nivel regional. El enfoque territorial implica, en términos del diseño institucional de las políticas, responder ante las necesidades del tejido empresarial departamental. En esta vía, el CONPES 4129, “Política Nacional de Reindustrialización”, reconoce que la oferta de políticas públicas para fomentar la competitividad de las unidades productivas presenta una descoordinación entre los niveles del gobierno, lo que exacerba las brechas a escala regional.

Por otro lado, en cuanto a la *atracción de capital*, se identifican dos factores principales que pueden afectar la inversión en el país: el riesgo país alto y la desconfianza inversionista. El primero se ha incrementado con la incertidumbre regulatoria e institucional. Según el informe más reciente de Fitch Ratings, la calificación crediticia de Colombia se mantiene en BB+ con perspectiva negativa en 2024, lo que refleja preocupaciones sobre la estabilidad política y la implementación de reformas fiscales. Además, Marsh (2023), en su *Informe de riesgo político 2023*, señala que el conflicto social y las regulaciones inestables disminuyen la confianza empresarial y disuaden la inversión privada.





Asimismo, se anticipa que América Latina enfrentará otro año de desafíos políticos, lo que podría complicar la capacidad de la región para atraer inversión extranjera directa (IED). En particular, Colombia se ve desfavorecida en comparación con otros países de la región, lo que indica que los inversionistas están cada vez más preocupados por la falta de claridad en las políticas gubernamentales y la estabilidad institucional.

De igual manera, la desconfianza de los inversionistas se plantea como un riesgo en la medida en que puede afectar tanto la capacidad de Colombia para atraer IED como para crear nuevas empresas en el interior del territorio. Según Kearney (2024), el país

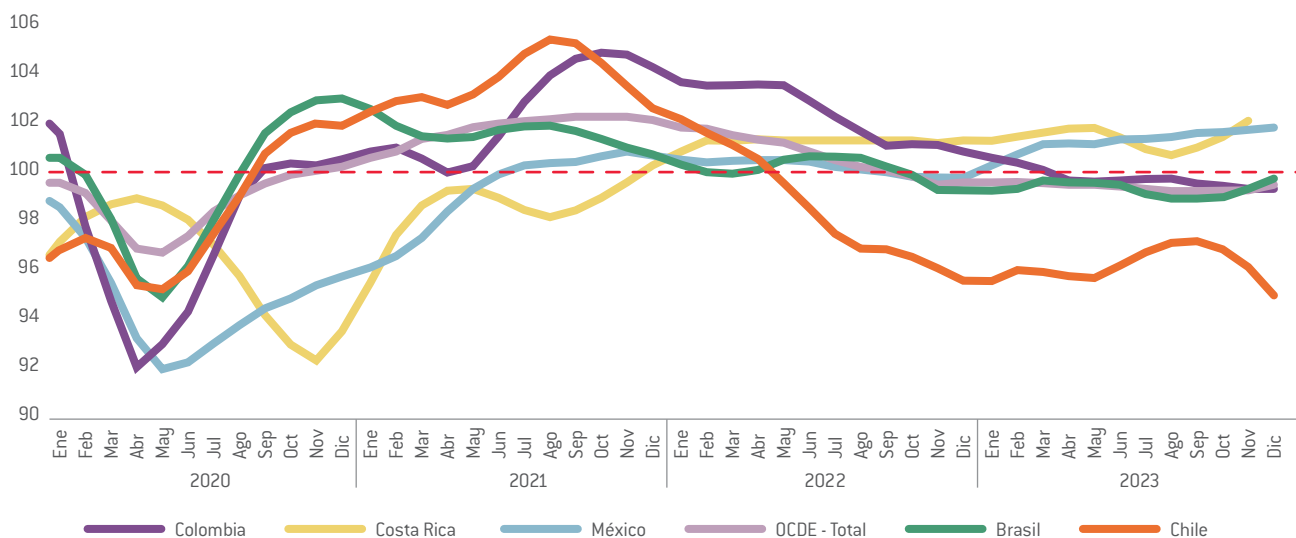
se ubica en el puesto 21 del índice de confianza inversionista 2024 para mercados emergentes, lo que representa un descenso de tres posiciones respecto al año 2023. Este comportamiento responde a la percepción de inseguridad jurídica y al aumento en los costos operativos por nuevas regulaciones en el ámbito laboral.

Adicionalmente, se percibe una disminución en la confianza empresarial. Desde abril de 2023, Colombia ha obtenido en este parámetro, según el índice estimado por la OCDE, puntajes inferiores a 100, lo cual indica una menor confianza en el desempeño empresarial en el futuro cercano (Gráfica 7).

**Gráfica 7.** Índice de confianza empresarial. Colombia y países de referencia, ene. 2020-dic. 2023

La confianza empresarial en Chile, Brasil y Colombia es más baja que el promedio histórico, mientras que en México y Costa Rica se mantiene alta y con una tendencia al alza.

Índice, 100 = media histórica



Fuente: encuestas de tendencia empresarial y opinión de consumidores que realiza la OCDE, citadas por Maloney *et al.* (2024).

Como se mencionó, los impactos de estos dos riesgos afectan la IED. Maloney *et al.* (2024) muestra que Colombia ha mantenido una tendencia estable en esta variable en los últimos 13 años, con una ligera disminución en el año 2019 y una recuperación en 2020. En la región, Brasil sigue siendo el principal receptor de dicha inversión, a pesar de su tendencia decreciente hasta 2020, y México ha mantenido niveles más altos, con variaciones anuales. Ahora bien, los anuncios de IED para proyectos totalmente nuevos (*greenfield*) se desaceleraron en la mayoría de los países de América Latina. Este fenómeno se ha observado de manera signifi-

ficativa en Colombia, donde los promedios de anuncios de IED han disminuido constantemente desde el período 2010-2014 hasta los primeros nueve meses de 2023 (Gráfica 8).

El *nearshoring*, que implica trasladar operaciones a países cercanos para reducir costos y mejorar la eficiencia logística, presenta una oportunidad para que Colombia recupere y aumente sus niveles de IED. La competencia con otros países de la región, como México y Brasil, que también buscan beneficiarse de esta práctica, requiere que Colombia ofrezca ventajas comparativas claras, incluyendo incentivos fiscales y una infraestructura adecuada.

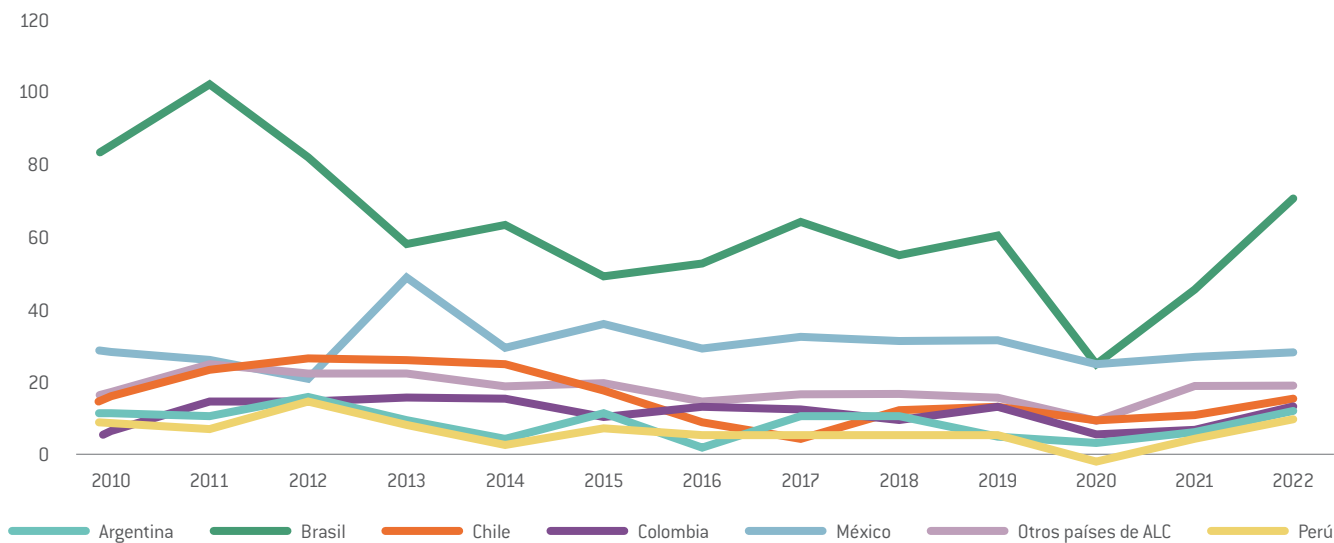


**Gráfica 8.** Inversión extranjera directa

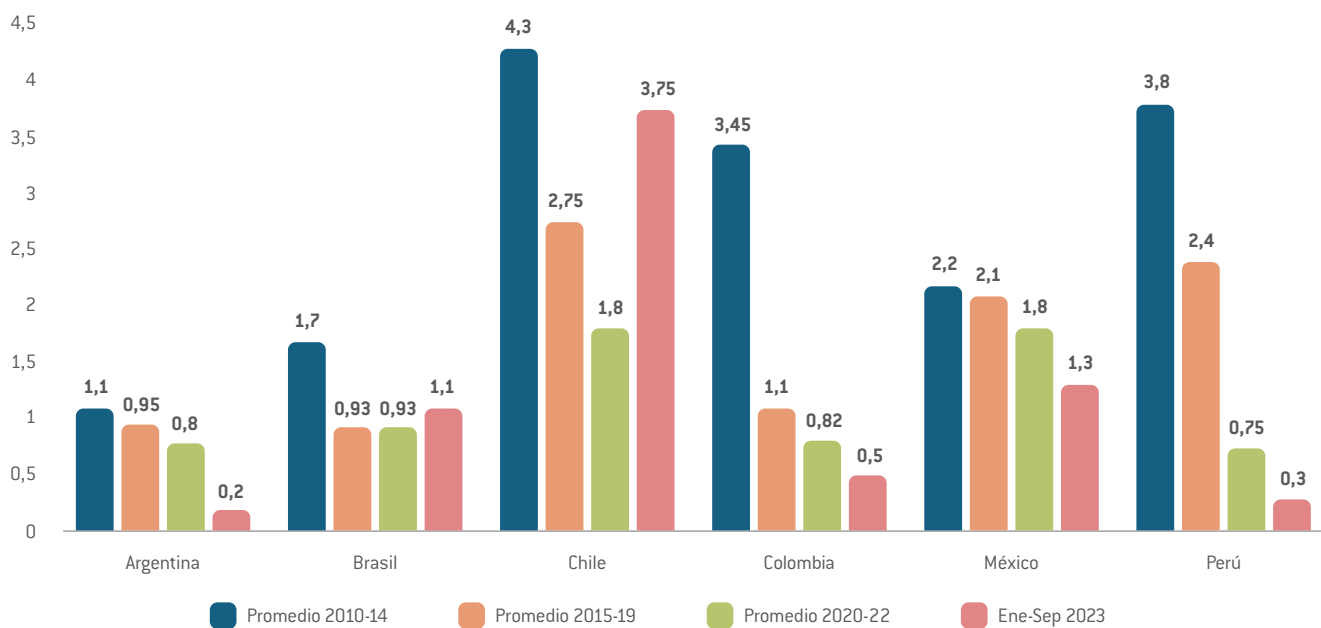


A pesar de que en Colombia la IED muestre una tendencia al alza [a], los anuncios de proyectos totalmente nuevos han venido disminuyendo [b].

a. IED total, miles de millones de USD, a precios constantes de 2015. Colombia y países de referencia, 2010-2022



b. Anuncios de IED para proyectos totalmente nuevos (*greenfield*) como porcentaje del PIB. Colombia y países de referencia, ene. 2010-sep. 2023



Fuente: Maloney et al., (2024)



Finalmente, en relación con el *aislamiento económico*, se identificó el proteccionismo como uno de los mayores riesgos a corto plazo para alcanzar el escenario proyectado para 2054. Según los expertos, los países están comenzando a cerrarse, imponiendo más aranceles y adoptando políticas de reindustrialización. Como resultado, el mundo está perdiendo su interconexión comercial y los países buscan ser casi autosuficientes, lo que puede dificultar la obtención de los insumos necesarios para que las empresas continúen produciendo.

Revisando la literatura, se encuentran opiniones más positivas como las de Filippo *et al.* (2023), quienes mencionan que, a pesar de que los niveles de comercio internacional disminuyeron a menos del 52 % del PIB mundial desde la pandemia, el proceso que se muestra responde a un estancamiento o leve caída de los volúmenes de comercio internacional. De hecho, los autores destacan que en América Latina y el Caribe ha aumentado la participación en las cadenas globales de valor (CGV). En esta línea, el Instituto de Cadenas de Valor Globales (Institute for Global Value Chains at the University of International Business *et al.*, 2023) muestra que, para el año 2022, aproximadamente el 38 % de la economía colombiana participó

en las CGV, aumentando entre cuatro y seis puntos porcentuales con respecto al año 2021 y alcanzando niveles registrados en el año 2018. A pesar de este avance, Colombia está muy por debajo del promedio mundial, donde cerca del 53 % de las empresas participan en las CGV (Gráfica 9), lo cual demuestra que todavía le hace falta integrarse a estas.

Una mayor integración empresarial, facilitada por redes internacionales, permite a las empresas expandir su penetración en mercados externos y aumentar su productividad. Sin embargo, para alcanzar este objetivo, es necesario que estas firmas operen en un entorno de negocios que facilite su participación en las CGV. Esto requiere la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias que obstaculizan el comercio internacional (ver capítulo de *Internacionalización*).

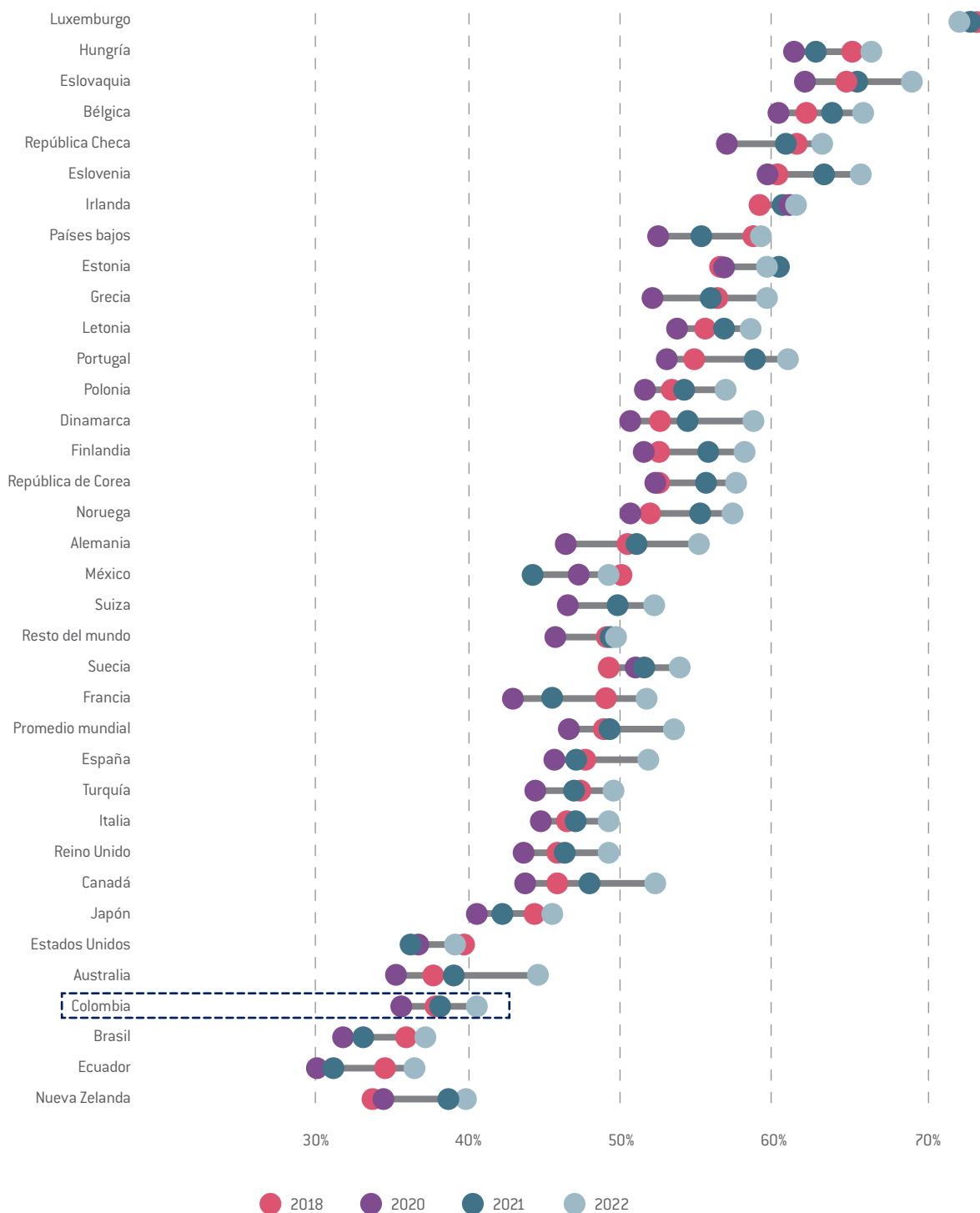
Aunque la evidencia empírica muestra que no estamos presenciando una desglobalización a nivel mundial, se necesita preservar a toda costa la integración global. El cierre de las CGV generaría costos económicos, encareciendo los insumos necesarios para la producción de bienes y servicios, lo que a su vez repercute negativamente en la productividad. En este contexto, fomentar la cooperación e integración empresarial permite mitigar estos riesgos.



**Gráfica 9.** Participación de las economías en la cadena de valor global. Colombia y países de referencia, 2018-2022.



Para el año 2022, aproximadamente el 38 % de la economía colombiana participaba en las CGV.



Fuente: Institute for Global Value Chains at the University of International Business *et al.* (2023).



Cuando hablamos de una empresa, nos referimos a un mecanismo de coordinación. Esta es el medio que, como sociedad, hemos elegido desde hace muchos años para gestionar y cooperar en la producción. Ante los desafíos geopolíticos y las amenazas percibidas, las naciones tienen dos opciones: aislarse para proteger sus intereses o abrirse e integrarse para fortalecerse mutuamente. Optar por la integración y la cooperación es la mejor estrategia, ya que juntos somos más fuertes y competitivos. De hecho, aumentar en un 1 % la participación de las empresas en

las CGV puede generar un crecimiento del ingreso per cápita de más del 1 % (Banco Mundial, 2020).

Finalmente, este análisis concluye con un llamado a la cooperación empresarial. La colaboración y la apertura son esenciales para enfrentar los desafíos del futuro y aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización. La integración económica no solo mejora la competitividad de las empresas, sino que también promueve el crecimiento económico y el desarrollo sostenible a largo plazo.



## ESCENARIOS

Los expertos en productividad y desarrollo empresarial coincidieron en tres puntos centrales para el 2054: 1) las empresas deben tener una cultura innovadora y ágil para hacer frente a los cambios tecnológicos; 2) las empresas deben tener altos niveles de flexibi-

lidad para hacer frente a cambios demográficos; y 3) las empresas deben poner a la sostenibilidad en el centro de sus estrategias. A partir de estas tres coincidencias se elaboraron tres escenarios deseados sobre desarrollo empresarial.



### ESCENARIO A: CULTURA EMPRESARIAL INNOVADORA Y ÁGIL HACIA 2054

En este escenario, los incentivos promovidos por varias políticas industriales permiten que Colombia se convierta en el principal ecosistema de innovación empresarial de América Latina. Las mipymes, en particular, son más propensas a adoptar una cultura de innovación y dinamismo, lo que les permite adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos.

Asimismo, los incentivos facilitan la reestructuración de nuestro tejido empresarial, de forma que se da una buena proporción de empresas de alto crecimiento y salida del mercado de organizaciones improductivas. Esta mejor distribución permite a su vez que haya más firmas líderes de sectores que, para ser más competitivas en el mercado nacional y extranjero, aumentaron su capacidad de innovación. De este modo se dinamiza también la competencia entre compañías de distintos tamaños.

Entretanto, los clústeres y microclústeres permiten que las regiones de Colombia aprovechen sus capacidades y vocaciones productivas y se incorporen a CGV. El entorno empresarial colombiano es estable y cuenta con redes colaborativas fortalecidas que facilitan la cooperación entre diferentes sectores, potenciando el intercambio de conocimientos y recursos.

Por su parte, el capital humano en el sector privado es más profesionalizado y preparado, y se destacan mayores niveles de trabajadores bilingües. También se puede observar la promoción de un entorno de innovación constante en sectores estratégicos de la economía gracias a diversas desregulaciones no arancelarias. Este impulso es posible mediante la reestructuración de los procedimientos de las entidades encargadas de la inspección, la vigilancia y el control.



### ESCENARIO B: FLEXIBILIDAD PARA UNA ECONOMÍA DEL CUIDADO HACIA 2054

Este escenario supone que Colombia ha tenido éxito en la implementación de políticas públicas para atender a la tercera edad. Las empresas han sido el eje central de esta transformación porque ofrecen servicios altamente calificados y sofisticados que responden a las necesidades de consumo de las personas de ese rango etario para aportar a la economía del cuidado.

Se destaca una mayor formalidad laboral, en parte, por la dignificación del trabajo (implementación de modelos de trabajo decente).

También contribuye la implementación de modelos de flexibilidad empresarial para que las personas puedan contribuir al mercado laboral de manera efectiva y remota desde cualquier parte del mundo.

Las empresas, por su parte, ofrecen trámites automatizados que hacen que los procesos de atención y cuidado sean más eficientes. Esto se da gracias a un entorno institucional fuerte en el sector de economía del cuidado, donde hay una cooperación articulada entre Estado, empresas y sociedad civil (voluntarios).



## ESCENARIO C: SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y BIEN COMÚN HACIA 2054

El tercer escenario proyecta que Colombia se distingue por tener una cultura empresarial que pone el bien común y la sostenibilidad en el centro de sus estrategias. Las empresas operan bajo principios de sostenibilidad ambiental gracias a una cultura empresarial comprometida con el cuidado del planeta.

La innovación empresarial se dirige hacia el desarrollo de soluciones tecnológicas que minimicen el impacto ambiental y maximicen el valor agregado de los productos y servicios; también hacia el fortalecimiento de sistemas de *e-commerce* que facilitan

operaciones eficientes y ambientalmente sostenibles. Así, el entorno está comprometido con la sostenibilidad ambiental y la inclusión productiva, asegurando que todos los sectores de la sociedad se beneficien del crecimiento económico.

Por último, el entorno regulatorio es flexible y promueve la descentralización, permitiendo un desarrollo equitativo en todas las regiones del país. Las empresas son admiradas globalmente no solo por su rentabilidad, sino por su compromiso con la sostenibilidad, la búsqueda de bien común y su capacidad de cooperación.



6

## DE ESCENARIOS DESEADOS A APUESTA



### APUESTA 1:

#### FOMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AGILIDAD PARA RESPONDER A LA VELOCIDAD DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

Es esencial fomentar una cultura de innovación y agilidad en las empresas para que puedan enfrentar los grandes cambios tecnológicos. Esto requiere mayores niveles de inversión en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), inteligencia artificial, realidad extendida, así como en I+D. Además, se necesitan capacidades gerenciales mejoradas para determinar el momento adecuado para implementar estas tecnologías disruptivas. Para lograrlo, es fundamental contar con más empresas líderes en sus sectores que promuevan la competitividad mediante la digitalización, el incremento de sus niveles de innovación y el fortalecimiento de sus capacidades gerenciales.

## RECOMENDACIONES



Nueva recomendación



Recomendación relacionada



Recomendación priorizada



### Seguir apalancando Fábricas de Productividad y Sostenibilidad con apoyo de aliados y del sector privado. Incorporar las recomendaciones de las evaluaciones de impacto

Las evaluaciones de Fábricas de Productividad y Sostenibilidad y el trabajo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), Colombia Productiva y aliados públicos y privados deben continuar para seguir escalando este programa de mejora de la productivi-

dad a nivel de empresa. Nuevas modalidades de intervención, la consolidación de la red de extensionistas y su capacitación, el enfoque diferencial por regiones y por tipo de empresa y sector, y la financiación con aliados públicos y privados deben ser prioridad.



### Fortalecer el Comité de Entornos Competitivos e implementar su hoja de ruta

El Comité de Entornos competitivos del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI), con secretaría técnica de iNNpulsa, se creó con el fin de generar espacios de experimentación regulatoria que facilitaran la entrada de nuevos emprendimientos de base tecnológica y digitales al país. Este es un espa-

cio para implementar el modelo de areneras, exitoso en ámbitos de regulación financiera, y extenderlo a procesos de emprendimiento que involucren nuevas tecnologías y modelos de negocio que requieran articulación y confianza entre entidades regulatorias y sector privado





## Consolidar programas de apoyo a los emprendimientos de base tecnológica dentro de los programas de iNNpulsa

Una nueva frontera que debemos conquistar entre el sector público y el privado es la de las empresas y los emprendimientos de base tecnológica. iNNpulsa ha empezado a trabajar en nuevos modelos de apoyo a este tipo de empresas, pero se debe promover la coordinación entre el MinCIT, el Ministerio de Ciencia, Tec-

nología e Innovación (Minciencias), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Minagricultura), el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y la academia en el marco del SNCL para consolidar intervenciones y programas evaluables y escalables.



## Fortalecer el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual en Colombia para garantizar los procesos de innovación

El reporte anual de cumplimiento de las normas de propiedad intelectual realizado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos ubica a Colombia en 2023 en la posición 33 dentro de 55 países, con una puntuación de 48,8 puntos sobre 100. A su vez, para los 11 países de América Latina analizados, Colombia tiene la posición 6. El rezago en estas posiciones se debe principalmente a factores como las políticas del uso de licencias obligatorias en áreas de biomedicamentos en casos específicos, barreras administrativas en la concesión y desarrollo de licencias para productos biomédicos, ausencia de derechos de propiedad intelectual en ciencias de la

vida, incertidumbre en disponibilidad de datos de prueba relacionados y escasa aplicación efectiva y penalidades por infracción de propiedad intelectual.

Lo anterior muestra que falta tener lo suficientemente claro las políticas, la regulación y la reglamentación del uso de licencias y derechos de propiedad intelectual, lo que hace vulnerables los incentivos empresariales a innovar y solicitar la creación de patentes. Por lo tanto, con base en el CONPES 4062, “Política Nacional de Propiedad Intelectual”, se debe fortalecer en los factores mencionados para continuar con su plan de acción establecido a 2031.



## APUESTA 2:

### TENER UN ALTO GRADO DE FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE UNA POBLACIÓN QUE ENVEJECE RÁPIDAMENTE

Es necesario implementar políticas de trabajo flexible, incluyendo opciones de trabajo remoto, como parte integral de la cultura corporativa. La cultura empresarial debe redefinirse considerando que la población en edad de trabajar está envejeciendo. También se deben utilizar modelos de trabajo que respeten los derechos laborales y proporcionen empleos de calidad. Para lograr esto, se requieren empresas formalizadas y productivas que, a su vez, formalicen a sus empleados y adopten modelos de trabajo decente.

## RECOMENDACIONES



Nueva recomendación



Recomendación relacionada



Recomendación priorizada



### Realizar capacitaciones sobre los beneficios de nuevos modelos de estructuras organizativas flexibles

Los cambios demográficos pueden requerir que las empresas adopten modelos de estructuras organizativas flexibles, enfatizando modalidades de trabajo con flexibilidad horaria, condiciones y espacios de trabajo adecuados, capacitación continua, desarrollo profesional y competencias en idiomas. De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2023), estas estructuras otorgan a los empleados mayor autonomía para gestionar su tiempo, lo que resulta beneficioso tanto para ellos como para los empleadores.

La flexibilidad en este sentido mejora las condiciones laborales y facilita la conciliación del trabajo remunerado con la vida personal. Además, permite a los empleadores ajustar sus recursos humanos de manera más eficiente en respuesta a las fluctuaciones

de la carga de trabajo. Por lo tanto, es necesario que las empresas busquen formas de estructurar las horas y horarios de trabajo que satisfagan las necesidades de los empleados y cumplan con las demandas empresariales.

Ahora bien, para modificar los modelos organizacionales es necesario contar con apoyo técnico. Por ello, el CPC recomienda que iNNpulsa implemente un programa de capacitaciones que facilite a las empresas la transformación hacia estas nuevas estructuras de trabajo. Asimismo, sugiere que MinCIT, el DNP y el Ministerio de Trabajo (Mintrabajo) revisen y ajusten los marcos normativos con el fin de eliminar las barreras regulatorias que impiden a las empresas flexibilizar las modalidades de trabajo y su estructura organizacional.



### Fomentar programas para que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aprendan con la asesoría de expertos internacionales y locales para impulsar su crecimiento

A menudo, las microempresas enfrentan dificultades al intentar optimizar sus procesos para impulsar su crecimiento económico. En estos casos, contar con la experiencia de un experto que está a

punto de finalizar su carrera laboral o ha alcanzado la edad de jubilación puede acelerar el aprendizaje y facilitar un crecimiento más rápido, ya que cuenta con el conocimiento para hacerlo.



En este contexto, el programa Senior Expert Contact, realizado por Swisscontact y financiado en parte por la Agencia de Cooperación y Desarrollo Suiza (COSUDE) del Departamento Federal de Asuntos Exteriores (FDFA), se destaca porque conecta a empresarios colombianos que buscan oportunidades de crecimiento con expertos nacionales e internacionales que poseen la experiencia necesaria para mejorar los procesos empresariales y acelerar su crecimiento.

Este acompañamiento es mayoritariamente personalizado, abordando los desafíos específicos que enfrenta cada empresa.

Desde el CPC se propone seguir fomentando estos programas y avanzar hacia un modelo que permita la participación de las asociaciones de productores. La integración y colaboración entre unidades productivas de menor tamaño puede facilitar su unión para participar en estos programas y acelerar su crecimiento.



### Continuar implementando el CONPES 3866 y encadenar su cierre y evaluación con la puesta en marcha del CONPES de reindustrialización

Las políticas de desarrollo productivo para el impulso de las empresas del futuro deben basarse en lo aprendido en el CONPES 3866. Es necesario continuar su cierre y evaluación

y la incorporación de sus principios en la política pública. Se recomienda que la nueva política de reindustrialización sea la iteración de este CONPES.



### Acompañar el liderazgo del crecimiento en el emprendimiento de las startups con enfoque de crecimiento internacional

Si bien el ecosistema de los emprendimientos *startup* responde al mercado como una solución a problemas sociales o económicos, enfrenta retos que afectan el ciclo de vida y la exposición de estas organizaciones al mercado internacional. El *TechReport 2023-2024* (KPMG, 2024), por ejemplo, muestra que los emprendedores promedio de las *startups* colombianas

crean soluciones a necesidades locales, lo que les dificulta su crecimiento en otros países y su capacidad para captar mayor cantidad de capital de riesgo. Por lo tanto, es fundamental ofrecer acompañamiento a los diferentes sectores de las *startups* para proyectar su crecimiento de manera orgánica y con visión internacional.



### Cerrar las brechas de información existentes entre las empresas informales y las formales para tener un panorama más claro

El índice subnacional de emprendimiento 2024 muestra que es importante seguir avanzando en materia estadística en los datos relacionados a nivel subregional. Esto se debe a que los datos que recogen la actividad económica de los emprendimientos no proporcionan la información suficiente para alcanzar los parámetros necesarios a nivel muestral.

Al fortalecer estas capacidades estadísticas del DANE, se pueden mejorar sustancialmente los indicadores para expandir los cálculos y su análisis a más de las 16 ciudades y siete áreas metropolitanas. De igual forma se facilitaría el cálculo de variables utilizando las fuentes primarias.



### APUESTA 3:

FOMENTAR UNA CULTURA EMPRESARIAL QUE SEA CONSCIENTE DE QUE LA SOSTENIBILIDAD ES UN EJE TRANSVERSAL, ESPECIALMENTE EN UN ENTORNO DONDE LOS RECURSOS SERÁN MÁS ESCASOS QUE EN LA ACTUALIDAD

El futuro requiere empresas sostenibles en dos vertientes. En primer lugar, firmas resilientes que puedan adaptarse a los desafíos impuestos por el cambio climático. Para ello, será necesario impulsar modelos de negocio que gestionen los riesgos climáticos y promover estrategias empresariales que contribuyan a los objetivos de cero emisiones de GEI.

En segundo lugar, se necesitan empresas que sean sostenibles a largo plazo, capaces de adaptarse a las CGV y con incentivos para crecer y escalar desde microempresas hasta grandes empresas. Para avanzar en esta vía no debe haber barreras regulatorias que impidan la entrada y salida de empresas, y es preciso contar con políticas que fomenten la integración de las empresas a las CGV.

## RECOMENDACIONES



Nueva recomendación



Recomendación relacionada



Recomendación priorizada



### Implementar subvenciones de contrapartida para mipymes

El país enfrenta grandes retos para que las empresas se inserten en las CGV, especialmente las mipymes (ver sección de retos). El Banco Mundial ha invertido cerca de USD 1,2 millones en programas de subvenciones de contrapartida para proyectos pyme, que son “una transferencia de fondos a pequeños agricultores, productores y mipymes (que no tienen que devolver) que iguala su propia contribución y se utiliza para impulsar la productividad, integrarse en las cadenas de valor y desbloquear oportunidades de crecimiento” (Centro de Comercio Internacional, 2023, p. 20).

El Banco Mundial financió el Proyecto de Mejora de la Competitividad en Moldavia, que incluyó la creación de un Fondo de Subvenciones de Contrapartida (MGF). Este tiene como objetivo ayudar a las mipymes moldavas a financiar parcialmente servicios de desarrollo empresarial. Los proveedores de servicios apoyan a estas organizaciones en cuatro áreas clave: (1) mejorar productos y servicios existentes, (2) crear nuevos productos y servicios, (3) optimizar los procesos productivos, y (4) mejorar la gestión empresarial. Para ser beneficiarias del proyecto, las empresas debían presentar un “proyecto de mejoramiento

empresarial” (BIP), que se financiaba parcialmente con las subvenciones de contrapartida, de manera que debía incluir un argumento comercial que demostrara cómo las actividades del BIP les ayudarían a mejorar su competitividad exportadora (World Bank Group *et al.*, 2019).

Los resultados de la evaluación de impacto del programa realizado por el Banco Mundial (World Bank Group *et al.*, 2019) muestran que las subvenciones de contrapartida han facilitado a las mipymes la exportación por primera vez, la entrada a nuevos mercados y clientes, y la venta de productos/servicios nuevos o mejorados en cadenas de valor orientadas a la exportación. El 35 % de las empresas en el grupo de tratamiento alcanzó metas de exportación, en comparación con el 16 % del grupo de control. Además, 46 de las 130 firmas del grupo de tratamiento lograron al menos una de sus metas de exportación, creando un saldo neto positivo de 343 nuevos empleos. Durante la implementación de los planes de negocios, 15 organizaciones crecieron en tamaño, con dos medianas empresas que se convirtieron en grandes tras alcanzar sus objetivos de exportación.



Partiendo de esta experiencia, el CPC recomienda a ProColombia y a Colombia Productiva buscar recursos del Banco Mundial para implementar un fondo de subvenciones de contrapartida. Esto per-

mitiría a las mipymes acceder a programas que ofrecen beneficios en términos de sostenibilidad empresarial, facilitando su inserción en las cadenas globales de valor.



## Escalar los programas de calidad en Colombia Productiva con enfoque en mipymes después de evaluarlos

Es clave seguir fortaleciendo programas de mejora de las capacidades de las firmas como los instrumentos de la Estrategia Calidad para la Internacionalización y la Calidad para la Reindustrialización de Colombia Productiva enfocados a mipymes. Iacovone y Maloney (2022) muestran que la mejora en la calidad en las prácticas generales de gestión lleva a una mejora en la productividad de las empresas, aunque existen factores por mejorar como la intensidad de los programas o la diversidad en la naturaleza de las empresas de un mismo sector.

Por otra parte, se muestra que hay que fortalecer la capacidad exportadora implementando mejoras de calidad para exportaciones por mecanismos alternos a las prácticas gerenciales. Estudios muestran los efectos positivos sobre diferentes variables de desempeño de las empresas, para pequeñas, medianas y grandes, sugiriendo que implementar certificaciones de calidad en productos

y procesos es fundamental ya que incrementan la posibilidad de exportar no solo a países de ingresos medios y bajos, sino que al acumular estos certificados de calidad las firmas tienen mayores oportunidades de exportar a países de ingresos altos (Carranza *et al.*, 2020; Núñez y Granados, 2020).

En este sentido, cobra mayor relevancia sumar los esfuerzos en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad (Sical) y al Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) con el objetivo de incrementar su cobertura y capacidades. De igual forma, los enfoques sectoriales, al diseñar y escalar los programas de calidad, son una manera acertada de usar la mejora en procesos para aumentar la productividad de los sectores. Lo mismo ocurre con el enfoque en el destino de exportación para la optimización del costo en las certificaciones de calidad.



## Generar mejor información sobre las cadenas de valor, los componentes importados y su localización geográfica

Entender las cadenas de valor requiere datos más detallados. En la actualidad no hay ninguna información disponible respecto a los insumos que compran las firmas o sectores ni se sabe qué porción de estos recursos son importados o naciona-

les. El CPC recomienda al DANE que avance en la generación de información con este tipo de detalle. Confecámaras igualmente podría poner a disposición más datos sobre la localización geográfica de cadenas de producción.



## Implementar políticas de fortalecimiento de la integración hacia atrás y hacia adelante en CGV

Los trabajos de la Misión de Internacionalización sobre cadenas de valor (Winker *et al.*, s. f.) encuentran que la ventaja comparativa del país ha determinado patrones de especialización sectorial de en productos básicos, lo que a su vez explica el patrón de baja participación hacia atrás y alta hacia adelante en las CGV. La nota identifica cuatro prioridades de política que pueden ayudar a Co-

lombia a fomentar la mejora económica a través de la participación hacia atrás en las CGV: (1) mejorar la conectividad y la facilitación del comercio; (2) fomentar la competencia y la calidad de las instituciones; (3) incrementar la productividad y las habilidades, y (4) abordar los cuellos de botella existentes en las políticas comerciales y de inversión.



## SÍNTESIS DE RECOMENDACIONES



### PRINCIPALES RECOMENDACIONES DEL CPC QUE YA HAN SIDO ACOGIDAS

Recomendación	Año en el cual fue acogida	Actores involucrados	Observaciones
Continuar la implementación iterativa de la metodología Articulación para la Competitividad (ArCo) y conectarla con las decisiones del presupuesto de inversión.	2022	DNP, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Minhacienda) y Presidencia	La metodología ArCo debe consolidarse como el principal instrumento de racionalización de los instrumentos de desarrollo productivo.
Implementar rigurosamente el CONPES de emprendimiento y reglamentar la Ley 2069 de 2020.	2022	iNNpuls@, MinCIT, Minciencias y Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Elemento clave para avanzar en las políticas de diversificación de la oferta productiva.
Consolidar el Registro Social de Hogares creado por el Decreto 812 de 2020 y ampliarlo para poder entender la dinámica conjunta de empleo, crecimiento empresarial y proceso de formalidad. Conformar el Registro de Informales que ya delegó la Ley de la Escalera de la Formalidad a las cámaras de comercio.	2022	DNP, Departamento para la Prosperidad Social (DPS), SENA y MinCIT	Mejora caracterización.
Fortalecer la Ventanilla Única Empresarial (VUE-SAT) para reducir tiempos y costos de trámites, e identificar en el proceso los que se pueden eliminar para nuevas empresas.	2021	Confecámaras, MinCIT, Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud), Mintrabajo y DNP	Completa la implementación de estas herramientas.



Recomendación	Año en el cual fue acogida	Actores involucrados	Observaciones
<p>Implementar políticas de fortalecimiento de la integración hacia atrás y hacia adelante en cadenas globales de valor (CGV).</p>	<p>2023</p>	<p>MinCIT, Procolombia y Colombia Productiva</p>	<p>Implementación de políticas de desarrollo productivo.</p>
<p>Fortalecer la productividad de los servicios y posibilidades de encadenamientos para así aumentar la productividad de las cadenas de valor.</p>	<p>2023</p>	<p>MinCIT, DNP, Minciencias y MinTIC</p>	<p>Elemento para la internacionalización y potenciar nuevos sectores productivos y de empleo. Los servicios son claves para el desarrollo de cadenas de valor y motor de crecimiento.</p>
<p>Promover la participación de mipymes en aglomeraciones empresariales y en el Registro Único de Proponentes (RUP) para aumentar sus posibilidades de crecimiento.</p>	<p>2023</p>	<p>MinCIT, Confecámaras y Colombia Productiva</p>	<p>La estrategia clúster ha sido muy efectiva y debe continuar.</p>



## ➔ RECOMENDACIONES QUE AÚN NO HAN SIDO ACOGIDAS PLENAMENTE, EN LAS CUALES EL CPC INSISTE

Recomendación	Impacto esperado	Actores involucrados	Observaciones
Mejorar la calidad y comparabilidad internacional de la información sobre demografía empresarial en Colombia a partir de (1) un censo económico periódico, (2) el acceso a información anonimizada de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y (3) el acceso público del Registro Único Empresarial y Social (RUES).	Lograr un mayor entendimiento del universo empresarial para informar la política pública y materializar beneficios del acceso de Colombia a la OCDE para identificación de buenas prácticas.	DANE, DIAN, Confecámaras, DNP, MinCIT y Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)	El DANE y Confecámaras han avanzado en este propósito con las estadísticas que usamos en este capítulo.
Consolidar la implementación del documento CONPES de laboratorios, haciendo seguimiento periódico en el Comité Ejecutivo del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) y en Consejo de Ministros.	Garantizar ejecución de política pública que mejore la calidad de los productos colombianos para sofisticar el aparato productivo del país.	Presidencia y DNP	La implementación de las políticas para la productividad y la internacionalización deben seguirse implementando de cara a la desaceleración de 2023 y para dar continuidad en la transición entre administraciones.
Modernizar la política pública de protección de la libre competencia en institucionalidad, régimen sancionatorio y abogacía de la competencia.	Mejorar las condiciones de rivalidad en los mercados y limitar las restricciones de la regulación a la libre competencia.	SIC, MinCIT, Presidencia y Congreso	Es importante involucrar a la comunidad de competencia de Colombia, académicos, abogados y autoridades en el diseño de una reforma a la ley de competencia.
Seguir implementando el documento CONPES de formalización empresarial y hacerle seguimiento periódico en el Comité Ejecutivo del SNCI, así como en Consejo de Ministros.	Garantizar la ejecución de la política pública de forma que reduzca costos de la informalidad y aumente beneficios de la formalidad.	Presidencia y DNP	Es importante partir de esta política para la formulación de las estrategias de economía popular y reindustrialización.
Restringir programas e instrumentos de apoyo al emprendimiento a aquellos que cuenten con evidencia de su impacto y a pilotos que desde su diseño incorporen evaluaciones para la experimentación iterativa basada en evidencia.	Mejorar la calidad de las políticas públicas y la eficiencia del gasto.	Presidencia y DNP	Acción pública





Recomendación	Impacto esperado	Actores involucrados	Observaciones
Eliminar incentivos para la creación indiscriminada de empresas, más allá de la agenda de facilitación de negocios.	Evitar consecuencias no intencionadas de las políticas públicas tales como el número superior al óptimo de empresas que no crecen, informales e improductivas.	Presidencia, DNP y Congreso	Dado el mal funcionamiento del mercado laboral, hay que tener cuidado con poner como objetivo de política la creación de empresas.
Definir una agenda de trabajo para facilitar el proceso de resolución de insolvencia empresarial (cierre de empresas).	Facilitar el proceso de liberación de recursos que quedan atrapados en empresas en proceso de liquidación, que deberían reasignarse rápidamente a otras actividades generadoras de valor.	DNP, MinCIT, y Presidencia	La salida oportuna de emprendimientos de baja productividad es importante para facilitar reasignación de factores. Requiere un cambio de mentalidad y de enfoque junto con el desarrollo de rutas de empleo.
Desarrollar herramientas de benchmarking de acceso gratuito en línea para empresas.	Mejorar la información y autopercepción de las empresas sobre sus prácticas gerenciales, calidad de planta de personal, nivel tecnológico y productividad.	CPC, RedPro, cámaras de comercio, Colombia Productiva, DANE y DNP	Se debe sacar provecho de la nueva información de capacidades gerenciales para mejorar las acciones dentro de las empresas y la demanda por capacitación.
Impulsar y supervisar desde el Comité Ejecutivo del SNCI que se hagan Análisis de Impacto Normativo (AIN) a todos los reglamentos técnicos ya emitidos y se deroguen aquellos sin evidencia de que generan un impacto económico positivo.	Mejorar la regulación de los mercados, reducir las barreras de entrada y fomentar mayores niveles de competencia.	Presidencia, DNP, MinCIT y CPC	Este elemento debe ser parte de una estrategia integral de mejora regulatoria y normativa.
Generar mejor información sobre las cadenas de valor, los componentes importados y su localización geográfica.	Mejorar inserción en CGV y mejorar políticas para lograrlo.	SNCI, MinCIT, DIAN, DNP y DANE	El DANE puede liderar la creación de este instrumento.



Recomendación	Impacto esperado	Actores involucrados	Observaciones
Reglamentar la Ley de Escalera de Formalización (Ley 2254 del 15 de julio de 2022).	La formalidad es un continuo de condiciones que requiere generar rutas de formalización. Esta ley y su implementación son instrumentales para lograrlo.	MinCIT, DNP, CPC, Confecámaras y Presidencia	Alineado con mensajes de la separata 2022.
Dar continuidad a mecanismos como los pactos por el crecimiento y el empleo.	Instrumento evaluado de coordinación público-privada.	Presidencia, DNP, MinCIT y SNCI	Oportunidad de fortalecer mecanismos de trabajo público-privado.
Fortalecer el Comité de Entornos Competitivos e implementar su hoja de ruta.	Permitir la innovación pública y privada en un entorno de certidumbre normativa.	DNP y Presidencia	Recomendación clave para lograr visión de la separata 2022.
Se deben revisar los programas de apoyo a la calidad y sus evaluaciones de impacto de forma que se puedan profundizar los que funcionan o crear programas nuevos para generar procesos de calidad en las empresas colombianas, incluyendo las mipymes.	La calidad es un motor de productividad y de internacionalización.	MinCIT, Colombia Productiva, SENA e iNNpulsa	Debe generar rutas de calidad y no umbrales de calidad.
Desarrollar mediciones de productividad de la economía popular (micronegocios de subsistencia) para diseñar políticas públicas focalizadas.	Fortalecer la evidencia de productividad en economía popular.	MinCIT y DNP	Permite realizar políticas públicas basadas en evidencia
Adoptar el índice de robustez de micronegocios propuesto por Naciones Unidas e Inclusión S. A. S. para monitorear y diseñar políticas enfocadas en el universo de empresas de entre 0-9 empleados.	Aumentar la robustez de micronegocios y sus posibilidades de crecimiento del sector.	DANE, MinCIT y DNP	Fortalece la evidencia para los micronegocios



Recomendación	Impacto esperado	Actores involucrados	Observaciones
Continuar implementando el CONPES 3866 y encadenar su cierre y evaluación con la puesta en marcha del CONPES de reindustrialización.	Consolidar los principios de política de desarrollo productivo.	DNP y MinCIT	Alinea las políticas públicas que se han realizado para fortalecer al desarrollo empresarial del país
Escalar los programas de calidad en Colombia Productiva con enfoque en mipymes después de evaluar los programas existentes.	Aumentar la posibilidad de inserción de nuevas y pequeñas empresas en cadenas locales, regionales y globales de valor.	MinCIT y DNP	
Seguir apalancando Fábricas de Productividad y Sostenibilidad con apoyo de aliados y del sector privado. Incorporar las recomendaciones de las evaluaciones de impacto.	Fábricas de Productividad ha tenido efectos positivos demostrados. Se debe continuar consolidando como programa de Estado para la productividad y la internacionalización.	MinCIT y sector privado	El programa Fabricas de Productividad y Sostenibilidad ha mostrado impactos positivos en su implementación, para continuar fortaleciendo el programa, es importante incorporar las recomendaciones surgidas a partir de este estudio.
Hacer el seguimiento y la evaluación de la estrategia Zasca.	Los centros de reindustrialización Zasca son una apuesta importante de la política de reindustrialización. Debe ser evaluada para definir su continuidad y despliegue.	DNP y MinCIT	
Actualizar la Agenda de Competitividad y apoyar a las comisiones regionales de competitividad en la actualización de las agendas regionales y su incorporación de los nuevos planes departamentales de desarrollo.	En el marco del SNCI, se debe revisar la Agenda de Competitividad e implementar las estrategias de apoyo a las comisiones regionales de competitividad para continuar aumentando su impacto regional.	DNP, MinCIT y CPC	Con la reactivación del SNCI se debe actualizar la agenda de competitividad on las comisiones regionales de competitividad e innovación.
Promover el uso de diez años de información de los índices subnacionales del CPC, el Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC) y el Índice de Ciudades Modernas (ICM) del DNP, y los nuevos índices de emprendimiento y de cierre de brechas de género para informar políticas públicas de cierre de brechas de productividad.	El acervo de información de los índices subnacionales debe ser aprovechado para mejorar los diagnósticos y las acciones tanto públicas como privadas.	DNP, MinCIT, comisiones regionales de competitividad e innovación y universidades	Tener información histórica permite hacer trazabilidad a la competitividad del país y su avance en los pilares que lo conforman,



Recomendación	Impacto esperado	Actores involucrados	Observaciones
<p>Usar la metodología ArCo como herramienta de monitoreo, seguimiento y priorización de políticas y de presupuesto de inversión, con particular énfasis en las nuevas acciones del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 y sus políticas relacionadas, como las de reindustrialización e internacionalización.</p>	<p>Se debe evitar la duplicación y atomización de programas y proyectos en el contexto de la implementación del nuevo plan de desarrollo y las políticas que se ejecutarán.</p>	<p>DNP y MinCIT</p>	
<p>Consolidar programas de apoyo a los emprendimientos de base tecnológica dentro de los programas de iNNpulsa.</p>	<p>La transferencia de tecnología y su uso como fuente de nuevos negocios requiere esfuerzos públicos y privados para aumentar el aprovechamiento de nuevas tecnologías nacionales y extranjeras. Esta estrategia debe ser multisectorial.</p>	<p>MinCIT, Minciencias, Minagricultura y MinTIC</p>	<p>Mejorar las condiciones habilitantes que re</p>



➔ **NUEVAS  
 RECOMENDACIONES**

Recomendación	Impacto esperado	Actores
Fortalecer el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual en Colombia para garantizar los procesos de innovación.	Se deben generar políticas, regulación y reglamentación del uso de licencias y derechos de propiedad intelectual para que los empresarios tengan los incentivos empresariales a innovar y solicitar la creación de patentes.	MinCiencias, DNP, MinCIT y SIC
Realizar capacitaciones sobre los beneficios de nuevos modelos de estructuras organizativas flexibles.	Los cambios demográficos pueden requerir que las empresas adopten modelos de estructuras organizativas flexibles, enfatizando modalidades de trabajo con flexibilidad horaria, condiciones y espacios de trabajo adecuados, capacitación continua, desarrollo profesional y competencias en idiomas. Ahora bien, para modificar los modelos organizacionales, es necesario contar con apoyo técnico; por ello se recomienda implementar un programa de capacitaciones que facilite a las empresas la transformación hacia modelos organizacionales más flexibles.	iNNpulsa
Acompañar el liderazgo del crecimiento en el emprendimiento de las startups con enfoque de crecimiento internacional.	El TechReport 2023-2024 muestra que los emprendedores promedio de las startups colombianas crean soluciones a problemas locales, lo que les dificulta su crecimiento en otros países y su capacidad para captar mayor cantidad de capital de riesgo. Por lo tanto, es fundamental ofrecer acompañamiento a los diferentes sectores de las startups para proyectar su crecimiento de manera orgánica y con visión a crecer de manera internacional.	iNNpulsa
Implementar subvenciones de contrapartida para mipymes.	Las subvenciones de contrapartida han facilitado a las mipymes la exportación por primera vez, la entrada a nuevos mercados y clientes, y la venta de productos/servicios nuevos o mejorados en cadenas de valor orientadas a la exportación. El CPC recomienda a ProColombia y a Colombia Productiva buscar recursos del Banco Mundial para implementar un fondo de subvenciones de contrapartida.	ProColombia y Colombia Productiva
Fomentar Programas para que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aprendan con la asesoría de expertos internacionales y locales para impulsar su crecimiento	A menudo, las microempresas enfrentan dificultades al intentar optimizar sus procesos para impulsar su crecimiento económico. En estos casos, contar con la experiencia de un experto que está a punto de finalizar su carrera laboral o ha alcanzado la edad de jubilación puede acelerar el aprendizaje y facilitar un crecimiento más rápido, ya que cuenta con el conocimiento para hacerlo. En este contexto, se destaca el programa Senior Expert Contact, realizado por Swisscontact, que busca conectar a empresarios colombianos que buscan oportunidades de crecimiento con expertos nacionales e internacionales que poseen la experiencia necesaria para mejorar los procesos empresariales y acelerar su crecimiento.  El CPC recomienda seguir fomentando estos programas y avanzar hacia un modelo que permita la participación de las asociaciones de productores. La integración y colaboración entre unidades productivas de menor tamaño puede facilitar su unión para participar en estos programas y acelerar su crecimiento.	Swisscontact, iNNpulsa, MinCIT



# 8

## REFERENCIAS

- 1 ANDI. (2023). Ranking Innovación 2023.
- 2 Banco Mundial. (2020). El comercio al servicio del desarrollo en la era de las cadenas de valor mundiales.
- 3 Banco Mundial. (2022). Technology Adoption by Firms in Developing Countries. <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/publication/technology-adoption-by-firms-in-developing-countries>
- 4 Bloom, N. y Ho, S. (2020). Working remotely or remotely working? Best practices in working from home post COVID-19. J-PAL.
- 5 Centro de Comercio Internacional. (2023). Informe anual de 2022. Diversificar el comercio en tiempos de crisis.
- 6 Cintel. (2023). Nivel de madurez de transformación digital en las empresas en Colombia 2023.
- 7 Círculo, X. y Maloney, W. F. (2017). La paradoja de la innovación: Las capacidades de los países en desarrollo y la promesa incumplida de la convergencia tecnológica. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Ediciones Uniandes; Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/810891632730365506/pdf/The-Innovation-Paradox-Developing-Country-Capabilities-and-the-Unrealized-Promise-of-Technological-Catch-up.pdf>
- 8 CPC. (2024). Resultados encuesta de prospectiva INC 2024-2025.
- 9 Cusolito, A. P. y Maloney, W. (2018). *Productivity Revisited Shifting Paradigms in Analysis and Policy*. World Bank Group.
- 10 Cusolito, A. P. y Maloney, W. (2021). *Productividad revisada: cambio de paradigmas de análisis y políticas públicas*. Universidad de los Andes; Banco Mundial.
- 11 DANE. (2021). Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en los Sectores de Servicios y Comercio.
- 12 DANE. (2023a). Gran Encuesta Integrada de Hogares.
- 13 DANE. (2023b). Proyecciones de población.
- 14 DANE. (2024). Encuesta de Micronegocios.
- 15 DNP. (2020). Revisión de la productividad en las empresas en Colombia.
- 16 Fernández, C. (2021). Firms and informality a new data base for Colombia. Alianza EFI.
- 17 Filippo, A., Guaipatin, C., Navarro, L. y Wyss, F. (2023). Las políticas de desarrollo productivo frente a los nuevos imperativos de las cadenas globales de valor.
- 18 Fontoura, A. y Osterhold, C. (2018). Teme a los muertos vivos: Empresas zombi, efectos indirectos y barreras de salida (OECD Productivity Working Papers N.o 13). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e6c6e51d-en>
- 19 Institute for Global Value Chains at the University of International Business, Development Bank, Institute of Developing Economies–Japan External Trade Organization y Trade Organization. (2023). Global Value Chain Development Report 2023: Resilient and sustainable GVCS in turbulent times.
- 20 Juárez, C. (2021, 22 de febrero). ¿Cuáles serán las tendencias en las empresas del futuro? The Logistics World. <https://thelogisticsworld.com/tecnologia/cuales-seran-las-tendencias-en-las-empresas-del-futuro/>
- 21 Kearney. (2024). Índice de Confianza de la Inversión Extranjera Directa 2024. <https://www.kearney.com/Service/Global-Business-Policy-Council/Foreign-Direct-Investment-Confidence-Index/2024-Full-Report>
- 22 Kolk, A. y Pinkse, J. (2005). Business Responses to Climate Change: Identifying Emergent Strategies. *California Management Review*, 47 (3), 6-20.
- 23 KPMG. (2020). The Business Case for Climate Action.
- 24 KPMG. (2024). *Colombia Tech Report 2023-2024*. <https://andidel-futuro.com/andi/wp-content/uploads/2024/05/3ra-Edicion-Colombia-Tech-Report-2023.pdf>
- 25 KPMG y Eversheds Sutherland. (2020). *Climate change and corporate value What companies really think*.
- 26 Lacovone, L., Maloney, W. y McKenzie, D. (2021). Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia. *Review Of Economic Studies*, 89 (1), 346-371. <https://doi.org/10.1093/restud/rdab005>
- 27 Maloney, W., Garriga, P., Meléndez, M., Morales, R., Jooste, C., Sampi, J., Thompson, J. y Vostroknutova, E. (2024). Competencia ¿El ingrediente que falta para crecer? (Informe Económico América Latina y El Caribe). <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2112-7>
- 28 Marsh. (2023). Political risk report 2023.
- 29 McKinsey & Company. (2021, 26 de mayo). La nueva ventaja digital: repensar la estrategia para la era postpandemia. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-nueva-ventaja-digital-repensar-la-estrategia-para-la-era-postpandemia/es>
- 30 Mesa Interinstitucional de Población. (2023). Envejecimiento y derechos de las personas mayores.
- 31 Núñez, J. y Granados, A. (2021). Estándares de calidad, productividad y exportaciones en las firmas manufactureras colombianas. [https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/\\_misiones/mision-internacionalizacion/Do](https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/_misiones/mision-internacionalizacion/Do)



cuments/Estandares\_de\_calidad\_productividad\_y\_exportaciones\_en\_las\_firmas\_manufactureras\_Colombianas.pdf

- 32 OIT. (2023). Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo.
- 33 The Conference Board. (2024). Economic Data & Analysis: total factor productivity growth rate. <https://www.conference-board.org/data>
- 34 Ruiz, S. (2021). Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. <https://www.harvard-deusto.com>
- 35 Shukla, P. R., Skea, J., Reisinger, A., Slade, R., Fradera, R., Pathak, M., Al, A., Malek, K., Renée Van Diemen, B., Hasija, A., Lisboa, G., Luz, S., Malley, J. y Mccollum, D. (2022). Climate Change 2022 Mitigation of Climate Change (Working Group III Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change: Summary for Policymakers).
- 36 WIPO. (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. World Intellectual Property Organization. <https://doi.org/10.34667/tind.48220>
- 37 Winker, D., Arenas, G. y Espitia, A. (s. f.). Participación y mejoramiento de la cadena de valor global oportunidades y retos para Colombia. [https://www.dnp.gov.co/DNPN/mision-internacionalizacion/Documents/Participacion\\_en\\_las\\_Cadenas\\_Globales\\_de\\_Valor.pdf](https://www.dnp.gov.co/DNPN/mision-internacionalizacion/Documents/Participacion_en_las_Cadenas_Globales_de_Valor.pdf)
- 38 World Bank. (2024). Digital Progress and Trends Report 2023. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2049-6>
- 39 World Bank Group, Projectul Ameliorarea Competitivitatii y Republica Moldova Governor. (2019). Moldova Second Competitiveness Enhancement. Matching Grant Facility Enhancing the export competitiveness of Moldovan SMEs.