

# Impacto y Aprendizajes del Proyecto de Formalización Empresarial para la Competitividad Regional en Colombia

*Septiembre de 2017*



# Mejorar la competitividad de las empresas en la base de la pirámide es el camino para generar prosperidad y equidad

---

- El crecimiento de la economía se ve frenada por la productividad de su base empresarial
- Los resultados de la productividad se traducen en supervivencia, mejores salarios, sofisticación y mayor generación de valor
- Las empresas que prosperan y crecen generan más ingresos para la región
- El modelo al que llegamos con los aprendizajes de este proyecto es un camino para incentivar la formalización que perdure en el tiempo

# ¿Cómo mejorar la competitividad en un contexto altamente informal?

**Empresarial**  
45% - 65%



**Laboral**  
50% - 70%



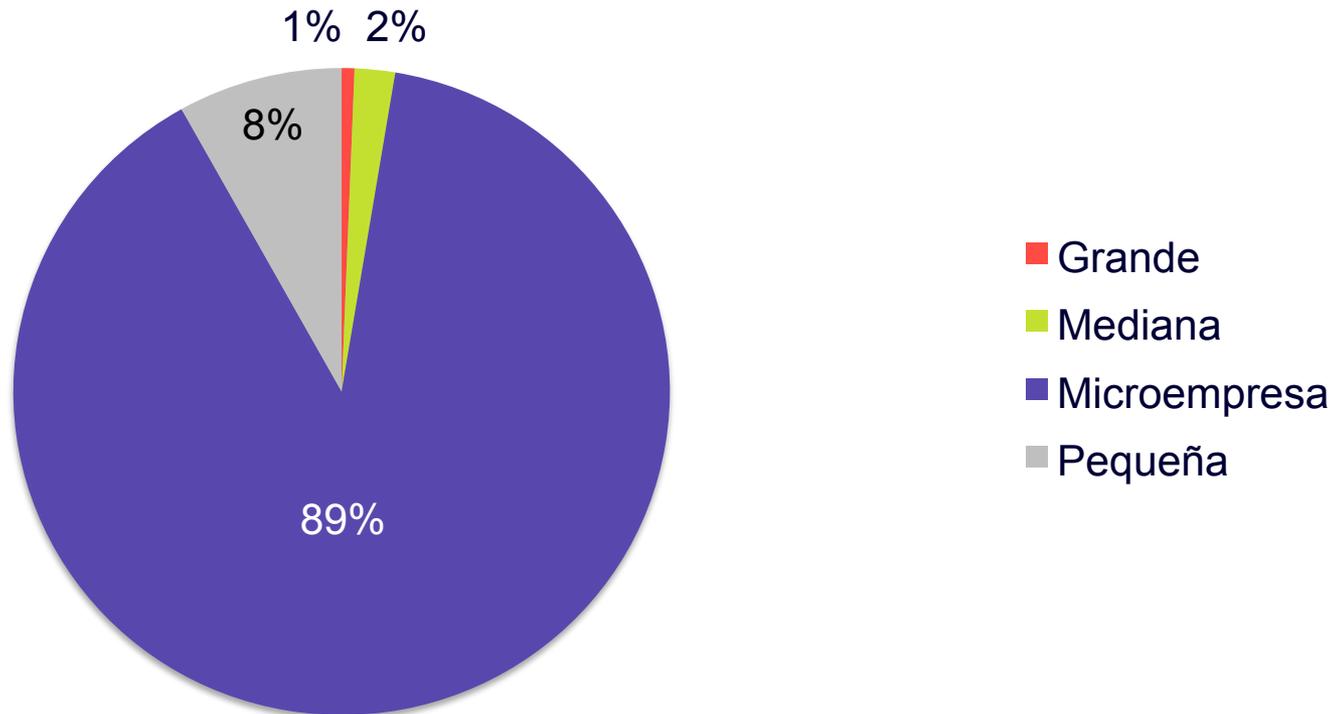
Las métricas de informalidad varían según el criterio de medición adoptado

Categoría por  
número de empleados  
y activos

# Micro y pequeñas empresas

Es necesario cambiar el paradigma de la clasificación según la Ley por uno basado en un entendimiento profundo de las circunstancias

# De lo contrario el país se ve de la siguiente manera



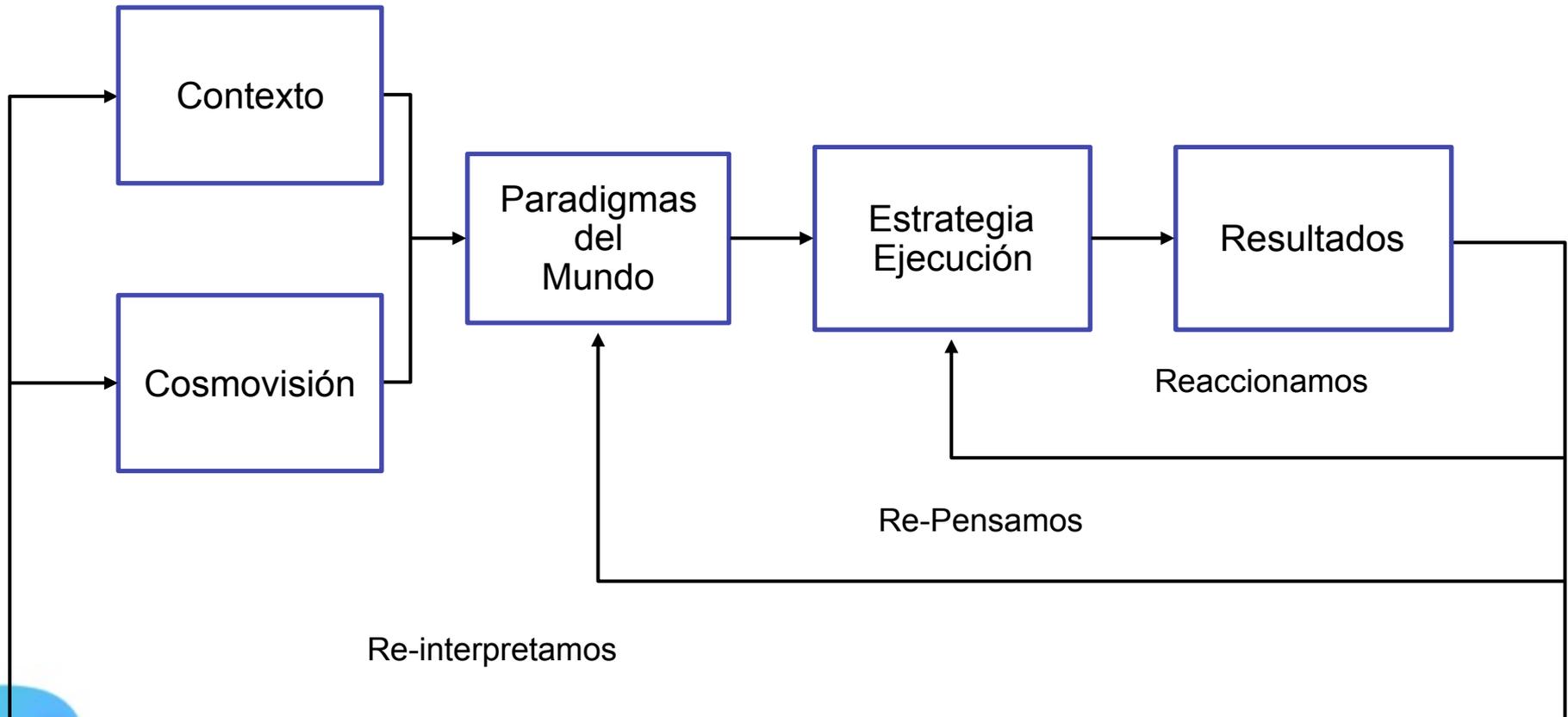
Esta categorización no genera ideas accionables

Datos: Confecámaras (Sólo empresas registradas)

# Al hablar de mipes la heterogeneidad limita las posibilidades de acciones efectivas



# Para obtener resultados diferentes hay que pensar de manera diferente



# ¿Cómo lograr impacto efectivo y llegar a una porción importante de la base de la pirámide?

---

# La complejidad del desafío sólo se logra al segmentar

## Unidades de Subsistencia

Personas en una coyuntura de generación de ingresos

*Ejemplo:  
Rebuscadores, Embolador, venta ambulante*

## Redes de Proveedores Independientes

Empresa o asociación formal que genera gran parte de sus ingresos por medio de relaciones con un amplio número de personas independientes

*Ejemplo:  
Vendedor de Bonice, vendedora por catálogo (Yanbal)*

## Negocios Tradicionales

El dueño es experto en su oficio y con su familia atiende un negocio tradicional con baja productividad desde un local abierto al público

*Ejemplo:  
Tienda, peluquería*

## Empresas Emergentes

El fundador y su equipo de trabajo tienen una empresa con un modelo de negocio distintivo y con potencia y la mentalidad para crecer

*Ejemplo:  
Fabricación de shampoo, estudio de arquitectura*

## Factores para la renuncia

- Sus necesidades son de asistencia social, no de apoyo empresarial
- Están a la espera de otro medio para subsistir
- Las entidades sociales son las llamadas a apoyarlos

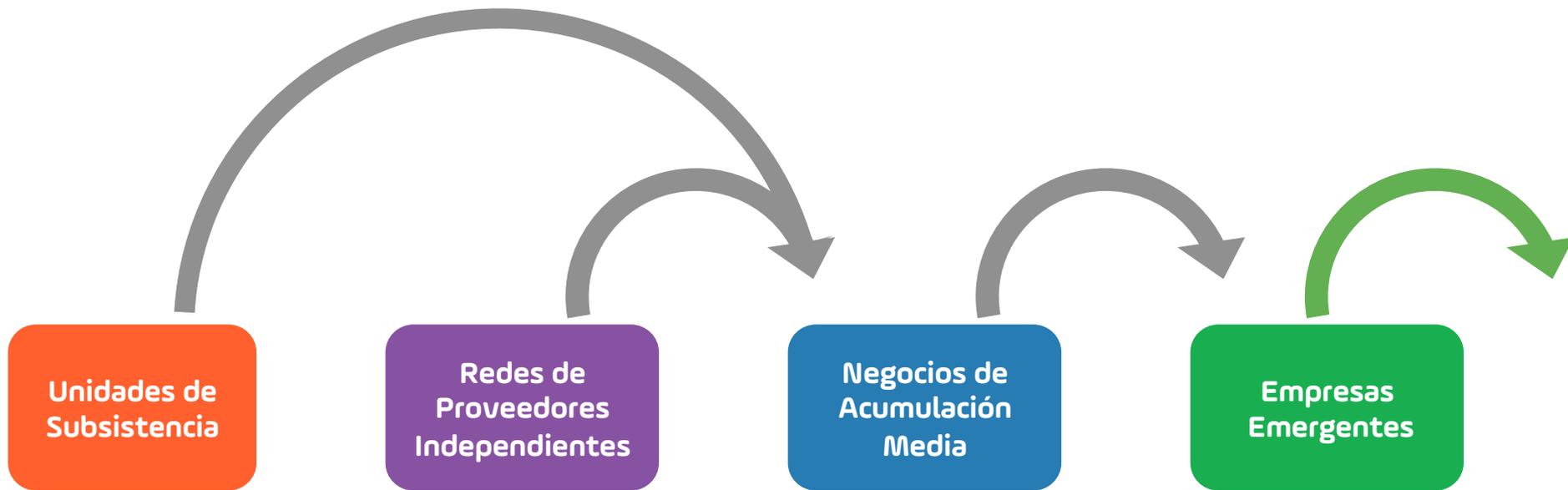
## Factores para esperar

Este fenómeno está en auge mundialmente y habrá que entenderlo más adelante

## Factores para la escogencia

- Apuestan en un sólo negocio, puede escalar
- Mentalidad de crecimiento y sostenibilidad
- Buscan movilidad intergeneracional
- Generan empleo o tienen el potencial

# Habr  unos pocos empresarios excepcionales que se fugar n

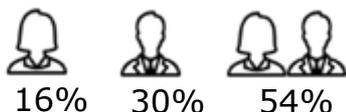


El diseño de las intervenciones deben basarse en la mayoría y no en las excepciones

# Con un objetivo común cada Cámara experimentó de distinta manera pero se obtuvieron aprendizajes similares y consistentes

## Características generales

### Equipo fundador



### Número de empleados

<20 empleados

### Años de funcionamiento

<3 años | Intervalo | >11 años  
61%    24%    8%

### Registro cuentas

Software    Cuaderno  
18%    12%  
Otro    No lleva  
20%    50%

### Educación



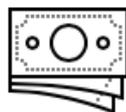
- Universitario y/o Postgrado
- Técnico/ Tecnólogo
- Primaria y/o Bachillerato

### Tamaño



- De 10 - 20
- De 6 - 10
- De 1 - 5

### Ventas



Promedio

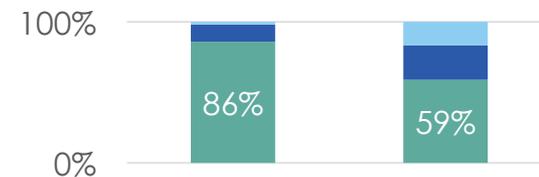
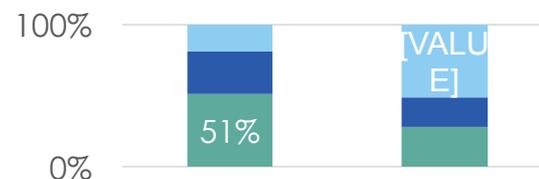
### Tipo de registro



Persona Jurídica

**Negocios Tradicionales**  
81%

**Empresas Emergentes**  
19%



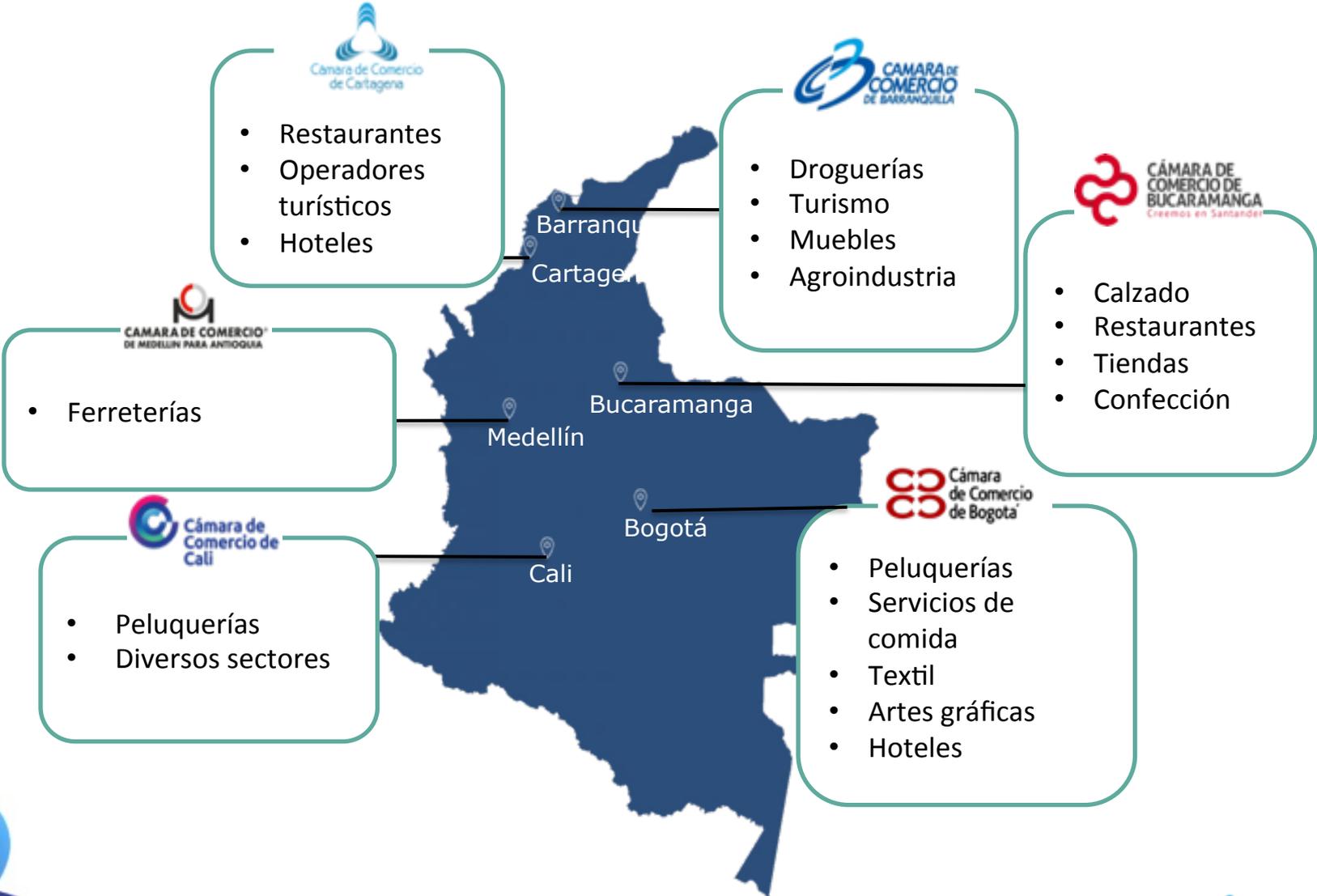
\$18 MM

\$24 MM

19%

45%

# En los pilotos se intervinieron +900 negocios a lo largo de las 6 regiones – las diferencias entre NT y EE son evidentes



# Dos modelos de intervención que resultaron de entender las necesidades de cada segmento

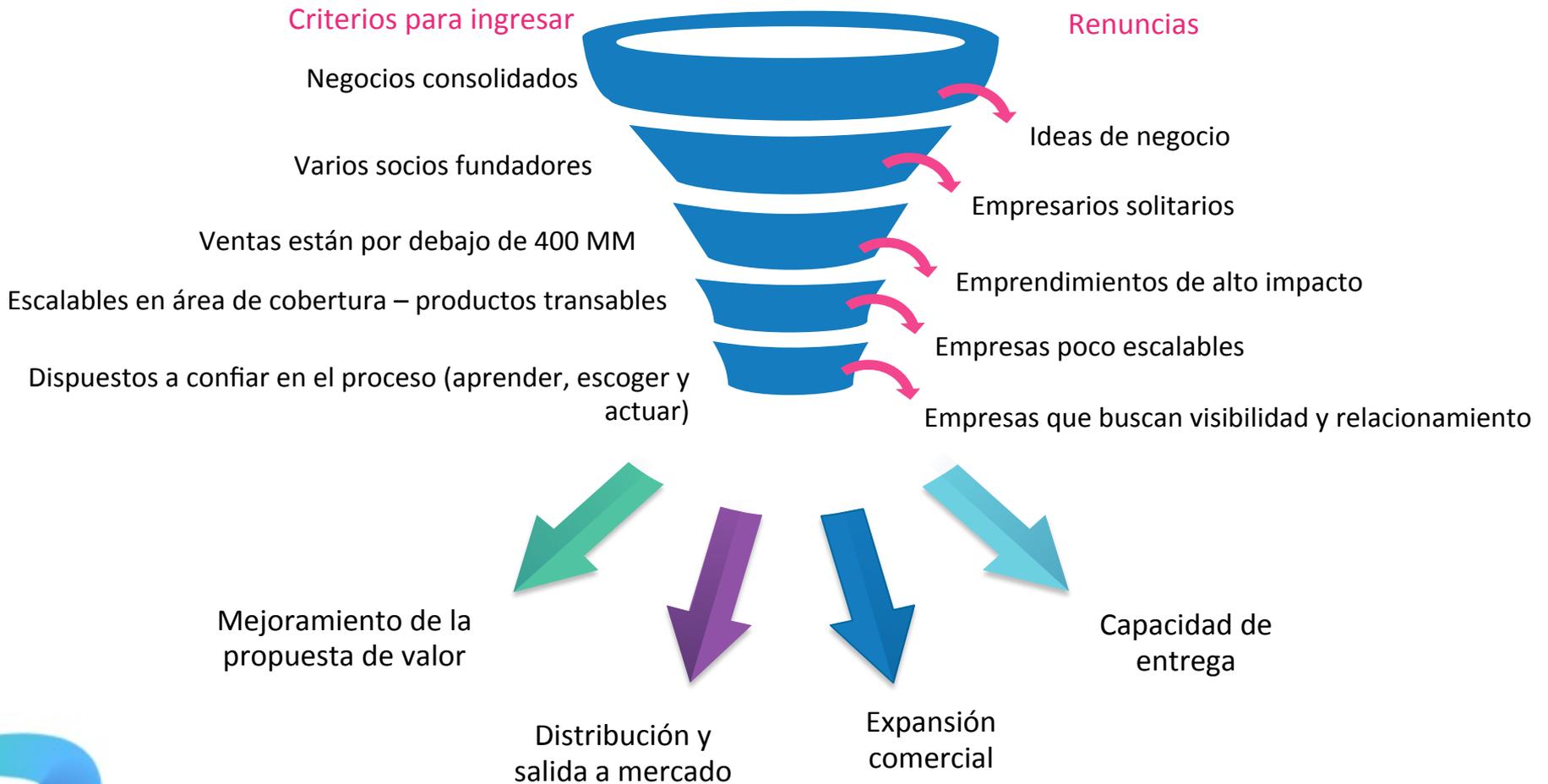
## Negocios Tradicionales

- Intervenir “todos los tradicionales”
- Escalable: Autoasistido y a distancia
- Sectorizado y subsegmentado
- Acercar a la empresa a un estado ideal

## Empresas Emergentes

- “Sólo las mejores emergentes”
- Uno a uno altamente presencial
- Diversos sectores
- Crear una oferta distintiva y relevante

Para las EE el proceso de selección fue arduo y la intervención podía tomar distintos caminos diseñados a la medida de cada empresa pero que aún no logra mayor cobertura



# El modelo de atención para Negocios Tradicionales se basó en cinco estos cinco principios

## PROGRAMA DE PELUQUERO A EMPRESARIO

- ✓ Costo – Eficiente
- ✓ Escalable/ Replicable
- ✓ Modelo de probar y ajustar rápidamente
- ✓ Apalancar Tecnología
- ✓ Efecto de red

# Para los NT se contaba con paquetes de contenidos prediseñados que se “activaban” según el estado para cierto ítem de valor

Diagnóstico y Medición

Intervención - Entrega de contenidos

Control y seguimiento

## Modelo de Iteración: Se prueba en la marcha y se ajusta

### ▶ Automatización de las herramientas de diagnóstico y medición

- **Level chart** Herramienta para la identificación de las brechas de negocio y su tratamiento adecuado
- **Modelo de segmentación automática** Permite segmentar a los negocios de manera sistemática con una confianza del 85%
- **Experto del sector** Es un referente para los empresarios durante la convocatoria y a todo lo largo, orientando la creación de contenidos

### ▶ Redes sociales Cada uno de los medios con un propósito específico en la entrega de los contenidos

 +105 miembros   
  +380 miembros  
 +720 reproducciones

### ▶ Herramientas prácticas y útiles Acompañada del cómo usarlo, para qué, cuándo y quién

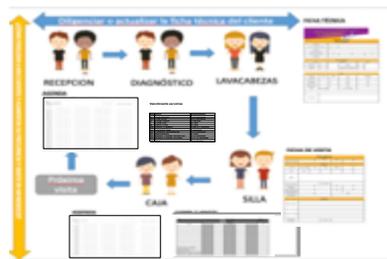
- Agenda de frecuencia de visita - CRM
- Carpeta con formatos físicos: ficha técnica, ficha de visita, cobré y Anoté, formato de inventario, vencimiento de servicios
- Modelos de contratación

### ▶ Definición del rol de cada una de las redes sociales y gestión

-  Atención de dudas, confirmación de asistencia a eventos
-  Cápsulas para los contenidos de negocio
-  Contenido técnico y tendencias, eventos de las CCCali, testimoniales programa, cápsulas de items fundamentales
-  Promoción de eventos de la CCCali

### ▶ CRM hubspot Como herramienta para el seguimiento del contacto con el empresario, creando vínculo institucional, no personal:

- Asistencia a talleres
- Llamadas
- Correos electrónicos
- Resultados de la intervención
- Invitación a otros programas de la cámara



# Las distintas intervenciones impulsaron el crecimiento de la siguiente manera

## Crecimiento Empresarial

Las empresas intervenidas afirman:

- ↑  16% - Incremento en ventas en 6 meses
- ↑  68% - Incremento en la frecuencia de visita de los clientes
- ↑  70% - Incremento en número de empleados

El Crecimiento Empresarial genera formalización y competitividad, es un círculo virtuoso que comienza por el crecimiento

---

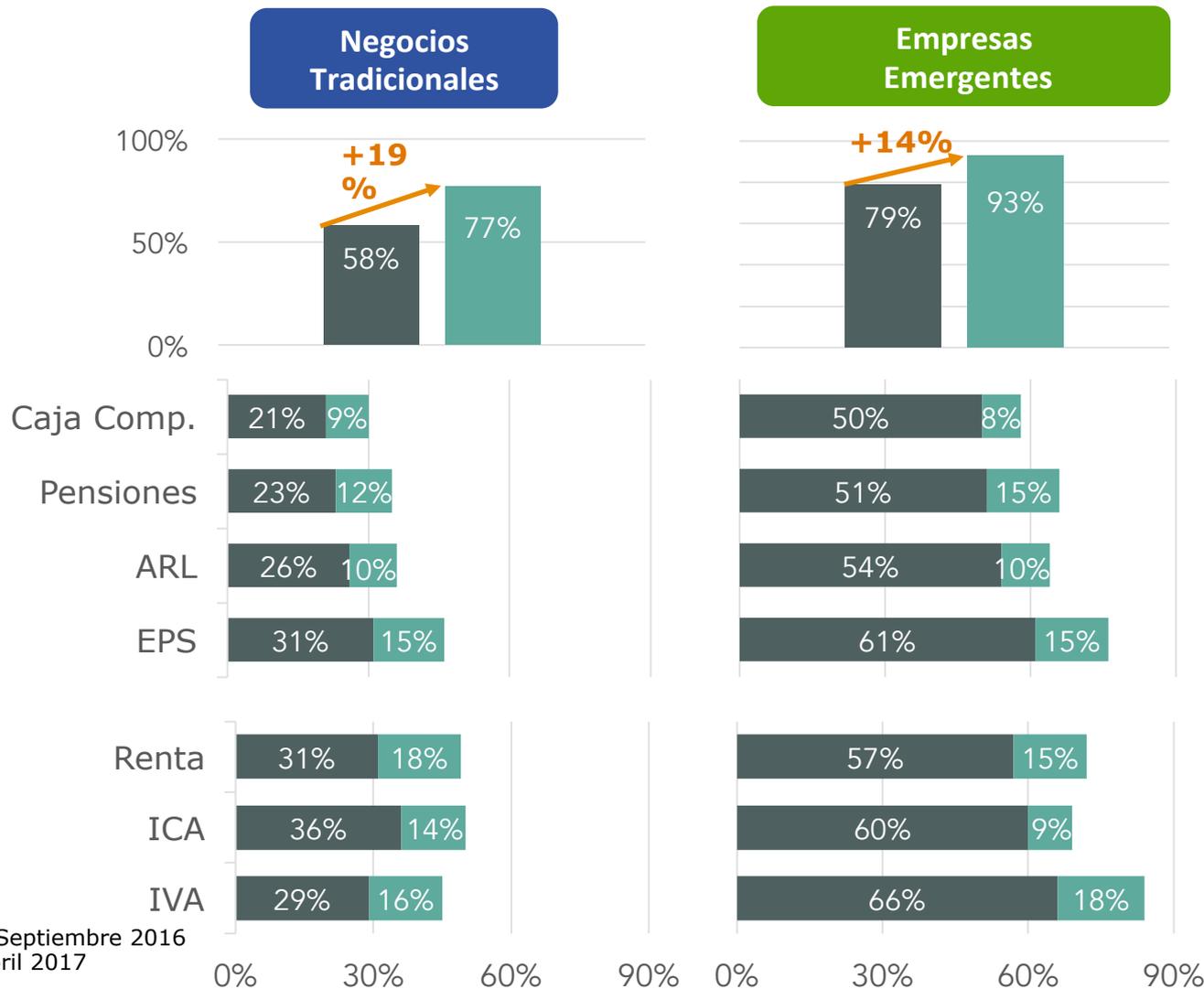
# De la mano del crecimiento los empresarios de los pilotos avanzaron en el camino de la formalización

## Renovación Matricula Mercantil

- Antes de la intervención
- Incremento con intervención

## Obligaciones Laborales

## Obligaciones Tributarias



\* Medición inicial: Septiembre 2016  
Medición final: Abril 2017

La formalización es un proceso continuo donde juegan distintos actores y toma distintos caminos según el negocio

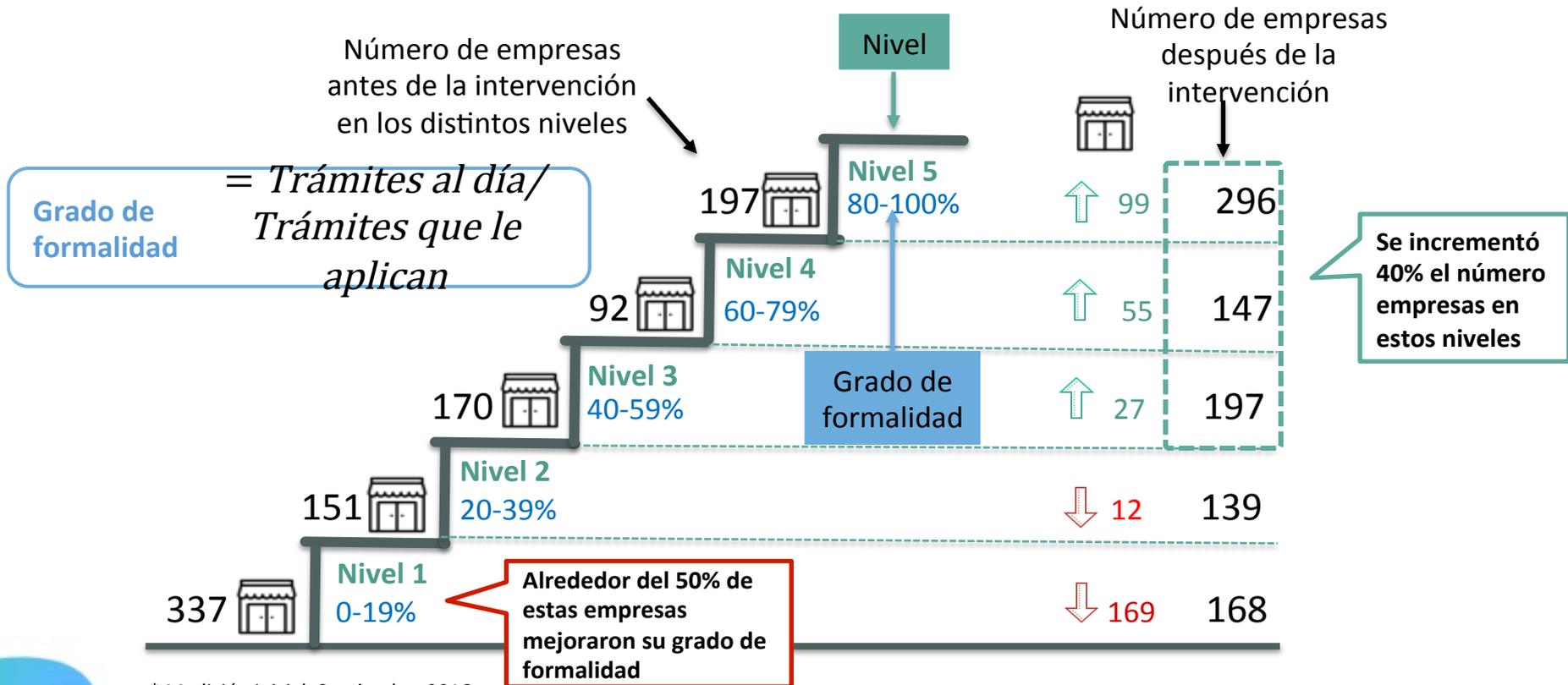
---

# La formalización no es un estado binario sino un proceso continuo que tiene distintos caminos y requerimientos según el negocio...



# ... y que va de la mano con el desarrollo empresarial y la competitividad

## Impacto de los 6 pilotos en el grado de formalización de las empresas



\* Medición inicial: Septiembre 2016  
Medición final: Abril 2017

Además del trabajo con las empresas somos las instituciones las llamadas a propender por un entorno favorable para el crecimiento y la formalización

# Las barreras del entorno empresarial identificadas por la institucionalidad regional deben ser prioritarios en su agenda

- Reducción y simplificación de trámites
- Incentivos tributarios
- Que la regulación responda a la realidad empresarial
- Trazar la línea entre formalidad e ilegalidad
- Capacitación de la mano de obra en habilidades de trabajo específicas a cada sector
- Acceso a financiamiento
- Esquemas alternativos legales de protección social – salud y pensiones
- Creación y mantenimiento de bases de datos

## Actualmente las acciones de entorno son lideradas en el marco de la Comisión Regional de Competitividad



### Objetivo

**Fortalecer la institucionalidad regional para hacer operativos los procesos de formalización a nivel local y regional**

### Principales Acciones

- Definir la estrategia de formalización para el crecimiento empresarial a nivel regional
- Establecer el plan de acción y sistema de monitoreo, con el acompañamiento de un consultor, para el desarrollo de la estrategia
- Proponer lineamientos de política en materia de formalización empresarial
- Generar conocimientos y aprendizajes sobre barreras a la formalización empresarial
- Lograr una mayor cobertura y pertinencia de la oferta de servicios de apoyo al empresario

### Coordinador:

**Cámara de Comercio de Cali – Dirección de Servicios para los Negocios**

### Participantes

- Gobernación del Valle del Cauca\*
- 5 Alcaldías (Cali + 1 por cada subregión)
- Cámaras de Comercio
- Entidades Gubernamentales
- SENA
- COMFANDI
- COMFENALCO
- ACOPI
- FENALCO
- Representante Red Regional de Emprendimiento del Valle del Cauca (RREV)
- Grupo Multisectorial
- Representante del Consejo Regional MIPYME (1)

# Este proyecto nos permitió

Retar paradigmas

Encontrar aliados

Actuar distinto



Cámara de  
Comercio de Cali

Conoce más en:

[goo.gl/J9Y7RD](https://goo.gl/J9Y7RD)