



Responsible Care® Responsabilidad Integral® Colombia

Es una iniciativa de la industria química internacional para mejorar continuamente el desempeño de sus operaciones en Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Relaciones con los Terceros Interesados y contribuir al Desarrollo Sostenible y al cumplimiento de los programas de Responsabilidad Social Corporativa.



Un Compromiso Social y Ambiental con el Desarrollo Sostenible

Su empresa también
puede participar en esta
iniciativa.

Infórmese

Responsabilidad Integral® Colombia

Calle 73 No. 8-13 Torre A Piso 7

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfono: (571) 3268500 Exts: 2316 y 2317

Fax: (571) 3473198

E-mail: rintegral@andi.com.co

Web site: www.responsabilidadintegral.org

EDITORIAL

Potencialidades de la industria petrolera

3

PORTADA

La cadena de hidrocarburos:
Una oportunidad para la industria colombiana

5

PERSONAJE

Inflación bajo control
Entrevista con el Gerente del Banco
de la República, José Darío Uribe

12

SECTORIAL

BPO: sector de clase mundial

23

SECCIONAL

Gestión Integral Sostenible:
un compromiso de Responsabilidad Social Empresarial

29

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Cooperación para la inclusión y superación
de la pobreza, Proyecto BID - ANDI

35

AMBIENTAL

Producción industrial con sostenibilidad progresiva

41

COYUNTURA

Crecemos exportando

49

INFORME ESPECIAL

La conquista colombo chilena

55

INDICADORES

60

ÚLTIMAS

62

SOCIALES

64

EMPRESAS

66

AGENDA

68



DIRECTOR

Luis Carlos Villegas Echeverri,
Presidente ANDI

EDITOR

Luz Adriana Pico Maffiold
Claudia Lida Gaona León

CONSEJO EDITORIAL

Juan Camilo Nariño, Juan Carlos Beltrán,
Alberto Echavarría, Imelda Restrepo,
Carlos Manuel Herrera,
Santiago Ángel Urdinola, Gladys Turriago

DISEÑO

Sergio Valencia - Gabriela Conbar

FOTOS

ANDI
Smurfit Kappa Cartón de Colombia
Propal

IMPRESIÓN

SAENZ S.A.

PUBLICIDAD

Gerencia de Comunicaciones ANDI,
3268500 Ext.: 2319
prensa_andi@andi.com.co

Permiso Tarifa Postal Reducida
No 2010-294 de Adpostal
Revista Andí No. 221
Bogotá - Colombia
CK ISSN 0120-9515



Potencialidades de la industria petrolera



Luis Carlos
Villegas Echeverri
Presidente ANDI

Sin duda uno de los sectores más dinámicos en la actual coyuntura ha sido el sector petrolero. En efecto, mientras la economía general creció 2.5% en 2008 y 0.4% en el 2009, el sector petrolero creció a tasas superiores al 10% en estos dos años. En un contexto más amplio, al país pasó de una producción de petróleo de 398 kbpd en los noventa, a 850 kbpd a finales de esa década con los hallazgos de Cusiana, luego se redujo a 520 kbpd a mediados de la actual década y para el presente año aumentó a 742, con perspectiva de continuar creciendo hacia el futuro, teniendo en cuenta la progresiva actividad exploratoria (los pozos perforados aumentaron de 10 en 2002, a 99 en 2008 y en 2009, no obstante la crisis financiera internacional, ascendieron a 75).

Pero, la importancia de este sector no se limita a su impacto sobre la producción. También representa una de las principales fuentes de generación de di-

visas para el país. Es así como las exportaciones de petróleo pasaron de US\$2.329 millones en 1998, a US\$ 10.268 millones en 2009 y la Inversión Extranjera Directa en el sector aumentó de US\$92 en 1998 a más de US\$3.000 millones anuales para los últimos tres años.

Con todo lo anterior es evidente la importancia de estudiar la cadena de hidrocarburos, con el ánimo de aprovechar las grandes oportunidades para el país si logramos un desarrollo competitivo del sector energético. En esta dirección la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, contrató con la ANDI un estudio orientado a evaluar la situación actual y las proyecciones de la cadena de hidrocarburos en Colombia, desde la perspectiva de las demandas de bienes y servicios privados y públicos que genera dicha cadena y de la capacidad del país para cubrir competitivamente dichas demandas. Esta investigación se concentró en la determinación de insumos críticos para el desarrollo de la cadena o que ofrecieran oportunidades para la industria colombiana y en la

cuantificación de la demanda y oferta actual y futura de los mismos. Adicional a lo anterior también se tuvieron en cuenta las necesidades de mano de obra y otros aspectos institucionales que, desde la perspectiva de las empresas que participan de la cadena, son necesarios para su funcionamiento competitivo.

La investigación en sí es un primer paso, que permite tener una imagen de conjunto de la capacidad actual y futura de la producción de bienes y servicios en Colombia, para abastecer las demandas de la actividad de exploración y explotación (E&E) de hidrocarburos en el país. Los resultados de la investigación deben servir como base para que la ANH, la ANDI y, en general, todas las partes interesadas adopten políticas encaminadas a fomentar la actividad productiva privada, pública, académica y científica en torno a esta cadena. Se quiere resaltar con esto que, manteniendo el rigor investigativo y académico, este proyecto no busca resultados teóricos sino que se propone encontrar mecanismos para transformar la realidad de la cadena de hidrocarburos en Colombia. ■

La cadena de hidrocarburos,



Por: Centro de Estudios Económicos de la ANDI

una oportunidad para la

industria colombiana

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia desarrolló para la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) un estudio con el propósito de determinar qué oportunidades en su conjunto ofrece el sector petrolero para la industria nacional. El análisis trató de identificar la situación competitiva de las empresas prestadoras de servicios y proveedoras de bienes para la cadena de hidrocarburos.

La demanda generada por la cadena de hidrocarburos cubre una amplia gama de bienes y servicios que van desde los productos más sencillos hasta bienes y servicios con una compleja y sofisticada tecnología. En el transcurso de la investigación, que abarcó como período de análisis el comprendido

entre los años 2009 y 2020, se optó por delimitar el estudio a un grupo de bienes y servicios críticos para la cadena.

Para ello, el Centro de Estudios de la ANDI realizó múltiples reuniones con los actores principales de la cadena: empresas petroleras, gremios del sector, empresas productoras de bienes y servicios, y


entidades públicas y privadas relacionadas con la industria de hidrocarburos, tanto productores como proveedores, con el objetivo de jerarquizar la importancia de los bienes y servicios demandados, con base en los siguientes criterios: peso relativo en el gasto total de la empresa, frecuencia de compra, riesgo a la operación (en caso de no contar con el insumo) y competitividad actual y futura de la industria local.

En el taller se identificaron, por consenso, 38 agrupaciones de bienes y servicios críticos para la industria, que tuvieran alta potencialidad para ser abastecidos por el mercado colombiano y de alto valor para la industria de hidrocarburos. En la siguiente tabla se detallan los productos seleccionados.

Análisis de oferta y demanda

Luego se intentó pronosticar la demanda esperada de éstos, bajo tres escenarios factibles definidos como Base, Optimista y Pesimista. Estos escenarios reflejan con cierto nivel de probabilidad y realismo, la ocurrencia de eventos en la economía e industria de hidrocarburos global, por una parte; y el impacto de estos acontecimientos en la economía y en la industria de hidrocarburos de Colombia, por otra.

Para estimar la demanda de cada uno de los bienes y servicios se partió de un indicador o una combinación de indicadores que pudieran explicar los determinantes detrás de esta deman-

Bienes y servicios críticos para la cadena de hidrocarburos	
Servicios	Bienes
<ol style="list-style-type: none"> 1- Operación de campos petroleros. 2- Mantenimiento integral de campos de producción y bombeo. 3- Mantenimiento integral de ductos. 4- Alquiler de equipos y herramientas de perforación y completamiento. 5- Servicios de taladros y actividades asociadas a la perforación. 6- Servicios de manejo ambiental. 7- Sísmica integral. 8- Mantenimiento paradas en plantas de refinación. 9- Completamiento de pozos. 10- Obras civiles mayores. 11- Ingeniería de fluidos y lodos de perforación. 12- Transporte terrestre. 13- Mudlogging. 14- Cementación. 15- Construcción y montaje. 16- Registros eléctricos y cañoneo. 17- Pruebas de pozos. 18- Tratamiento de crudos y aguas de producción. 19- Perforación direccional. 20- Mantenimiento del equipo rotatorio en plantas de refinación. 21- Mantenimiento del equipo estático en plantas de refinación. 22- Mantenimiento del equipo eléctrico e instrumentación en plantas de refinación. 23- Servicios de ingeniería. 24- Certificación de reservas de crudo y gas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Tanques de almacenamiento de crudo y productos. 2- Cementos. 3- Intercambiadores de calor, hornos y calderas. 4- Cableado y accesorios eléctricos. 5- Tuberías de alta y baja presión. 6- Accesorios de tubería. 7- Cabezas de pozo. 8- Sellos mecánicos y rodamientos. 9- Empaques. 10- Elementos de seguridad industrial y contraincendio. 11- Filtros. 12- Herramientas y accesorios, elementos de soldadura. 13- Químicos para la industria. 14- Aislamiento térmico. 

da. Los indicadores utilizados fueron: producción de hidrocarburos, carga a refinerías, número de pozos, kilómetros de sísmica y longitud de ductos. Con estas cinco variables, o fuerzas conductoras de la industria de hidrocarburos fue posible esti-

mar la demanda para cada uno de los 38 bienes y servicios críticos. A manera de ejemplo, la demanda de taladros se estimó con base al número de pozos de exploración y pozos de desarrollo que se perforarían durante el período.

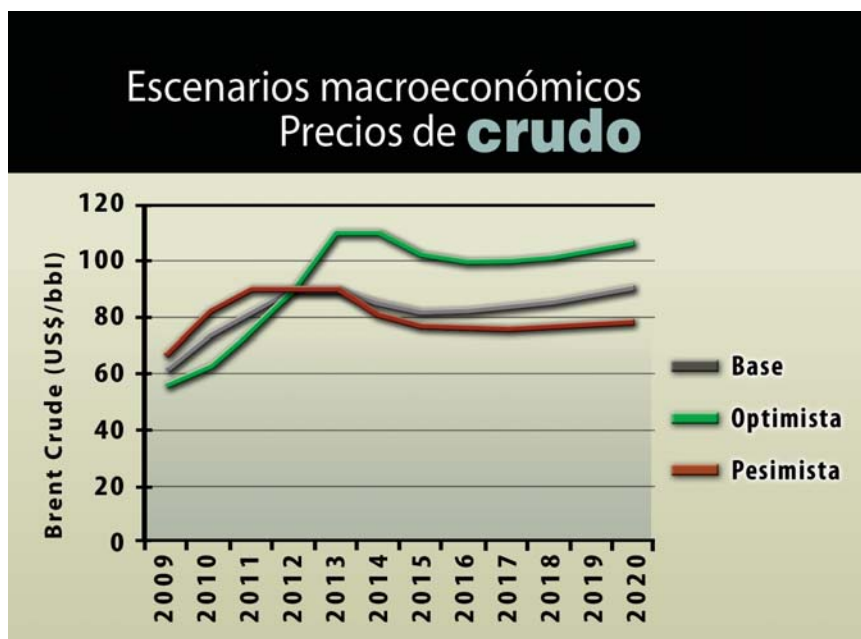
Con respecto a los escenarios macroeconómicos propuestos, las diferentes simulaciones partían de diferentes precios del crudo. El rango de todos los escenarios para el periodo 2009-2020 está entre US\$56/bbl y US\$110/bbl. Los precios de petróleo cayeron rápidamente en el 2008 y si bien en el 2009 se observó un nuevo ciclo positivo, no se anticipa que el crudo alcance niveles tan altos como los observados el año 2008.

Con respecto a los escenarios macroeconómicos propuestos, las diferentes simulaciones partían de diferentes precios del crudo. El rango de todos los escenarios para el periodo 2009-2020 está entre US\$56/bbl y US\$110/bbl. Los precios de petróleo cayeron rápidamente en el 2008 y si bien en el 2009 se observó un nuevo ciclo positivo, no se anticipa que el crudo alcance niveles tan altos como los observados el año 2008.

Se tiene, entonces, que el precio del crudo, según el escenario macroeconómico, determina los niveles estimados de los cinco indicadores principales, y estos a su vez determinan los niveles de demanda para cada año de los 38 bienes y servicios.

Una vez identificada esta demanda se analizó la oferta de estos bienes y servicios seleccionados como críticos para la industria de hidrocarburos. Para ello se elaboró una encuesta en la cual se buscaba caracterizar la empre-

El cálculo de la brecha entre demanda y oferta es uno de los puntos críticos de este estudio. Forma parte integral del análisis de competitividad, y es un importante punto de partida para la industria como guía para invertir en nueva capacidad durante el periodo 2009-2020.



sa, el subsector, la competitividad de la industria y la capacidad de expansión de las empresas encuestadas. Durante el trabajo de campo se entrevistaron 180 empresas que suman un 72% del marco muestral. El perfil de los entrevistados fue el de ejecutivos que ocuparan los más altos cargos dentro de las empresas, ya que era necesario un conocimiento detallado y confiable del sector.

Identificación de brechas y cuellos de botella.

El cálculo de la brecha entre demanda y oferta es uno de los puntos críticos de este estudio. Forma parte integral del análisis de competitividad, y es un importante punto de partida para la industria como guía para invertir en nueva capacidad durante el periodo 2009-2020. Vale la pena anotar que este sería el único pronósti-



co de este tipo en Colombia, por lo que en sí mismo constituiría un avance en esta importante área de planificación.

El estudio desarrolló una metodología orientada a la identificación de aquellos bienes o servicios cuyas brechas generarían en el futuro oportunidades interesantes de inversión, y donde la industria local puede ser considerada competitiva frente a las importaciones. La metodología utilizada para el análisis de competitividad consiste en la adaptación de la conocida “matriz atractivo de la industria/fortaleza del negocio”¹. En este punto conviene aclarar que se trata solamente de una primera aproximación y que en las decisiones de inversión productiva, este enfoque general debe complementarse con los estudios de mercado y técnicos pertinentes.

Con base en la metodología mencionada se generó una matriz con dos ejes, el vertical que mide la fortaleza de la industria

y uno horizontal que mide el atractivo de la industria. Para medir la fortaleza de la industria local de un determinado bien o servicio se tuvieron en cuenta varios factores internos: participación de la industria local, acceso a financiamiento, calidad de los bienes y servicios, desarrollo de nuevas tecnologías, infraestructura y logística, experiencia promedio en la industria de hidrocarburos y satisfacción de los clientes.

En cuanto al atractivo de la industria esta se midió principalmente por la brecha de demanda y oferta del bien, ponderada por un indicador calidad de la brecha. La calidad de la brecha se refiere al grado competitivo de la industria. Como resultado de lo anterior se llegó a una primera calificación de los sectores analizados dentro de la cadena de hidrocarburos. La siguiente matriz resume estos criterios. Los sectores ubicados en el cuadrante superior-izquierdo cuen-

tan con una industria atractiva y además se trata de empresas competitivas. Por lo contrario, en el extremo inferior derecho están los mayores problemas de competitividad y de relativo bajo mercado. De acuerdo al lugar donde se encuentren los sectores la estrategia empresarial sería invertir y promocionar los bienes y servicios (área verde), exportar (área roja) o realizar una transformación productiva (área azul).

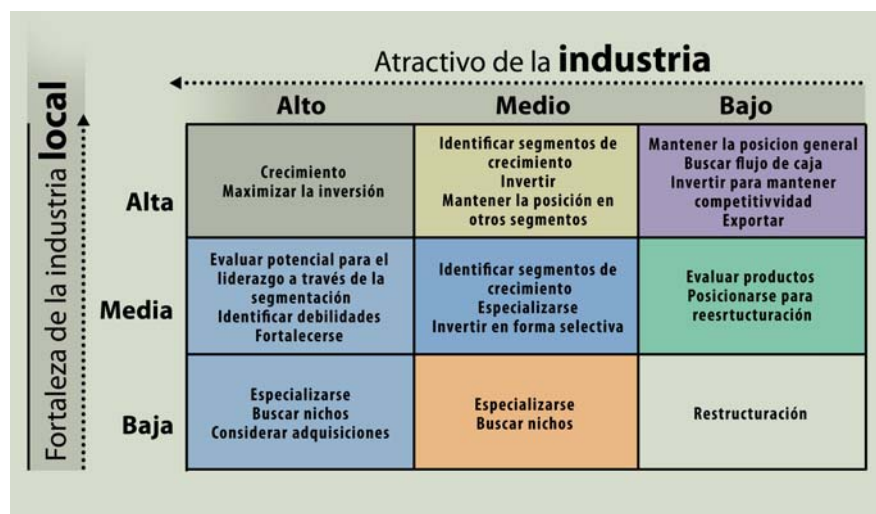
A manera de ejemplo, a continuación se incluye la matriz resultante para uno de los escenarios: el escenario base.

Productos del estudio

Como resultado de la investigación sobre la cadena de hidrocarburos se obtuvieron los siguientes productos finales:

- Un documento detallado de la investigación (se puede consultar en la siguiente dirección: www.andi.com.co)
- Un modelo de demanda que permite actualizar los pronósticos e incluir nuevos bienes y servicios.
- Un software que incluye la información recolectada tanto para los bienes y servicios demandados, como para la oferta nacional.

Con respecto al software, uno de los objetivos del estudio es lograr impactos reales



sobre el mercado de la cadena de hidrocarburos en Colombia. Para este fin se construyó un software de fácil acceso que permitirá mantener actualizada la información obtenida durante la investigación y que, además, se constituirá en un instrumento de consulta para las empresas operadoras y para sus proveedores. Este software lo está administrando actualmente la ANDI con el fin de mejorarlo y trabajar intensamente en su amplia difusión. El software puede consultarse en la siguiente dirección: <http://www.andi.com.co/hidrocarburos> e ingresar con el usuario: operador y la contraseña: operador.

Con respecto al software, uno de los objetivos del estudio es lograr impactos reales sobre el mercado de la cadena de hidrocarburos en Colombia. Para este fin se construyó un software de fácil acceso que permitirá mantener actualizada la información obtenida durante la investigación y que, además, se constituirá en un instrumento de consulta para las empresas operadoras y para sus proveedores.

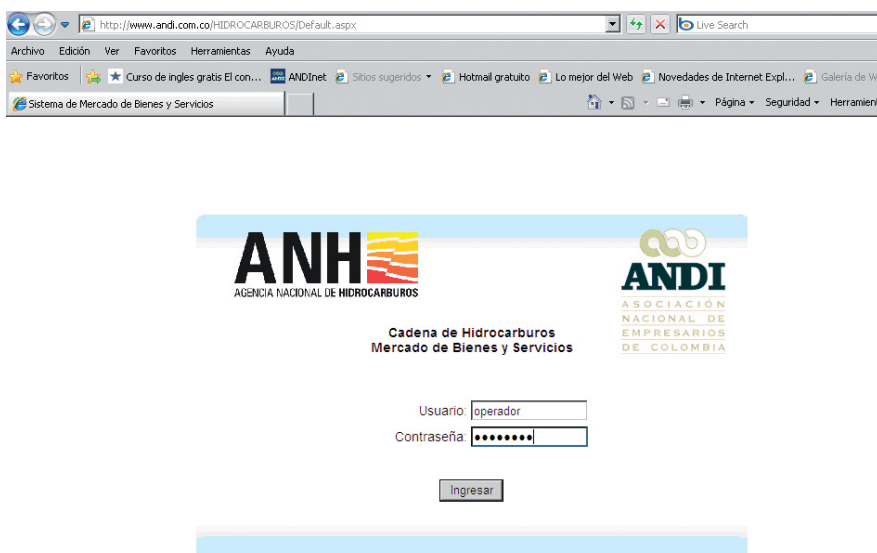
Fortaleza de la industria local

		Atractivo de la industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza de la industria local	Alta	1,2,6,7,21,24	17	3,4,12,13,15,16,19,23,30
	Media	14,20,22,26,28,29,32,35,36,37,38		5,8,9,10,18,25,27,34
	Baja	31		



Para la realización de este trabajo, la ANDI contrató a CRU Strategies, una firma internacional de consultoría dedicada a la Investigación y Análisis de Mercado, fundada en 1960, con sede en Londres y presencia en Beijing, Santiago de Chile, Sydney y algunas importantes ciudades de los Estados Unidos.

Este estudio recibió el respaldo de las siguientes empresas operadoras en Colombia: ECOPE-TROL, Avante Petroleum, British Petroleum, Cepcolsa, Columbus Energy, Nabors Drilling, Occidental de Colombia Inc., Petrobras, Petrotesting, Pacific Rubiales y Repsol. Adicionalmente, la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP) participó activamente en hitos relevantes del estudio, lo que permitió mantener la representatividad de sus empresas miembros. De igual forma, el aporte de los gremios de proveedores y algunas empresas de este sector fue muy valioso, particularmente respecto a la evaluación de la competitividad de la industria local. Dentro de estas se cuenta la participación de la Cámara Colombiana de Servicios Petroleros (Cam-petrol), Nabors Drilling, San Antonio y Schlumberger. ■



¹ Ver por ejemplo el libro de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf "estrategias para el liderazgo competitivo", Ediciones Gránica, 1997.



SI TU ERES EL CENTRO DE LA NOTICIA...



PORQUE NO ERES EL CENTRO DE LOS MEDIOS
INFOMEDIOS COLOMBIA LTDA

MONITOREAMOS DE MEDIOS



MONITOREO TELEVISION



MONITOREO RADIO



MONITOREO PRESA



MONITOREO INTERNET

Cra 13 No. 48 – 26 Ofc. 204 B

Tel. 3207647 / 7574854

Email: infocomercial@infomeditoscol.com

Inflación



bajo control

Sin duda la baja inflación, de 2 % en el 2009, fue el mayor logro del Banco de la República y de la economía en general durante en el último año. Esos resultados permitieron además reducir a niveles históricos las tasas de interés. El Gerente General del Emisor, José Darío Uribe, habló con Revista ANDI de cómo ve situaciones como el fenómeno del Niño, su impacto en los precios de los alimentos y los fundamentales de la economía para afianzar sus indicadores de recuperación.

REVISTA ANDI: El fenómeno del Niño y su impacto en los precios de los alimentos ¿qué tanto van a afectar la proyección de inflación para este año?

José Darío Uribe: El Niño afecta temporalmente la oferta de algunos alimentos no procesados y de algunos servicios (como la energía). Por esta razón, los precios de estos bienes y servicios pueden subir fuertemente, presionando al alza la inflación anual de forma transitoria. En el pasado, fenómenos del Niño han ge-

nerado alzas de la inflación que se revierten a los pocos meses, cuando el fenómeno climático termina. Los efectos del Niño tienden a persistir solo si la demanda agregada crece fuertemente, ocurre una depreciación acelerada del peso o los precios internacionales de los alimentos suben rápidamente. Ninguna de estas circunstancias se presenta en la actualidad.

Hasta el momento, la inflación de alimentos ha contribuido a mantener bajos niveles de inflación, pero las proyecciones del Banco

indican que ésta podría elevarse cerca del techo del rango meta (4%) hacia mediados del año, para descender posteriormente, durante el cuarto trimestre.

REVISTA ANDI: ¿Cree que los riesgos de inflación que se puedan dar en los próximos meses fundamentalmente por temas climáticos lleve a un nuevo incremento en las tasas de interés?

J. D. U.: El Banco no reacciona mecánicamente ante cualquier incremento temporal de la inflación, como el generado por choques transitorios de oferta. Si el aumento de la inflación es temporal y así lo entienden los formadores de precios, la inflación retornará a la meta una vez se revierta el choque climático, sin que se requiera un ajuste de la política monetaria en este caso. Tal ajuste se necesita solo cuando el aumento de la inflación amenaza con tornarse permanente, debido a que se eleven significativamente las expectativas de inflación o los salarios nominales de la economía.

La consolidación de la credibilidad de la meta de inflación y la política monetaria facilita la reacción del Banco Central ante un choque temporal de oferta. En la medida en que las expectativas de inflación de mediano y largo plazo se mantengan ancladas en la meta, el Banco puede enfrentar el choque sin alterar las tasas de interés ni elevar la volatilidad del producto y el empleo. Por esta razón, mantener un alto grado de

“Si el aumento de la inflación es temporal y así lo entienden los formadores de precios, la inflación retornará a la meta una vez se revierta el choque climático, sin que se requiera un ajuste de la política monetaria en este caso”.

credibilidad es una prioridad para el Banco de la República.

REVISTA ANDI: El Fondo Monetario Internacional asegura que la inflación estable debe seguir siendo uno de los principales objetivos de la política monetaria en tiempo de crisis. ¿Está de acuerdo en implementar esta recomendación en el caso colombiano en este 2010?

J.D.U.: Alcanzar y mantener un nivel de inflación bajo y estable en el rango 2%-4% ha sido el principal objetivo de la política monetaria en Colombia desde hace muchos años, no solo en tiempos de crisis ni por recomendación del Fondo Monetario Internacional. Sostener una inflación baja y estable es la mejor contribución de la política monetaria al crecimiento de largo plazo de la economía y al bienestar de todos los colombianos.

REVISTA ANDI: Todavía hay quienes critican que las reducciones que ha hecho el Emisor en sus tasas de referencia no se han visto reflejadas en los costos de los intereses del mercado. ¿Usted cree que es así?

J.D.U.: Los datos muestran claramente que la reducción de

las tasas de interés del Banco de la República se ha transmitido rápidamente a las tasas de interés activas y pasivas del sistema financiero. Mientras las tasas del Banco se redujeron en 650 puntos básicos (pbs.) desde diciembre de 2008 hasta hoy, la DTF lo hizo en 616 pbs., las tasas de los préstamos de consumo disminuyeron en 592 pbs., las de los préstamos ordinarios cayeron en 737 pbs., las de los créditos de tesorería bajaron en 912 pbs. y las de los créditos preferenciales se redujeron en 881 pbs. Las tasas de interés del crédito hipotecario han reaccionado en menor medida (371 pbs. en el mismo lapso), porque se asocian más a las tasas de interés de los TES de largo plazo que a las del Banco de la República.

“Sostener una inflación baja y estable es la mejor contribución de la política monetaria al crecimiento de largo plazo de la economía y al bienestar de todos los colombianos.”

REVISTA ANDI: El crecimiento de la economía durante el último trimestre de 2009, 2.5 por ciento, superó las expectativas. De hecho la economía terminó el año con un crecimiento positivo de 0.4 por ciento. ¿Cómo analiza las cifras que estuvieron por encima de lo esperado?

J.D.U.: Desde principios del año pasado, el Banco República

En medio de esta situación, el cierre del mercado venezolano desde el segundo semestre de 2009 implicó un choque adicional que sin duda está afectando a amplios sectores, especialmente en la industria manufacturera, y que ha coincidido con una caída de las exportaciones no tradicionales hacia los EEUU.

proyectó un crecimiento en 2009 entre -1% y 1%. La cifra final del

DANE, que terminó en la parte superior de este intervalo, 0.4%,



confirmó nuestras previsiones. El resultado es altamente favorable si se comprara con la caída observada en las economías avanzadas (-3,2%) o con el promedio de América Latina (-2,3%). Además, el crecimiento del último trimestre fue un poco superior a lo esperado, en especial por el buen comportamiento de la inversión en obras civiles (privada y pública) y del gasto del gobierno. El consumo privado también contribuyó a la recuperación del PIB, y su nivel real en el cuarto trimestre ya superó el máximo observado antes de la crisis.

REVISTA ANDI: Colombia salió definitivamente bien librada de la coyuntura económica internacional, sobre todo si a esa coyuntura se le agrega el tema Venezuela que para Colombia ha sido determinante. ¿A qué se le atribuyen los resultados?

J.D.U.: Las medidas de política monetaria y financiera tomadas durante los años de auge (2006-2008), así como la flexibilidad cambiaria hicieron posible que Colombia enfrentara la crisis global sin grandes excesos de gastos financieros, sin descalces cambiarios o de plazos importantes, y con un alto grado de credibilidad de la política del Banco de la República. Por esta razón, cuando llegó la crisis, se permitió un ajuste cambiario importante, se redujeron rápidamente las tasas de interés y el encaje bancario, y se subió temporalmente la meta de inflación. Esto fue una clara y rá-

pida respuesta contra-cíclica de la política monetaria.

Esto compensó los efectos del desplome del gasto causado por la caída del ingreso y de la confianza de consumidores y empresarios, y contribuyó a que Colombia fuera uno de los países de América Latina donde la crisis tuvo un menor impacto. Otros factores que apuntaron en este sentido fueron el repunte de las obras civiles, el gasto público y la actividad minera.

En medio de esta situación, el cierre del mercado venezolano desde el segundo semestre de 2009 implicó un choque adicional que sin duda está afectando a amplios sectores, especialmente en la industria manufacturera, y que ha coincidido con una caída de las exportaciones no tradicionales hacia los EE.UU. Por esta razón, la recuperación de la economía en 2010 será probablemente más lenta que en otros países latinoamericanos con relaciones comerciales más estrechas con Asia, la región del mundo con mayor crecimiento.

REVISTA ANDI: Las perspectivas de crecimiento del Emisor para este año las ubicaron en el rango de 2 a 4%, como usted ya lo ha mencionado. ¿Qué factores van a ser determinantes para que este año la economía colombiana sí crezca?

J.D.U.: Para 2010 la ejecución de obras civiles, las exportacio-

nes y la producción de minerales, y la recuperación del consumo privado impulsarán el crecimiento dentro del rango mencionado. El repunte del consumo obedece a una mayor confianza y a una situación financiera saludable de los hogares, así como a condiciones crediticias más favorables. No obstante, la debilidad del mercado laboral y el impacto temporal del Niño en los precios al consumidor limitarían el crecimiento del ingreso real y el consumo de los hogares. El impacto de las restricciones comerciales impuestas por Venezuela continuará afectando la actividad económica en 2010, así como la lenta recuperación de la producción cafetera. Por otro lado, un crecimiento mayor que el esperado de la economía mundial, y en especial de la de los EE.UU., impulsaría las exportaciones hacia dicho país, reforzando el crecimiento local. Creemos que el escenario más probable es un crecimiento entre el 2% y el 3%.

REVISTA ANDI: Sin embargo uno ve otros países de América Latina que después de períodos de caída en sus economías, se recuperan más rápido y con cifras más contundentes, es el caso de México, de Brasil, de Chile... ¿Por qué a Colombia siempre le cuesta un poco más?

J.D.U.: Para empezar, la economía colombiana no cayó con la crisis, a diferencia de otras economías de la región. México, por ejemplo, cayó en 2009 más de 6%. Esto significa que estadísticamen-

Proyectamos una inversión de extranjeros en Colombia estable respecto a la de 2009, pero la inversión de colombianos en el exterior podría ser menor, si no se presentan inversiones del sector petrolero en el extranjero de la misma magnitud de 2009.

te su recuperación no sea tan grande, ya que no parte de un punto tan bajo. Adicionalmente, otros países en Suramérica tienen vínculos comerciales más fuertes con Asia, que es una región de relativo alto crecimiento. Colombia tiene una situación particular con Venezuela que restringe sus posibilidades de crecimiento este año. Incluso sin las restricciones comerciales, el bajo dinamismo de la economía venezolana habría restado impulso a las exportaciones colombianas y al crecimiento del país. Además, todo parece indicar que el mercado laboral en Colombia tiene problemas estructurales mayores al de otros países.

REVISTA ANDI: ¿Cómo ha visto el comportamiento del precio del dólar. Esperaban una mayor devaluación con los niveles de tasas de interés que tenemos en la actualidad... ?

J.D.U.: El comportamiento del dólar en el corto plazo se asocia

más con movimientos de las primas de riesgo soberano que con cambios en los diferenciales de tasas de interés. En un período pos crisis, como el actual, las percepciones de riesgo son bastante volátiles, debido a la incertidumbre sobre la fortaleza de la recuperación de la economía mundial o sobre la salud financiera de los gobiernos y los bancos internacio-



nales. Recientemente los mercados internacionales de capitales han percibido un menor riesgo re-

lativo en América Latina, bien sea por la difícil situación de Europa o porque se estima una recuperación más rápida de los EEUU y de la región. A esta situación se añade en Colombia la expectativa de monetizaciones importantes por parte de Ecopetrol y el Gobierno. No obstante, en días recientes la rápida apreciación del peso no parecía responder del todo a estos u otros factores fundamentales, razón por la cual la Junta Directiva del Banco de la República consideró oportuno iniciar un proceso de acumulación de reservas con el fin de reforzar la liquidez internacional de país.

REVISTA ANDI: Analistas coinciden en que la tasa de cambio debe mantenerse lo más estable posible para generar certeza en los negocios de los exportadores. ¿Qué tan viable es esa posibilidad en las actuales circunstancias del país?

J.D.U.: La certeza sobre el comportamiento futuro de la tasa de cambio es sin duda conveniente para que las firmas que tienen negocios en moneda extranje-

ra puedan tomar con más facilidad sus decisiones de producción, inversión y financiamiento. Sin embargo, lo que es benéfico para una

firma en particular, no necesariamente lo es para la economía como un todo, una vez se toman en cuenta los efectos macroeconómicos de estabilizar la tasa de cambio.

Cuando el Banco Central estabiliza la tasa de cambio por un período prolongado, debe aceptar que la cantidad de dinero y la tasa de interés de la economía fluctúen dependiendo de cambios de las condiciones externas de la economía que impliquen movimientos en la oferta y la demanda de divisas. Esto, a su vez, puede generar presiones inflacionarias (por el lado de los precios de los bienes y servicios no transables) y expansiones o contracciones excesivas del crédito interno, que pueden terminar en severos desajustes del sistema financiero.

Un corolario de lo anterior es que bajo un régimen de tasa de cambio fija la política monetaria actúa de manera pro-cíclica ante choques reales del exterior (inversión extranjera, variaciones de los términos de intercambio, la demanda de exportaciones, las tasas de interés externas, las primas de riesgo soberano etc.). En estos casos, los efectos expansivos o contractivos de dichos choques son reforzados por la expansión o contracción monetaria que la estabilidad de la tasa de cambio requiere. Si se quisiera utilizar la política monetaria para compensar los efectos de los choques, habría que permitir fluctuaciones de la tasa de cambio.

Adicionalmente, si el banco central fija la tasa de cambio, el sector privado no toma en cuenta la volatilidad externa de la economía y tiende a sobre-endeudarse en moneda extranjera. En otras palabras, el banco central ofrece un seguro implícito contra la volatilidad cambiaria que induce un alto endeudamiento externo. La experiencia de varios países en distintos períodos de la historia muestra que un sobre-endeudamiento en moneda extranjera (descalce cambiario) impone un alto riesgo sobre la estabilidad financiera de economías pequeñas y abiertas como la nuestra, e impide la adopción de políticas contracíclicas ante choques adversos del sector externo. Quien tenga duda de esto puede revisar la experiencia reciente de muchos países de Europa oriental y central.

Por estas razones, cuando los choques reales del sector externo prevalecen en la economía un régimen de flexibilidad cambiaria es conveniente para el país, así para las firmas individuales la estabilidad cambiaria resulte favorable. Estas pueden asegurar las condiciones de su negocio a través del uso de productos derivados de la tasa de cambio ("forwards", futuros, opciones etc.).

REVISTA ANDI: ¿Qué prevé el Banco de la República en materia de exportaciones e inversión extranjera este año?

J.D.U.: Los volúmenes exportados de hidrocarburos aumenta-

rán significativamente como resultado de las mayores exportaciones de crudo. Esto se verá reforzado por un mayor precio promedio de exportación. Algo similar se espera para las exportaciones de carbón. Habría también una recuperación de los volúmenes y valores exportados de café. El resto de exportaciones declinaría respecto a 2009 debido a la caída de las ventas a Venezuela, que sería parcialmente compensada por un modesto aumento de las exportaciones a otros destinos.

Proyectamos una inversión de extranjeros en Colombia estable respecto a la de 2009, pero la inversión de colombianos en el exterior podría ser menor, si no se presentan inversiones del sector petrolero en el extranjero de la misma magnitud de 2009.

La experiencia negativa de los sistemas financieros en países desarrollados y la positiva respuesta de nuestro sistema financiero nos enseña que debemos evitar un endeudamiento excesivo de los agentes de la economía; debemos controlar los descalces de plazo y cambiario; debemos mantener buenos indicadores de liquidez tanto en el sistema financiero como para el país como un todo.

REVISTA ANDI: ¿Vamos a mejorar la balanza comercial?

J.D.U.: Para 2009 estimamos un déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos alrededor de 2% del PIB. Para 2010 esperamos una ampliación moderada de dicho déficit y de la balanza comercial debido a la recuperación proyectada de la demanda interna y al impacto de la reducción de nuestras exportaciones a Venezuela.

REVISTA ANDI: En ese escenario, cómo se ve el precio del dólar en el corto plazo, hablemos del primer semestre del año.

J.D.U.: Como se ha mencionado, el comportamiento de la tasa de cambio en el corto plazo es fuertemente influido por movimientos en las primas de riesgo soberano y por la aversión global al riesgo. Estos factores son particularmente volátiles en la post-crisis financiera global, pues la incertidumbre sobre la fortaleza de la recuperación mundial y la solvencia fiscal de varios países es muy alta. Por esta razón, entre otras muchas, es difícil prever el rumbo de la tasa de cambio.

REVISTA ANDI: Se ha hablado mucho de cambios en temas de regulación financiera en Estados Unidos después de la crisis de los dos últimos años. La banca colombiana, después de la crisis de los 90, ha mostrado estabilidad, ha acumulado



ganancias históricas, sin embargo que esa crisis se produzca en los países grandes genera algún tipo de incertidumbre... ¿Qué lección nos queda de esa coyuntura?

J.D.U.: La experiencia negativa de los sistemas financieros en países desarrollados y la positiva respuesta de nuestro sistema financiero nos enseña que debemos evitar un endeudamiento ex-

cesivo de los agentes de la economía; debemos controlar los descalces de plazo y cambiario; debemos mantener buenos indicadores de liquidez tanto en el sistema financiero como para el país como un todo; debemos monitorear las interconexiones entre los distintos intermediarios financieros y entre estos y los agentes del sector real; debemos monitorear el uso de productos financieros complejos; debemos avanzar en el uso de regulación contracíclica; debemos desarrollar una estrategia de política monetaria y regulatoria que permita garantizar el logro de la estabilidad monetaria y financiera en períodos largos.

REVISTA ANDI: ¿La situación financiera y económica del último año afectó los rendimientos del Banco de la República?

J.D.U.: Fuimos uno de los bancos centrales que más rápidamente comenzó a disminuir el riesgo crediticio de sus inversiones y a pasarse a bonos de gobiernos y supranacionales. En la medida que las tasas de interés caían, eso nos

generó grandes utilidades por valorización del portafolio de reservas en la segunda mitad de 2007 y todo 2008. Posteriormente, el menor perfil de riesgo crediticio y de mercado ha llevado a un menor retorno, lo cual fue reforzado por los bajos rendimientos que hoy reciben los activos externos más seguros de corto plazo. Como resultado, el rendimiento de las reservas se ha reducido, generando menores utilidades en 2009 y lo que va de 2010.

REVISTA ANDI: ¿Está de acuerdo con el aumento de los impuestos para cubrir el hueco fiscal? ¿Qué estrategias alternativas se podrían plantear para sanear las finanzas públicas?

J.D.U.: Para un manejo exitoso de la política monetaria es fundamental la existencia de unas finanzas públicas sostenibles. De otra forma, la credibilidad de un régimen de inflación baja quedaría en entredicho cuando la gente perciba alguna probabilidad de financiamiento monetario del défi-

cit público. Por otro lado, el ajuste macroeconómico ante diversos choques se facilita si la política fiscal tiene un elemento contra-cíclico importante. Por esta vía se evita recargar la totalidad de dicho ajuste en la política monetaria.

Por ende, para el Banco de la República es muy relevante el avance que institucionalmente el país pueda hacer en la dirección de implementar una regla fiscal efectiva. Ésta implica definir un sendero sostenible de la deuda pública consolidada (como lo exige hoy el Marco Fiscal de Mediano Plazo), pero incluye además un compromiso que reduce el estímulo fiscal en períodos de expansión y lo aumenta en períodos de contracción económica.

Macroeconómicamente esto es lo que conviene al país y a la política pública. El banco central no debe participar directamente en debate sobre la estructura tributaria y la composición del gasto público. Eso es algo que en las democracias compete al gobierno y el Congreso. ■



Anuncie en la revista Andi

Calle 73 # 8 - 13 Piso 8 Teléfono: (1) 3 26 85 00 ext. 2348 Bogotá - Colombia



¡¡ PIÉNSELO BIEN !!

EN SUS MANOS ESTÁ EL REMEDIO PARA CUIDAR NUESTRO PLANETA



**Deposite usted mismo este tipo de medicamentos vencidos,
únicamente en los contenedores ubicados en el PUNTO AZUL
de los siguientes establecimientos:**

USAQUÉN: CARREFOUR SANTA ANA Calle 110 No. 9 B - 04 **OLÍMPICA HACIENDA SANTA BÁRBARA** Carrera 7 No. 108 - 44 **CONTIPHARMA DROGUERIAS** Calle 140 No. 12 - 91 **LA REBAJA No. 24 ORQUÍDEAS** Calle 161 No. 37 A - 06 **CHAPINERO:** OLÍMPICA CHAPINERO Calle 63 No. 16 - 07 **ACUÑA COUNTRY** Calle 85 No. 14 - 08 **COLSUBSIDIO ROSALES** Carrera 5 No. 71 - 45 Edificio Estrada Local No. 102 **ÉXITO 53** Calle 52 No. 13 - 70 **KENNEDY:** CAFAM NUEVO KENNEDY Carrera 78 k No. 34 A - 53 sur **OLÍMPICA PLAZA DE LAS AMÉRICAS** Centro comercial **COPIDROGAS** Carrera 69 B No. 35 - 06 sur **FAVA TINTAL** Carrera 86 B No. 42 B - 54 sur L - 105 C.C Milenio **USME:** COLSUBSIDIO USME Av. Usme No. 76 A - 08 sur **LA REBAJA SANTA LIBRADA No. 2** Av. Usme No. 0 - 14 este **COPIDROGAS** Av. Usme No. 27 D - 08 sureste.

En cumplimiento de la resolución 0371 del 26 de febrero de 2009 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, los medicamentos vencidos deben ser devueltos por los consumidores para darle un manejo ambientalmente adecuado.



CON EL APOYO DE



**PUNTO
AZUL**





BPO:

sector de clase mundial

Por: **Santiago Pinzón Galán**
Director Cámara de Procesos Tercerizados/BPO

El desarrollo del sector de procesos de negocios tercerizados, BPO (por sus siglas en inglés) se ha convertido en una alternativa de generación de empleo y ha permitido que las empresas logren mayores niveles de competitividad enfocándose en los temas que les corresponden a su núcleo central de negocios. Colombia se perfila hoy como el lugar ideal para prestar e impulsar los servicios de BPO para el mundo.

Una de las mejores maneras de entender la globalización de los negocios, comprender que la competencia mundial es local, que las economías crecerán cada día más por el sector de servicios y que por lo mismo el talento humano marca la diferencia cuando se trata de generar desarrollo económico es precisamente entender, promover y aplicar el concepto “*Business Process Outsourcing*” (BPO) ó en español Procesos de Negocios Tercerizados.

El BPO permite a una organización adaptarse a un mundo

cambiante cuando contrata o subcontrata la realización de un proceso operativo que no es su núcleo de negocio principal (en inglés su *core business*) a un tercero especialista, es decir a otra empresa, para que esta última la realice de manera eficiente, productiva y económica, lo cual aumenta la competitividad. Al implementar BPO (procesos tercerizados) se liberan recursos para que la empresa se concentre en objetivos estratégicos de su negocio, aumente su capacidad de entender y atender las necesidades del cliente, obtenga eficiencia en los resultados, aumente la rentabilidad de la inversión y por

lo mismo velocidad de respuesta ante el mercado. Esto se traduce a que vía los procesos tercerizados encontramos la optimización de funciones en “back office”, en procesos de gestión documental, gestión de información, procesamiento de pagos, procesamiento de cuentas medicas, cobranzas, el pago de la nomina, ventas y mercadeo por un *contact center*, funciones de recursos humanos y administrativos, otros como *help desk*, contabilidad, asistencia técnica, compras, entre otros procesos.

El BPO ha evolucionado rápidamente en su corta vida, pues

precisamente para Michael F. Corbett, presidente de la *International Association of Outsourcing Professionals* (IAOP) esta Industria solo tiene 20 años de existencia pero cada día es más sofisticada, inteligente y competitiva¹. Por esto mismo, otra generación de BPO se manifiesta en los “Knowledge Process Outsourcing” (KPO) donde se requiere el conocimiento calificado y por consiguiente personas especializadas, expertas y con habilidades analíticas. Ejemplo de estos servicios son: la investigación clínica, publicaciones, investigación de mercado, servicios de ingeniería y de diseño, investigación y desarrollo. Así mismo, como parte de los KPO sobresalen los *Legal Process Outsourcing* (LPO) es decir servicios legales que se prestan y que por ejemplo países como Filipinas, se han convertido en grandes proveedores por tener una legislación similar a la de los Estados Unidos, principal mercado para atender y de esta manera abogados en Manila proyectan y asesoran casos a los abogados en los Estados Unidos.

Determinar cuándo se debería tercerizar un proceso depende de diferentes factores, entre los cuales sobresale en primer lugar si este proceso se considera estratégico ó se considera operativo para el núcleo de negocio de la determinada compañía. Adicionalmente es necesario evaluar si la organización tiene claro los determinados costos y la disponibilidad de suficientes recursos para realizar y mantener un pro-

ceso específico. Esto, en otras palabras, implica tener certeza que se cuenta con el personal especializado, el software adecuado y la capacidad para actualizarlo, tener el tiempo, capacidad de gestión, espacio físico, poder capacitar a su gente en el proceso, etc. También hace parte del análisis identificar y conocer los potenciales proveedores que existen para asumir la realización de este proceso, donde es fundamental establecer términos de confidencialidad, calidad, los tiempos de entrega y gestión del outsourcing, indicadores de seguimiento y reporte, penalidades por incumplimiento, etc. En breve, se tiene que tener claro y exigir la obtención de valor agregado para que este proceso tercerizado sea un aporte práctico que permita alcanzar un objetivo estratégico y no por el contrario otra carga y dolor de cabeza para la compañía. Por lo mismo encontramos que no todo proceso es tercerizable y no todo se debe tercerizar.

Los procesos tercerizados ó BPO tienen diferentes modalidades para manifestar sus servicios. En este sentido encontramos los denominados “on-shore”, los cuales son realizados en el mismo país pero en una ubicación diferente a la compañía que los demanda. Los que se denominan “in-house” ó “in company” como por ejemplo los *call* ó *contact center* que la misma compañía tiene para atender a sus clientes. Entre estos también encontramos la modalidad de los centros

de servicios compartidos (en inglés *share services*) donde una unidad de un grupo empresarial se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, ubicación, región, etc. del mismo grupo. En Colombia existen ejemplos específicos como Sura, el Grupo Nacional de Chocolates, Casa Luker o Alpina donde procesos repetitivos, duplicados, de recursos humanos se trasladan de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios a todas las compañías que hacen parte del grupo obteniendo reducción de costos, economías de escala, eliminación de funciones duplicadas y redundantes, menores costos de aprovisionamiento, menores costos de mantenimiento IT, menores costos laborales, beneficios tributarios y por lo anterior mayor productividad.

De igual manera existe el BPO “near shore” el cual se presta desde una ubicación cercana en otro país, por ejemplo los que prestamos desde Colombia a compañías en los Estados Unidos o Latinoamérica y los denominados “off-shore” los cuales se prestan desde cualquier lugar del mundo, por ejemplo desde la India o Filipinas o los que estamos haciendo desde Colombia a países Europeos. A nivel mundial estos dos últimos han generado una revolución en la manera de hacer negocios. El “near shore” y “off-shore” demanda una competencia de provee-

dores y a la vez una alta exigencia para que compañías multinacionales evalúen un potencial destino para instalar una operación que no sólo se restringe al factor precio sino también, cada vez más, a factores como la calidad, valor agregado, responsabilidad social, diferenciación, el acceso al recurso humano en volumen y calificado disponible, infraestructura, madurez de la industria, capacidad de penetración del mercado y la diversificación del riesgo geográfico ². Por esto mismo ciudades como Bangalore, Mumbai y Hyderabad, Manila, Han Noi, Bangkok, Shanghai, Budapest, Praga, Moscú, Buenos Aires, Ciudad de México, Ciudad de Guatemala, Santiago, Sao Paulo, Managua, Monterrey, entre otras, se han convertido en destinos para operaciones de *offshore* y están trabajando continuamente para ofrecer las condiciones más convenientes para atraer inversión y desarrollar negocios en BPO& IT.

El impacto real de los sectores de BPO&IT en la generación de empleo, en mejorar las condiciones de vida, impulsar el desarrollo económico, aumentar las exportaciones de servicio es evidente y continuo. Se estima que existen más 5 millones de trabajadores en estos dos sectores en India y solo en Bangalore la exportación de servicios estuvo entre 15 y 17 billones de dólares en el 2009³. En Filipinas, de acuerdo a BPA/P (*Business Processing Association of Philippines*) el país pasará de vender 100 millones de dólares en el 2001 a una proyec-



ción de 13 billones de dólares en el 2010, generando alrededor de 1 millón de empleos. En Colombia se tienen alrededor de 70 mil empleos de BPO de voz y no voz y ventas del 2009 de 650 millones de dólares. Adicionalmente, de acuerdo al estudio adelantado por la firma consultora McKinsey & Company en BPO, para el Gobierno Nacional, se estima que en el 2012 existe un mercado potencial por capturar de 90 billones de dólares, de los cuales el 7% aproximadamente es para el mercado en español y el 49% en inglés, lo cual sin duda ofrece un interesante panorama para nuestro país. Colombia tiene una historia de 16 años de BPO en voz, principalmente *call* y

contact center y en los últimos años ha incursionado exitosamente en servicios de BPO de no voz como gestión documental, gestión de información, procesamiento de pagos, procesamiento de cuentas médicas, cobranzas, el pago de la nómina, funciones de recursos humanos y administrativos, *help desk*, contabilidad, asistencia técnica, compras, entre otros procesos, segmento de BPO que demanda valor agregado y por lo mismo, recurso humano calificado y que refleja la tendencia mundial de calidad, talento e innovación. Compañías como IBM, SAP, TATA y Unisys, entre otras ya están instaladas en Colombia y generando servicios de valor agregado para el mundo.



Estamos trabajando por ampliar el portafolio del país con servicios de calidad, que ofrezcan valor agregado, una industria que fomente el trabajo digno y la inversión con responsabilidad social.

Por esto mismo, con el propósito de iniciar una transformación productiva del país se consolidó una metodología de trabajo público-privada liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para contribuir al desa-

rrollo económico del país y la prosperidad de la nación, impulsando sectores nuevos y emergentes y estimulando el fortalecimiento de los sectores establecidos, con el fin de convertirlos en sectores de clase mundial. En un primer ejercicio de esta metodología se identificó el sector de BPO y el sector de IT/Software. La meta establecida para el 2019 es generar 305,000 empleos y 10 mil millones de dólares en ventas y para el 2032 es generar 600 mil empleos y 48 mil millones de dólares en ventas.

La Cámara de Procesos Tercerizados/BPO de la ANDI, la cual se creó hace 10 meses con el impulso e interés inicial de Tele-

datos SA, empresa colombiana que fue adquirida por Teleperformance, la multinacional más grande del mundo en *contact center*, tiene el propósito de ofrecer una representación nacional, con vocería influyente e incluyente de empresas de BPO&O, Centros de Servicios Compartidos y Proveedores de Software y Hardware para BPO&O en el ámbito nacional e internacional. Estamos trabajando por ampliar el portafolio del país con servicios de calidad, que ofrezcan valor agregado, una industria que fomente el trabajo digno y la inversión con responsabilidad social. La Cámara es un espacio de interlocución permanente con el gobierno que promueva esfuerzos conjuntos y

alianzas estratégicas entre los jugadores de la industria, gobierno y la academia para buscar una permanente transferencia de conocimiento, atracción de inversión, facilidad para hacer negocios y a su vez la adopción de mejores prácticas a través de la industria. La Cámara es una fuente de información sobre el sector, para proveedores y clientes de la industria y el mundo de los negocios en general.

Hoy la Cámara cuenta con 12 afiliados y en pleno proceso de crecimiento: Teleperformance, Indra, Enlace Operativo, Esfera BPO Solutions (compañía de la India instalada en Manizales), IQ Outsourcing, Telemark y Avanza de España, Call Center SA de Medellín, Grupo Carvajal, Citibank, Contact Service (Saludcoop) y Desarrolladora de Zonas Francas de Zona Franca de Bogotá. Estas compañías emplean alrededor de 15 mil personas, venden aproximadamente 250 millones de dólares y prestan diferentes servicios de optimización de procesos en el sector de salud, telecomunicaciones, financieros, administrativos, de *back office* a empresas en el país y a empresas de otros países en España, Estados Unidos, México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Argentina, Perú, Chile, Puerto Rico, Ecuador, entre otros.

Estamos adelantando acciones para posicionar a Colombia en el mundo como lugar ideal para generar y prestar servicios de BPO&O y de IT/SW de clase mun-

Estamos adelantando acciones para posicionar a Colombia en el mundo como lugar ideal para generar y prestar servicios de BPO&O y de IT/SW de clase mundial como también consolidar al país como Centro Regional de Servicios de BPO&O como de IT en Latinoamérica y el Caribe, para España y los Hispanos en EE.UU.

dial como también consolidar al país como Centro Regional de Servicios de BPO&O como de IT en Latinoamérica y el Caribe, para España y los Hispanos en EE.UU. Como parte del trabajo estratégico para fortalecer la industria, hemos firmado un Memorando de Entendimiento con NASSCOM, la asociación más grande de la India con más de 1.200 compañías con el fin de promover negocios, atraer inversión entre los dos países, conocer y adoptar las mejores prácticas. De igual manera en alianza estratégica con las agencias regionales de promoción de inversión Invest in Bogotá y ProBarranquilla, en el marco del World Summit de IAOP anunciamos la creación del Capítulo Colombia de la IAOP, la cual cuenta con más de 100,000 profesionales del outsourcing en 34 países. El Capítulo Colombia, único en Sur América, tiene como propósito buscar estrategias que nos permitan atraer proveedores, clientes, la academia, agencias regionales de promoción de inversión y los profesionales del sector de procesos tercerizados de Colombia y del mundo. Finalmente, estamos trabajando con BPAP para también firmar un memorando de

entendimiento, con lo cual la Cámara de Procesos Tercerizados tendrá una relación institucional permanente con las grandes asociaciones del mundo en estos dos sectores. Colombia tiene un enorme potencial por la combinación de incentivos, ciudades intermedias, el régimen de Zonas Francas, universidades, conectividad y ubicación respecto al mercado principal, los Estados Unidos. Pero de igual manera tenemos enormes retos. Trabajar en una regulación apropiada para facilitar los negocios y exportación de servicios en BPO&IT, generar y ampliar el recurso humano pertinente, promover el desarrollo regional gracias a parques tecnológicos y *clusters*, como también fortalecer la industria para ser cada vez más sofisticada. ■

¹ Fuente: MICHAEL F. CORBETT, Chairman IAOP, "New World, New Agenda", The 2010 World Summit

² Fuente: Global Cities Competitiveness Report 2009, Neo Advisory. MICHAEL F. CORBETT, Chairman IAOP, "New World, New Agenda", The 2010 World Summit

³ Fuente: Global Cities Competitiveness Report 2009, Neo Advisory.



Por: **Rodrigo Salazar**
Gerente ANDI Seccional Bolívar

Gestión Integral Sostenible:

un compromiso de Responsabilidad Social Empresarial

Conjuntamente con las autoridades regionales y la comunidad, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, Seccional Bolívar lidera la ejecución de proyectos encaminados a minimizar los riesgos ambientales derivados de la actividad productiva y a mejorar la calidad de vida de las comunidades del departamento.

La progresiva industrialización ha creado la necesidad de divulgar y utilizar los conceptos y las técnicas de seguridad, para evitar no solamente accidentes en la industria, sino también para salvaguardar **la vida, la comunidad y el medio ambiente**, logrando así un desarrollo sostenible.

Desde años atrás la industria en general se ha venido preocupando e interesando por mejorar el enfoque y sus acciones a favor

de la seguridad y el medio ambiente, una muestra de ello son los esfuerzos que realiza permanentemente con el ánimo de eliminar los riesgos o reducirlos en su magnitud y probabilidad de ocurrencia, en esto compromete a sus empleados, a las entidades del gobierno y las comunidades vecinas a participar.

Los expertos en el tema sostienen que la mayoría de accidentes industriales podrían prevenirse, sin embargo, son lo suficientemente realistas para preparar

planes de respuesta en caso de ocurrencia de dichos eventos. Un accidente industrial no administrado a tiempo se puede convertir en un desastre, sea cual sea su causa (natural o antrópica), y estos generan con frecuencia un impacto sobre el ambiente.

Cabe anotar que es posible circunscribir la mayoría de accidentes industriales a la planta misma, pero hay casos en que el impacto rebasa sus límites y afecta las zonas aledañas. La extensión de los daños depende, en gran

medida, de las acciones que emprendan los primeros socorristas dentro de las instalaciones y en la comunidad que las rodea.

Cartagena de Indias, ciudad Turística, Portuaria y Empresarial, cuenta con una de las zonas industriales más importante del país. La Zona Industrial de Mamonal, tiene en su área 210 empresas, que representan sectores como el petrolero, petroquímico, químico, plástico, entre otros. Alrededor de la zona se ubican 35 comunidades, con una población de 80.000 habitantes.

Los empresarios, conscientes de su entorno y del impacto de dichos eventos sobre la zona de influencia, han venido liderando desde el año 1996 la unión de esfuerzos ante posibles situaciones de emergencia para poder responder de una manera más eficiente y reducir los riesgos que puedan originar determinadas eventualidades.

La Estrategia de liderazgo de las empresas ha estado encaminada a la prevención y preparación, para lo cual se conformaron comités de trabajo empresarial en los que participan permanentemente sus especialistas, quienes a su vez, han diseñado planes conjuntos para contrarrestar la probabilidad de ocurrencia de un accidente y en caso de presentarse, disminuir el riesgo y el impacto en la comunidad.

Comites Empresariales

Comité Ambiental: Coordina e integra esfuerzos y acciones con

La progresiva industrialización ha creado la necesidad de divulgar y utilizar los conceptos y las técnicas de seguridad, para evitar no solamente accidentes en la industria, sino también para salvaguardar la vida, la comunidad y el medio ambiente, logrando así un desarrollo sostenible.

las empresas, para desarrollar y ejecutar planes y programas tendientes a mejorar la calidad del medio ambiente de tal manera que satisfagan las expectativas de la zona de influencia de Mamonal y de la ciudad de Cartagena.

Comité Seguridad Industrial:

Apoya a las Empresas en sus programas de Prevención de Riesgos hacia la Salud, el Medio Ambiente y Bienes, planes de capacitación y entrenamiento en Atención de Emergencias Tecnológicas, Ayuda Mutua y lidera la Implementación del Proceso Apell Terrestre y Marítimo, para minimizar las pérdidas.

Comité de Protección y Vigilancia:

Coordina y promueve las actividades de vigilancia, detección y prevención de riesgos, conjuntamente con las autoridades, de tal manera que se asegure la integridad física de las personas y bienes de las empresas afiliadas.

Agenda Ambiental Regional: firmada entre el sector público representada por las autoridades ambientales locales, regionales y nacionales y el sector privado (la ANDI en representación de sus afiliados). La Agenda permite fortalecer la gestión ambiental del sector productivo, garantizando la protec-

ción de los recursos naturales y de la salud pública, mejorando el desempeño ambiental empresarial y aumentando la productividad y la competitividad.

Convenios de Ayuda Mutua:

es un convenio privado, voluntario, condicionado, recíproco y sin ánimo de lucro, suscrito entre empresas afiliadas a la ANDI, con el fin de prestar en forma coordinada asistencia técnica o humana (o ambas), en casos en que una emergencia supere - **o amenace con superar - la capacidad propia.**

Análisis de Riesgos Físicos y Tecnológicos. Nos permite tener conocimiento preciso de los posibles escenarios de emergencia, encaminar la inversión, las capacitaciones y entrenamientos.

La Agenda permite fortalecer la gestión ambiental del sector productivo, garantizando la protección de los recursos naturales y de la salud pública, mejorando el desempeño ambiental empresarial y aumentando la productividad y la competitividad.

Diseño de Planes Integrales de Emergencias Terrestres y Marítimos, los cuales establecen lineamientos a seguir para el funcionamiento simultáneo de todas las entidades involucradas en la gestión, coordinación, control y manejo de una emergencia. Se basan en la metodología diseñada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA, la Asociación de la Industria Química y el Consejo Europeo de las Federaciones de la Industria Química, denominada-APELL Concientización y Preparación para Emergencias a Nivel Local. (Awareness and Preparedness for Emergencies at Local Level).

La finalidad de la metodología es aumentar la concientización acerca de los riesgos que puedan existir y de ayudar a prepararse ante la eventualidad de una emergencia de origen tecnológico.

Una respuesta adecuada ante estas situaciones, requiere acciones coordinadas por parte de los individuos, las instituciones y la comunidad local. Esto sólo es posible si la comunidad está bien informada y ha sido capacitada para reconocer cuales son los peligros posibles y la necesidad de una preparación mutua para afrontar las consecuencias.

¿Quiénes participan en el desarrollo de la metodología APELL?

A nivel local, hay tres participantes que garantizan el éxito del proceso. Las Autoridades-Gobierno,



quienes deben brindar asistencia y coordinar el apoyo de las organizaciones de socorro.

La Industria, que se encarga de contactar y apoyar a las autoridades, desarrolla programas de

capacitación y entrenamiento, actualiza los planes de emergencias, mantiene la red de comunicaciones e implementa el Programa de Puertas Abiertas. Es un espacio de acercamiento con las comunidades vecinas y las empresas para



aclarar inquietudes, dar a conocer los procesos productivos, sus programas de seguridad, medio ambiente, responsabilidad social empresarial y planes futuros.

También participa la Comunidad, que debe apoyar y participar activamente en el diseño de los Planes de Emergencia Comunitarios a través de los cuales se organizan para responder emergencias, con la conformación de los Comités Barriales y Planes Escolares, donde se genera conciencia ante las amenazas a las que están expuestas las comunidades, se identifican los riesgos, se definen esquemas de respuestas antes posibles emergencias de origen natural o tecnológicas, se diseña un plan de evacuación y se realizan simulacros.

Avances de la Estrategia

En lo empresarial: Conciencia y gestión frente a los riesgos y el entorno, cultura de trabajo entre empresas, con los organismos del Estado y las comunidades. También se ha avanzado en el apoyo con recursos económicos, técnicos y humanos que permanentemente nos brindan para mantener el proceso y en el desarrollo de programas anuales de capacitación. Más de **4500** personas capacitadas en 12 años.

Con las autoridades: se ha fortalecido la confianza del trabajo en conjunto, la credibilidad, el respaldo y reconocimiento al proceso por parte de todas las entidades de apoyo a nivel internacional nacional, regional y local.

Con la comunidad: se ha logrado una activa participación de líderes. Se ha intervenido para sensibilizar en la Gestión de sus Riesgos y en el diseño de sus planes de evacuación a 17 comunidades y se han diseñado 19 Planes de Emergencia de instituciones educativas vecinas a la Zona Industrial de Mamonal, beneficiando directamente **57.697** personas.

La Gestión de los Riesgos sin lugar a duda es más controlable cuando se realiza al interior de una empresa u organización, pero resulta ser más efectiva cuando considera su entorno. Por eso las empresas que han liderado este proceso, saben que el trabajo es más amplio y sin la unión de esfuerzos sería un proceso imposible de realizar. ■

TIERRA NO HACEN MÁS. Y usted que la tiene, ¿Qué hace con ella?

Encuentre alternativas en

AGROFUTURO

Convención y Exposición Nacional

[JUNIO 9, 10 Y 11]

Centro de Convenciones Plaza Mayor - Medellín

Informes y registro:

www.agrofuturocolombia.com

Teléfono (4) 444 6212

Línea Gratuita Nacional: 01 8000 410 140

info@agrofuturoexpo.com



Organiza: **Proyectos Agropecuarios
de Colombia S.A.**

Auspician:



Apoyan:



El **COLOMBIANO**



Avianca

Cooperación para la


El Banco Interamericano de Desarrollo, BID y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, adelantan conjuntamente un programa que le permite a las poblaciones vulnerables del país desarrollar proyectos de encadenamiento productivo para que tengan una oportunidad cierta y sostenible de inclusión en la economía formal.



inclusión

y superación de la pobreza

Por: **Edgar Ricardo Garzón**
Director del Proyecto BID-ANDI



Desde el 1 de febrero de 2008 la ANDI ha venido adelantando un Programa con el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual consiste en promover un mecanismo de operación que permita a la población vulnerable el mejoramiento de su calidad de vida, a través de una participación activa dentro de una cadena de valor, de manera sostenible. Para algunos esta definición podría ser la de negocios inclusivos, sin embargo, no sólo son los estándares de calidad y precio competitivo los que determinan su inclusión en este modelo, sino que hay que ir más allá en este propósito de derrotar la pobreza.

Para entender la forma como este mecanismo ha permitido

abordar este enorme desafío, es conveniente, después de estos dos años, mirar resultados y algunos indicadores que nos lleven a una reflexión sobre lo que realmente se puede hacer cuando hay una voluntad colectiva y una confianza creciente en quien ejecuta y orienta un programa como el mencionado.

El programa presentaba grandes desafíos para el sector empresarial colombiano, y en especial para la ANDI, por la complejidad en el manejo de dos tipos de convenios, uno de cooperación técnica y el otro un préstamo. Los retos eran lograr interactuar con comunidades vulnerables y con el sector privado al mismo tiempo produciendo resultados importantes para los dos y garantizar un flujo

de recursos que permitieran que las iniciativas que se apoyan encontraran más soporte y mejores condiciones para decidir entrar formalmente a un modelo económico. La respuesta a estos desafíos se dio rápidamente. **Articulación** fue la palabra ideal para este propósito.

No hay una fórmula mágica, ni algo que se haya inventado de la nada, lo que se hizo fue tomar las experiencias de los programas que se han hecho bien, de las instituciones que apoyan a estas comunidades y de los programas de RSE de nuestras empresas. Esto permitió adelantar un trabajo con sentido común, capacidad de construcción de un diálogo abierto y sincero, con la definición de roles; pero por sobre todo con el deseo de construir colectivamente alternativas sostenibles desde lo social y ambiental, pero sin dejar de lado el factor económico, y no solo para los beneficiarios de las comunidades, si no para las empresas y sus accionistas, una verdadera rentabilidad para todos.

En el desarrollo de este programa hay resultados muy interesantes, que son el fruto de ese trabajo colectivo y son precisamente las comunidades beneficiadas las que nos muestran que es posible convertir en realidad las oportunidades que se brindan cuando se trabaja de manera colectiva en todos los niveles de participación. El programa ha generado apoyo a 13 iniciativas, 9 de ellas en las que se aportan re-

ursos para asistencia técnica, capital de trabajo y adquisición de activos fijos productivos y 4 a las que se les ha brindado acompañamiento técnico desde la unidad ejecutora del programa, ya que los recursos para adelantar estas últimas los están colocando cada una de las empresas promotoras directamente bajo el marco de la RSE.

CÓMO SE LOGRA

De manera práctica se puede visualizar en el siguiente esquema cuántas articulaciones se pueden desarrollar en una iniciativa, y como estas, logran el principal objetivo del programa, que las instituciones y entidades que trabajan por estas comunidades ahora lo hagan de manera conjunta, tengan su rol claro en el proceso y logren cada una un especial reconocimiento por su participación, buscando el máximo beneficio para una comunidad vulnerable.

El caso de OI Peldar, Enviaseo, el municipio de Envigado (4 secretarías), Sena, Familia, Smurfit Cartón de Colombia, unidades residenciales y la Precooperativa (beneficiarios), es un fiel reflejo de lo que este programa significa.

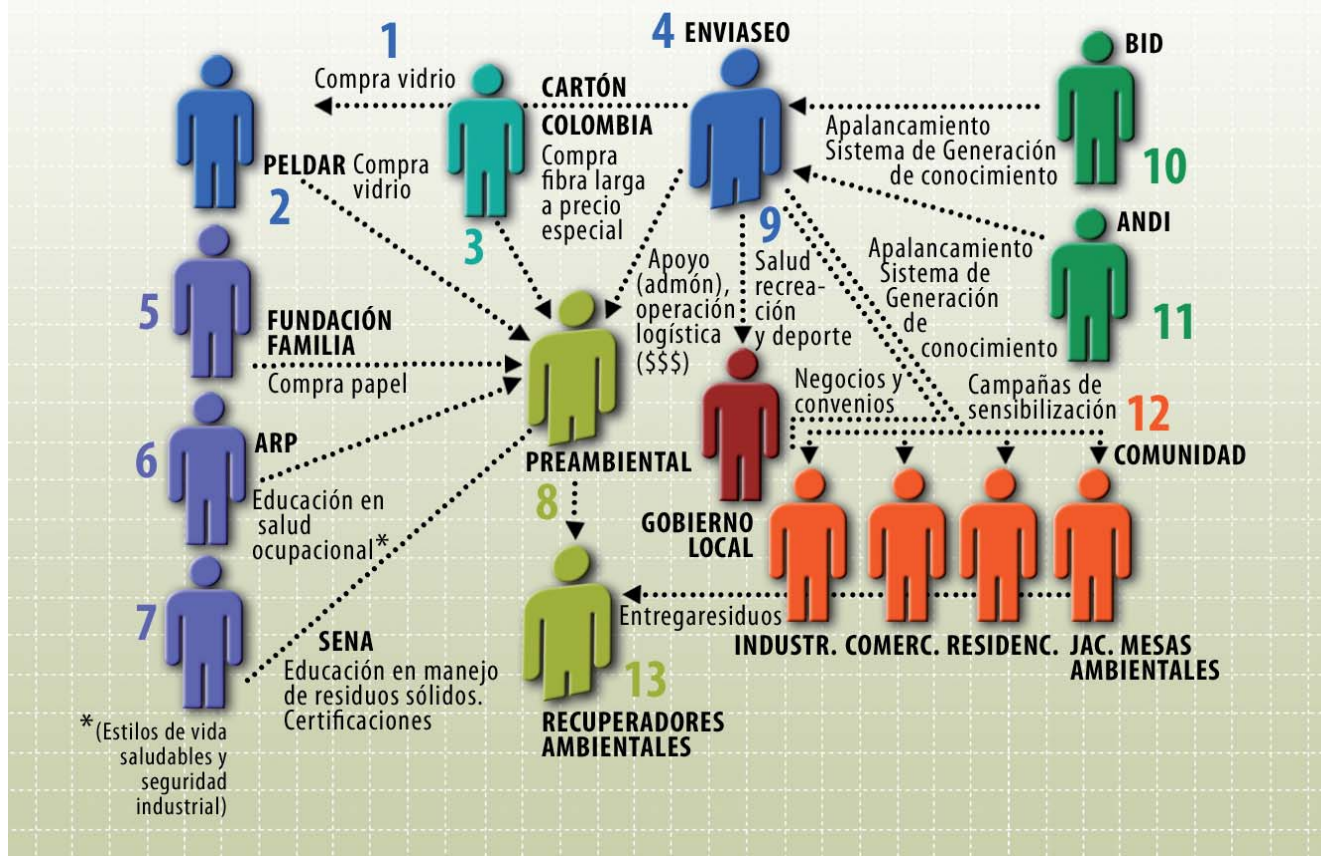
No hay una fórmula mágica, ni algo que se haya inventado de la nada, lo que se hizo fue tomar las experiencias de los programas que se han hecho bien, de las instituciones que apoyan a estas comunidades y de los programas de RSE de nuestras empresas.

Se logró un cubrimiento de más de 400 familias beneficiarias, acceso a la educación de los hijos de los recuperadores informales, acceso a recreación y deporte, salud, que pasará a ser del régimen contributivo, y bancarización de los beneficiarios a través de la Secretaría de Desarrollo Económico de Envigado.

Una iniciativa de OI Peldar, que consistía en la compra del vidrio, ha permitido que otras instituciones participen de manera activa en el modelo, ampliando el portafolio de esta Precooperativa a: papel, mantenimiento y cuidado de jardines de

En el desarrollo de este programa hay resultados muy interesantes, que son el fruto de ese trabajo colectivo y son precisamente las comunidades beneficiadas las que nos muestran que es posible convertir en realidad las oportunidades que se brindan cuando se trabaja de manera colectiva en todos los niveles.

Fortalecimiento del manejo y presentación de los residuos sólidos, para la contribución de los procesos productivos y su comercialización



las unidades residenciales, cuidado de las quebradas y fuentes de agua del municipio, manejo de los sitios de basura de las mismas unidades, logrando así fortalecer sus vínculos y sin duda mejorar la calidad de vida de estos recuperadores de material reciclable y sus familias.

Pero también se disminuyó el costo de la recolección de basura para la unidad residencial, y las toneladas de desechos de disposi-

ción final, que a su vez benefician a la empresa de aseo y a las que reciben una mejor calidad de materia prima reciclada, una mejor separación que evita algunos costos dentro de las plantas, pero sobre todo genera confianza en una población vulnerable que antes no era tenida en cuenta de manera colectiva. La colectividad nos permite alcanzar niveles de eficiencia que de otra forma no sería posible alcanzar.

Haciendo un breve repaso de las diferentes etapas del programa, encontramos más de 100 iniciativas identificadas, que serían objeto de financiación, 50 de ellas formularon su planes de acción y de estas últimas, 21 están esperando para una segunda fase.



Haciendo un breve repaso de las diferentes etapas del programa, encontramos más de 100 iniciativas identificadas, que serían objeto de financiación, 50 de ellas formularon su planes de acción y de estas últimas, 21 están esperando para una segunda fase.

Los recursos que se están movilizando para estas iniciativas ya superan los US\$10.000.000, cifra sorprendente si se ve fríamente, pero al analizar su composición, nos damos cuenta que son muchas instituciones, públicas y pri-

vadas las que han logrado este impresionante monto, entidades y empresas, que han venido trabajando de manera articulada y alrededor de comunidades necesitadas. Se trata de una oportunidad para entrar de manera formal y sostenible a un modelo económico de mercado justo e incluyente, que va encontrando respuesta a las necesidades más apremiantes, pero también a otras que seguramente complementan una mejor calidad de vida.

Finalmente, la generación de conocimiento de este programa

estará disponible para todos los sectores y para todas las instituciones que encuentran en este modelo una respuesta sencilla pero eficaz, a una necesidad apremiante la de disminuir la pobreza en nuestras regiones, en nuestro país pero de forma colectiva.

Nuestro reconocimiento a estas empresas que entre otras, han permitido expandir este modelo, obteniendo excelentes resultados que nos dejan acercarnos cada vez más al objetivo anteriormente mencionado. ■



16° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE GERENTES DE LOGÍSTICA

**“Alineando Supply Chain y Logística
con la estrategia de la empresa”**

Dirigido a

Presidencia, Alta gerencia, directores de áreas logísticas, planeamiento estratégico y operativo, compras e inventarios, distribución, comercialización y operadores logísticos, docentes universitarios, asesores y consultores de empresas.

RESERVE YA SU CUPO

inscripciones académicas (05 2) 665 2650
ext. 109 e-mail: ddiaz@andi.com.co
información comercial (05 1) 325 8500
ext. 2353 e-mail: chenriquez@andi.com.co

CUPO LIMITADO





Producción industrial



con sostenibilidad progresiva

Por: **Magdalena Uribe**

Directora Ejecutiva Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón

Las empresas productoras de pulpa, papel y cartón en Colombia se han caracterizado, desde hace años, por conjugar en sus procesos productivos los aspectos social, económico y ambiental. De esta manera se han consolidado como ciudadanos corporativos responsables para los cuales la sostenibilidad es una prioridad.

La industria papelerá produce una gama muy amplia de productos, desde la pulpa química elaborada a partir de la madera o el bagazo de caña, hasta papeles y cartones y productos elaborados con ellos. Los papeles, por sus características físicas y su uso final se clasifican en siete grandes grupos: imprenta y escritura, papeles suaves o tissue, liner y corrugado medio, papel kraft para

sacos, cartulinas para cajas plegadizas, papeles para bolsas y envolturas y otros papeles y cartones.

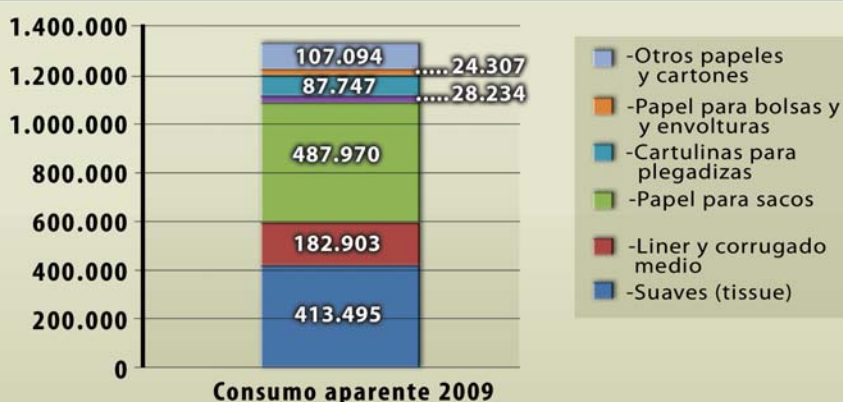
Según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, en 2007 la industria de pulpa, papel, cartón y sus productos contribuyó con el 4% de la producción industrial del país.

Algunas empresas venden papeles, cartulinas o cartones para transformación industrial, y otras

convierten también el papel en producto final. Este último es el caso de los productores de papeles suaves, que venden papel higiénico, faciales, servilletas, o toallas y los de liner y corrugado medio que venden casi todo en cajas corrugadas.

Con excepción de papeles suaves, que se destinan a consumo doméstico e institucional, y algunos papeles de imprenta y

Consumo de papeles y cartones, por tipos de materiales



FUENTE: DIAN y ANDI, Cámara de Pulpa, Papel y Cartón

escritura, la demanda de la industria papeleras es una demanda derivada de otras actividades industriales: en el caso de los papeles de imprenta y escritura, de la actividad

de la industria gráfica y en el caso de los empaques, de los respectivos sectores usuarios de los mismos. De igual forma, los papeles especiales como los de cigarrillos y tubos y co-

nos dependen de industrias como la tabacalera, la textil e inclusive la misma industria papeleras.

¿De dónde viene el papel?

El papel está compuesto fundamentalmente por fibras de celulosa, con algunos aditivos que dependen de las características deseadas para el producto final. Estas fibras de celulosa pueden provenir casi de cualquier especie vegetal, pero las características adecuadas para los papeles que se usan en mayor escala, las cumplen en forma más eficiente las fibras de madera y de algunas especies no maderables como la caña de azúcar.

Las fibras vegetales se someten a un proceso de cocción con



químicos, temperatura y presión y luego a un proceso de lavado, para retirar la lignina, que es la sustancia que aglomera las fibras de celulosa; así se obtiene la pulpa.

En Colombia las empresas productoras de pulpa utilizan como materias primas:

- Madera de plantaciones de pinos o eucaliptos
- Bagazo de caña de azúcar, que es un residuo de la molienda de la caña para la fabricación de azúcar.

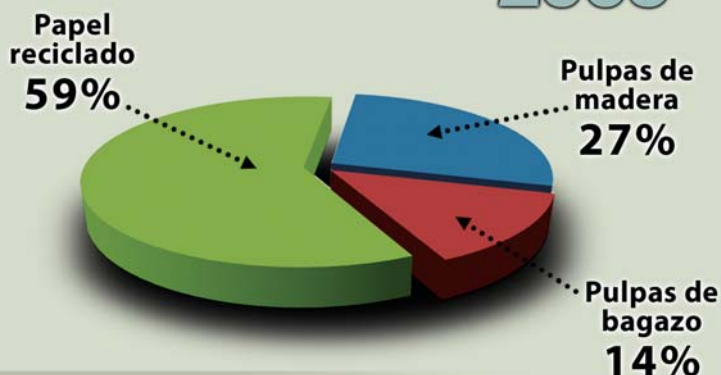
Como ambos tipos de plantas son cultivados, estos recursos son renovables. Esta condición es muy importante para cumplir con el principio de la sostenibilidad: “utilizar los recursos naturales para satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”¹.

Colombia produce la totalidad de la pulpa de bagazo que utiliza y el 62% de la pulpa de madera. Sin embargo, si tenemos en cuenta que muy buena parte de la pulpa de madera importada se utiliza en la fabricación de productos absorbentes como toallas y pañales, el porcentaje de abastecimiento es cercano al 75%.

El papel y el cartón después de usados pueden ser utilizados nuevamente como materia prima para producir otros papeles o cartones: eso es lo que conocemos como reciclaje.

Consumo Aparente de fibras celulósicas en Colombia

2009

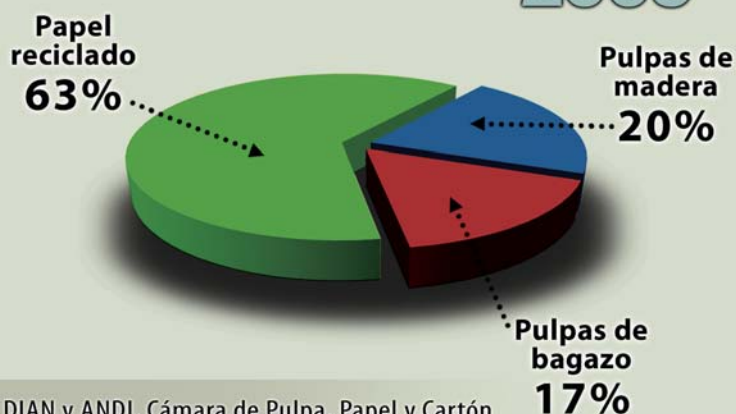


FUENTE: DIAN y ANDI, Cámara de Pulpa, Papel y Cartón

La madera utilizada por la industria papelera proviene de la cosecha de plantaciones forestales, de pinos o eucaliptos, cultivadas en forma sostenible, protegiendo por principio los bosques naturales a su alrededor.

Producción de fibras celulósicas en Colombia

2009



FUENTE: DIAN y ANDI, Cámara de Pulpa, Papel y Cartón



En las actividades forestales de esta industria se generan permanentemente alrededor de 4.500 puestos de trabajo, entre empleos directos e indirectos.

La madera utilizada por la industria papelera proviene de la cosecha de plantaciones forestales, de pinos o eucaliptos, cultivadas en forma sostenible, protegiendo por principio los bosques naturales a su alrededor. Así, de las casi

70 mil hectáreas de bosque con que cuenta la industria papelera colombiana, el 30% son de bosque natural para conservación, y el resto, 45.330 Has son bosques cultivados para aprovechamiento. Estas plantaciones cuentan con certificaciones internacionales FSC² que avalan manejo sostenible de los bosques, con lo que se garantiza:

- Manejo forestal responsable.
- Respeto a los derechos de tenencia y uso del suelo.
- Cosecha y madera de uso legal.
- Respeto a los derechos de los trabajadores y las comunidades.
- Ecosistemas de alto valor de conservación.

Las plantaciones forestales generan beneficios económicos, ambientales y sociales: capturan el dióxido de carbono y por ser especies de rápido crecimiento maximizan la productividad de las áreas plantadas y contribuyen a la protección de los bosques naturales. Tienen también la característica de controlar la erosión, regulan las corrientes de agua y ayu-

dan a mejorar su calidad. Además reintegran los suelos degradados y aumenta la cobertura boscosa, un factor vital en el mejoramiento de la biodiversidad.

En las actividades forestales de esta industria se generan permanentemente alrededor de 4.500 puestos de trabajo, entre empleos directos e indirectos, en zonas rurales donde en ocasiones no hay otra opción. La consecuencia obvia es que se dinamiza la economía rural, se jalonan proyectos de bienestar social, se crea arraigo entre los pobladores y se evita el desplazamiento a las zonas urbanas.

El proceso productivo

Después del proceso de cocción enunciado antes, la pulpa se somete a un proceso de lavado y depuración, donde se separa el “licor negro” que es el residuo de la lignina con los productos químicos usados en el proceso. En la “caldera de recuperación”, como su nombre lo indica se recuperan los químicos usados en el proceso y se quema la lignina. Esta caldera genera vapor, y en algunos casos ese vapor también se usa para generar la electricidad, ambos necesarios para el proceso productivo de pulpa y papel.

En esta etapa del proceso la pulpa tiene un color café claro, y dependiendo del destino final, se utiliza así (por ejemplo en la producción de materiales de empaque) o se somete a proceso de blanqueo, para papeles que así lo

requieran, como los usados en imprenta y escritura.

La pulpa de madera blanqueada que se produce en el país es totalmente libre de cloro. Para una de las plantas productoras de pulpa de bagazo de caña, se está instalando una moderna planta productora de dióxido de cloro, para reemplazar el cloro elemental utilizado en el blanqueo y minimizar el impacto ambiental del efluente.

En la fabricación del papel se utiliza pulpa y/o papeles de desecho, solos o mezclados según las características del producto que se desea obtener. Las fibras se mezclan diluidas en agua y después de un proceso de limpieza, esa mezcla (aproximadamente al 7%) pasa a la máquina formadora en un proceso continuo, donde se empieza a formar la hoja y a extraer el agua. Posteriormente la hoja es sometida a prensado y finalmente secado.

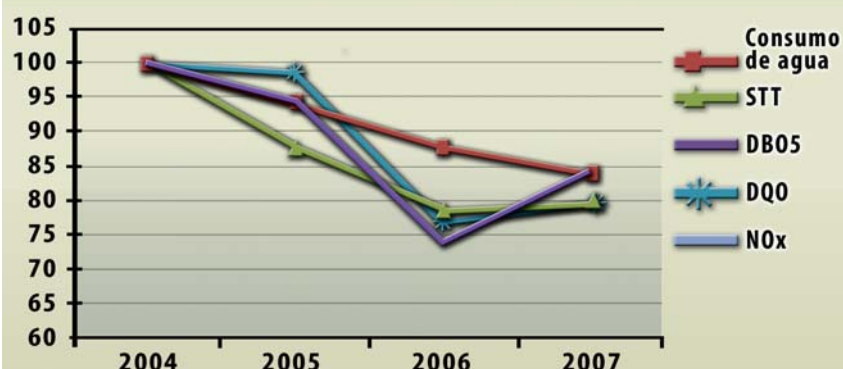
Uno de los retos que ha aconcometido con bastante éxito la industria papelera es la reducción del consumo de agua, mejorando al mismo tiempo la calidad del efluente. De acuerdo con los resultados de una encuesta ambiental realizada por la Cámara de Pulpa, Papel y Cartón de la ANDI entre sus afiliados, el consumo de agua entre 2004 y 2007 se redujo 15%. Las posibilidades de logros en esta materia son variables, dependiendo del tipo de proceso que tenga la empresa. Para las productoras de pulpa los consumos de agua por tonelada son más eleva-

dos y las posibilidades de reducción son menores que para las empresas que producen solo papel. Estas diferencias son aceptadas en los estándares internacionales. En las plantas productoras de papel se puede llegar inclusive a cerrar el ciclo de agua o reducir al mínimo los consumos. Ya hay empresas en Colombia que pueden mostrar estos logros.

Las empresas del sector de pulpa, papel y cartón cumplen con las normas ambientales nacionales y muchas han acometido programas voluntarios para ir más allá de las normas. Algunas han adherido a procesos como el de Responsabilidad Integral y otras han acometido estas tareas por cuenta propia. Cada vez más empresas están adoptando sistemas de gestión ambiental de ISO 14001 que regulan el uso eficiente y el ahorro del agua, control de efluentes y emisiones atmosféricas, manejo de los residuos sólidos industriales y mayor eficiencia en el proceso de consu-

Cada vez más empresas están adoptando sistemas de gestión ambiental de ISO 14001 que regulan el uso eficiente y el ahorro del agua, control de efluentes y emisiones atmosféricas, manejo de los residuos sólidos industriales y mayor eficiencia en el proceso de consumo de energía.

Indicadores ambientales industria de pulpa, papel y cartón 2004-2007



FUENTE: ANDI, Cámara de Pulpa, Papel y Cartón.
En 2007 aumentó el número de plantas en la muestra.
Consumo de agua por tonelada de papel producida
SST= Sólidos Suspendidos Totales.
DBO5= Demanda bioquímica de oxígeno.
DQO= Demanda química de oxígeno.

En Colombia en 2009 se recuperaron más de 630 mil toneladas de papeles y cartones, para ser reprocesados por la industria para fabricar estos mismos materiales. Con esto se evitó que aproximadamente 1,9 millones de metros cúbicos de papeles y cartones se fueran a los rellenos sanitarios o sitios de disposición final de basuras.

mo de energía.

Las empresas papeleras continuamente tienen programas de inversión en medio ambiente para mejorar sus estándares, en variables como: consumo de agua, reducción de cargas contaminantes en los efluentes, emisiones atmosféricas, consumo de energía por unidad de producto.

La gráfica No. 4 muestra los resultados consolidados de 9 plantas de las empresas de la Cámara de Pulpa, Papel y Cartón, que representan aproximadamente el 100% de la producción de pulpa y el 75% de la de papel y cartón. Allí se muestra que además de la reducción del consumo de agua, se ha reducido en mayor medida la carga contaminante del efluente, por tonelada de papel producida.

La industria papeler utiliza

intensivamente la energía. De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera de 2007, la industria papeler generó el 46% de la electricidad que consumió. Para ser competitiva la industria ha aumentado su capacidad y genera cerca de la mitad de la electricidad que consume, a partir de biomasa, residuos de proceso, de gas natural y de carbón, el energético más abundante en Colombia. Simultáneamente se han acometido programas para mejorar la eficiencia energética, en términos del papel producido.

Reciclaje

El reciclaje provee el mayor volumen de materias primas fibrosas para la industria papeler. En Colombia en 2009 se recuperaron más de 630 mil toneladas de papeles y cartones, para ser reprocesados por la industria para fabricar más pape-

les y cartones. Con esto se evitó que aproximadamente 1,9 millones de metros cúbicos de papeles y cartones se fueran a los rellenos sanitarios o sitios de disposición final de basuras.

En promedio, por cada tonelada de papel producida en el país, se usan aproximadamente 700 Kg de papel de desecho. Hay muchos papeles fabricados totalmente con papel reciclado, como por ejemplo, algunas calidades de materiales de empaque y de papeles higiénicos y otros en los que, por razones técnicas o económicas, no se incorporan fibras de segundo uso como en papeles para sacos o papeles de imprenta y escritura. Los papeles hechos con fibra reciclada pueden tener menores condiciones de blancura, brillo o resistencia. De otra parte, la escasez de fibra reciclada en el país hace que su precio sea alto y si se preten-

diera aumentar los usos del papel reciclado sin aumentar la oferta, el precio de la materia prima haría inviable la producción de papel para competir en un mercado cada vez más abierto.

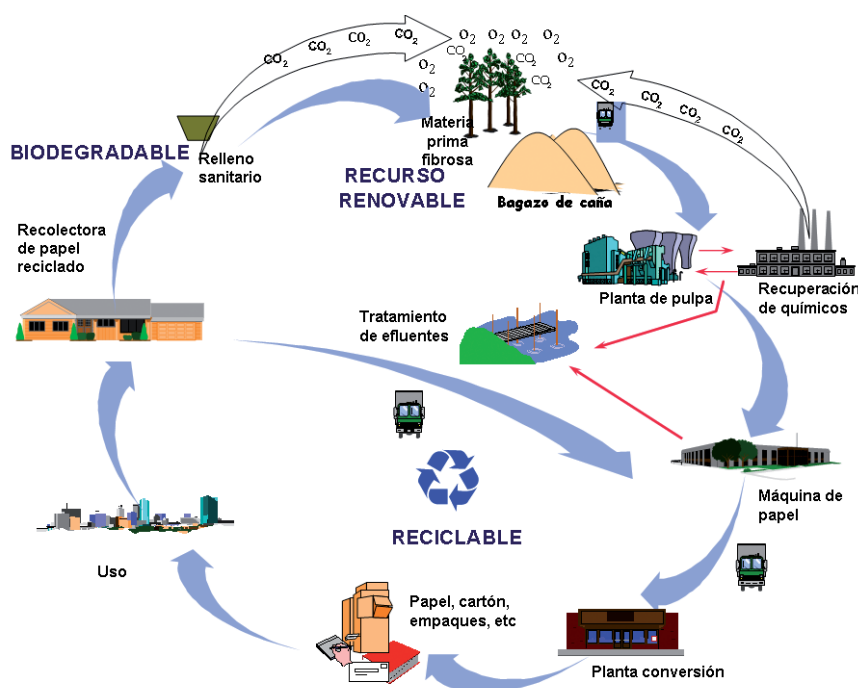
En Colombia la recolección de papeles para reciclar es insuficiente: en 2008 se importaron 101 mil toneladas y en 2009 la importación bajó a 96 mil toneladas de estos materiales, pues el costo de los materiales y la caída en producción de papel hizo que fuera más rentable aumentar la utilización de pulpa local. Se podría sustituir por lo menos la mitad de las importaciones si hubiera una mayor recuperación nacional. La insuficiencia cada vez es mayor y si hubiera políticas públicas eficaces se podrían mejorar los sistemas de recolección, que hoy son ineficientes, en gran parte debido a la informalidad de la actividad.



La tasa de recolección es la relación entre volumen recuperado y consumo aparente de papeles y cartones. La tasa de utilización es la cantidad de material reciclado utilizado por cada 100

kilos de papel producido, es decir es la relación entre el consumo aparente de papel desecho y la producción de papeles y cartones. En la gráfica No. 5 se muestra la evolución de estos indicadores.

En el último año, con la crisis económica, se redujo el consumo aparente de papeles y cartones, la tasa de recolección subió, pero a un mayor costo. Por lo anterior, el diferencial de precios entre la pulpa y el papel reciclado, se redujo, con lo que se hizo más favorable procesar pulpa. Esto hizo que cayera la tasa de utilización de reciclado. ■



¹ Informe Brundtland, de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas.

² Forest Stewardship Council, entidad internacional, sin ánimo de lucro, con sede en Alemania que ha certificado 114 millones de hectáreas de bosques naturales y plantados y 9.106 cadenas de custodia en 79 países.

Creceemos



exportando

La Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI se constituyó hace 12 años para darle mayor visibilidad a ese sector en el escenario de la industria nacional, pero también para impulsar y apoyar su presencia en los mercados internacionales. Actualmente es uno de los reglones clave para el Gobierno nacional dentro de su estrategia de transformación productiva e identificación de sectores de clase mundial.

Por: **Jaime Mauricio Concha Prada**

Director Ejecutivo Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo

Para convertirse en un sector de clase mundial, la industria cosmética y de aseo necesita adoptar un conjunto de medidas que le permitan desarrollar algunas competencias para mejorar sus estándares de productividad y eficiencia. El sector considera fundamental avanzar en temas de costos de producción, investigación y desarrollo, regulación, logística, recursos humanos y tratados comerciales. Aunque el mayor posicionamiento de la industria la ha llevado a avances significativos en varios de esos aspectos,

es evidente que en comparación con otros países aún falta.

También hay que tener en cuenta lo que está sucediendo en el mundo, tendencias, crisis económica y por consiguiente, menor demanda de productos Premium y mayor demanda de productos más económicos; reducción de margen y cambios de la balanza de exportaciones global como consecuencia de las devaluaciones de las monedas.

Se definió entonces como objetivo de largo plazo, que para el 2032 Colombia será reconocida

como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales cuadruplicando su producción hasta al menos US\$ 8.9 mil millones, y multiplicará sus exportaciones al menos 4 veces hasta llegar a exportar el 27% de su producción.

Las Iniciativas

A través de entrevistas a empresarios del sector, comités y talleres sectoriales, se identificaron los puntos clave en los cuales el sector se debía fortalecer para lo-



grar la aspiración definida. Se pusieron en total 145 iniciativas, las cuales fueron validadas con expertos del sector. Posteriormente, se depuró y agrupó la lista de acuerdo a similitud, viabilidad de implementación e impacto en la competitividad del sector, pasando a una lista de 19 iniciativas, sobre las cuales se realizó una priorización de las 6 que presentarían el mayor impacto en valor agregado y generación de empleo.

Manteniendo la estructura matricial del área de Transformación Productiva, las iniciativas del Plan de Negocios fueron agrupadas en cuatro áreas temáticas que tienen sus mesas de trabajo que se reúnen al menos una vez al mes y en donde existen cronogramas, objetivos e indicadores de avances de cada uno de los temas:

Recursos Humanos

1. Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad.

2. Promover, impulsar y facilitar

la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector.

3. Promover la creación de programas de capacitación y entrenamiento para la gerencia y los empleados de la industria.

Hay una serie de factores clave de éxito que el sector debe alcanzar para convertirse en clase mundial⁽¹⁾

Capacidades para:

- 1 Producir y exportar a costos competitivos
- 2 Reaccionar ágilmente ante las tendencias del mercado (TTM⁽²⁾) similar a los países de talla mundial)
- 3 Crear productos originales y de valor agregado para atender nichos de mercado en países objetivo
- 4 Desarrollar y mercadear marcas diferenciadas que atraigan a nichos específicos en países objetivo⁽³⁾

(1)Validados con expertos listados en anexo-validación documento, equipo de trabajo y Comité Sectorial

(2)Tiempo mercado

(3)Información general sobre posicionamiento de marca detallado en Amex-Mejores prácticas sobre el posicionamiento de marcas

Manteniendo la estructura matricial del área de Transformación Productiva, las iniciativas del Plan de Negocios fueron agrupadas en cuatro áreas temáticas que tienen sus mesas de trabajo que se reúnen al menos una vez al mes y en donde existen cronogramas, objetivos e indicadores de avances de cada uno de los temas.

La segmentación de los consumidores, los mercados de bajos ingresos y productos naturales y sostenibles representan las principales tendencias

	Tendencia	Aplicabilidad a		
		Cosméticos	Aseo	Absorbentes
Consumidores	1 La generación de baby boomers está llegando a los 60 y la gente está viviendo más tiempo	✓		✓
	2 Los segmentos son cada vez más importantes, especialmente hombres, y están dispuestos a pagar un margen por productos creados para ellos	✓		✓
	3 El mercado de la base de la pirámide es cada vez más relevante para las compañías locales y multinacionales	✓	✓	✓
	4 Enfoque en ingredientes y empaques que no dañen el medio ambiente	✓	✓	
Preferencias	5 Énfasis en un look natural con ingredientes orgánicos	✓		
	6 Importancia de productos que reduzcan el tiempo de limpieza		✓	✓
	7 Mayores ingresos disponibles en mercados emergentes	✓	✓	✓

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Práctica de consumo masivo de Mc Kinsey

Los elementos principales de la aspiración son competitividad, diferenciación en los productos y reconocimiento mundial

Principales elementos	Requerimientos / implicaciones
1 Competitividad en costos y velocidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> -Tener acceso a materia prima con la calidad, precio y disponibilidad necesaria -Contar con una regulación ágil para llevar productos al mercado en tiempos competitivos -Contar con acuerdos internacionales en todo el continente y en los nichos seleccionados -Desarrollar capacidades de I+D+i -Contar con el personal capacitado en áreas clave para la industria
2 Diferenciación de calidad, en propiedades y en la inclusión de ingredientes tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con la investigación de punta en desarrollo de productos con ingredientes para biocomercio -Desarrollar y patentar/registrar materias primas para productos naturales y empaques biodegradables -Crear productos de alta calidad con ingredientes autóctonos de la flora colombiana -Mejorar el conocimiento de la industria sobre las necesidades y tendencias del consumidor final en los mercados objetivos
3 Reconocimiento de Colombia como un país diferenciado en la producción de mercadeo de cosméticos y productos de aseo	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar capacidades de mercadeo y posicionamiento de marca clave para conquistar mercados objetivo -Establecer una estructura de regulación y patentes de talla mundial -Contar con la infraestructura vial y portuaria adecuada para exportar -Difundir globalmente la marca de Colombia como país reconocido en producción de cosméticos

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Práctica de consumo masivo de Mc Kinsey

Se definió entonces como objetivo de largo plazo, que para el 2032 Colombia será reconocida como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales.

plificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios.

13. Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector CIT (p.ej. Bancoldex, FNG) y promocionar las ya existentes.

Marco Normativo

4. Promover un sistema de vigilancia y control a través del mercado.

5. Facilitar el acceso a materias primas, suministros y tecnología con costos competitivos.

6. Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo (ej. TLC, ADT y APPRI)

7. Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva.

8. Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación a nivel regional y global.

9. Identificar y promover medidas de prevención y control regulatorias para eliminar la producción y distribución informal.

10. Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual.

11. Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa (por ejemplo, zonas francas, etc.)

12. Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una sim-

Fortalecimiento de la Industria

14. Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i basándose en el Modelo del Sistema Nacional de Innovación e Investigación de Colciencias.

15. Desarrollar un clúster regional de la industria que integre los actores relevantes al sector y genere economías de escala a través de procesos asociativos.

16. Potenciar la alianza entre las empresas del sector a través del fortalecimiento del gremio.

17. Desarrollar un programa

para fomentar, medir y difundir la responsabilidad social empresarial del sector.

Promoción (1)

18. Desarrollar una estrategia sectorial para la Promoción de la IED de entrada al sector.

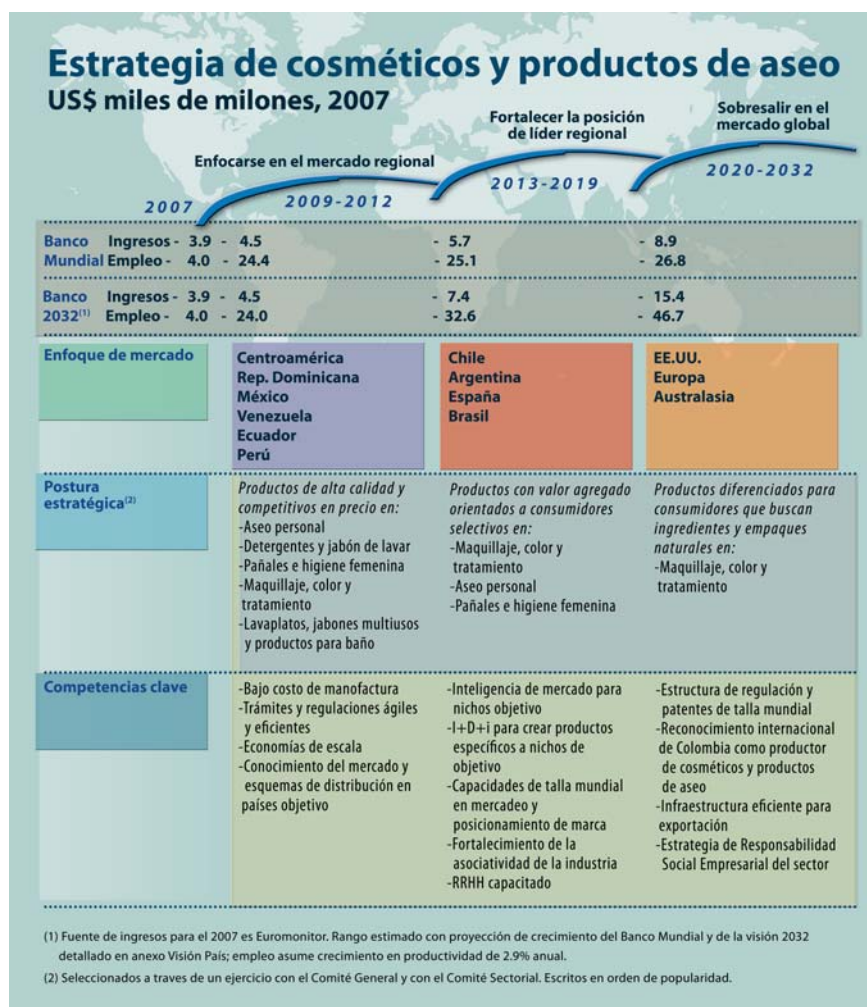
19. Establecer vehículo promotor para acceder a mercados nuevos para el sector.

Y como no todo se puede al tiempo, hay 3 momentos en la estrategia:

Perspectivas y futuro de la Cámara y del sector:

La Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo ha hecho un ejercicio de planeación estratégica del sector en donde se han definido la misión y visión teniendo en cuenta todos los retos y nuevas exigencias impuestas por el desarrollo de la economía de mercados y la estrategia de transformación productiva del gobierno para ese sector de la economía.

Su misión es contribuir al desarrollo del sector y de sus afiliados en el ámbito nacional e internacional, implementando acciones que atraigan la inversión y el consumo dentro de un marco que promueva la responsabilidad social, mediante la búsqueda de oportunidades y ayudando a eliminar las restricciones y obstáculos en los campos legal, comercial, de infraestructura, innovación y desarrollo tec-



nológico, logístico, financiero, económico y publicitario, a través de la representatividad, la credibilidad, la vocería y la capacidad de influir en los entes de decisión.

En el 2012 la Cámara habrá contribuido a que Colombia tenga un mercado de US 3.700 millones en los productos del sector y a unas exportaciones mayores de US\$1.200 millones.

Para cumplir con ese gran objetivo la Cámara trabaja actualmente en los siguientes planes

estratégicos:

COLOMBIA FÁCIL Y ÁGIL: Es un programa dirigido a la simplificación de trámites. Para ello existen indicadores en donde la Cámara debe eliminar, simplificar o racionalizar aproximadamente 6 obstáculos anuales.

DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO: Para aprovechar las potencialidades de consumo del país y para ello hay una serie de acciones que ayudan a mantener crecimientos de forma que se lleguen en

- el 2012 a la cifra de US\$ 3.700 millones.

COMPETITIVIDAD Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN:

Para promocionar el país como un polo de inversión y desarrollo del sector. Para lo que tenemos que crecer nuestras exportaciones a ritmos del 20% anual, capacitar a los empresarios, especialmente las Pymes, hacer proyectos asociativos y crear

- condiciones a través de la zona franca.

RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Para contribuir a la sociedad a través del programa Luzca Bien, Siéntase Mejor, en donde estamos atendiendo éste año a 800 mujeres con cáncer ayu-

- dándoles a aumentar su autoestima a través del uso de los productos del sector.

FORTALECIMIENTO GREMIAL:

Para incrementar la vocería y representación del sector, tanto en el ámbito nacional como en el internacional hoy representamos el 84% de las ventas y nuestra meta es superar el 90%.

La gestión de la Cámara, sin duda, ha ayudado a crear un ambiente más propicio para el desarrollo de los negocios del sector haciendo que el mismo crezca a un ritmo de más del doble del sector industrial, generando aproximadamente el 4% del empleo industrial, el 6% del valor agregado de la industria y el 4% de la producción industrial, valores que hace 12 años no sobrepasaban el 3%.



Es así como el sector ha pasado de un mercado de US\$0.8 billones en 1997 a US\$2,6 en el 2008 pasando del quinto mercado en tamaño en América Latina al tercer lugar después de Brasil y México.

En materia de comercio exterior el sector ha pasado de tener una balanza comercial negativa en 1996 de US\$ 15 millones de dólares a una balanza positiva de US\$336 millones al pasar de exportar US\$ 65 millones en 1996 a US\$ 738 millones en el 2008, es decir 11 veces más en 12 años y con una efectiva diversificación en los mercados de destino en donde a pesar de que aún hay una gran concentración

en los países andinos se observan exportaciones crecientes a Estados Unidos, Brasil, Centroamérica, Chile, Argentina y aunque con cifras aún no tan significativas a destinos más sofisticados como Asia, Oriente Medio y Europa.

Adicionalmente vienen retos importantes para el sector, algunos de los cuales están contemplados dentro del proyecto Cosméticos y Aseo de Clase Mundial y otros que no están allí incluidos. Dentro de estos últimos seguramente el más cercano e importante será el desarrollo de los programas de posconsumo de envases y empaques tema que ya es obligatorio para los plaguicidas de uso doméstico y que será obligatorio en poco tiempo para las demás categorías.



La conquista COLOMBO CHILENA

Por: **Ignacio Fernández**
Director Comercial de Chile en Colombia

Las relaciones comerciales entre Chile y Colombia, están pasando por una excelente etapa y así lo evidencian no sólo las cifras de comercio e inversión que han crecido notablemente en los últimos meses, sino también los instrumentos con los cuales se busca impulsar un mayor flujo de negocios entre las dos naciones, tales como el TLC y el acuerdo para evitar la doble tributación.

Comercio Bilateral

Es importante iniciar este artículo señalando los excelentes resultados comerciales que tanto para Colombia, como para Chile se han obtenido. Desde el punto de vista de las exportaciones colombianas hacia mi país, estas han tenido un crecimiento expo-

nencial en los últimos cinco años, pasando de 345 millones de dólares a 1.354 millones de dólares en 2009. Si bien existe un fuerte componente de petróleo y carbón, también se aprecia la incorporación de nuevos rubros a la canasta exportadora colombiana. En lo que respecta a las exportaciones chilenas hacia Colombia,

tema central en el trabajo que llevamos a cabo en la Oficina Comercial de Chile, también notamos una tendencia creciente, alcanzando durante el año pasado ventas por valor de 577 millones de dólares.

En ambos casos, el crecimiento del comercio tomó como base

los acuerdos suscritos por los dos países, uno de los cuales entró en vigencia en 1994 (el Acuerdo de Complementación Económica No 24 – ACE No 24), permitiendo que después de 15 años, el 99% del universo arancelario se encuentre exento del pago de tasas para el comercio.

El ACE No 24, fue incorporado al Tratado de Libre Comercio que entró en vigencia el año 2009, sumándole además reglamentaciones en otras materias de alto interés para Colombia y Chile, como por ejemplo las compras públicas, el comercio de servicios y las inversiones, entre otros. En estas áreas hemos iniciado un trabajo que incluye dar a conocer a los empresarios de uno y otro país las ventajas que entrega el TLC, apoyar las visitas, en nuestro caso, de ejecutivos chilenos a Colombia para que se reúnan con autoridades públicas y con empresarios locales y, adicionalmente, la creación de espacios como seminarios y ruedas de negocios, para intercambiar experiencias y materializar negocios, actividades en las que hemos estado trabajando en conjunto con la Cámara de Comercio de Bogotá y Proexport.

Si bien el potencial de crecimiento para el comercio bilateral es enorme, es importante evitar que todo el esfuerzo que ambos países han hecho por desgravar casi por completo su relación comercial se pierda por la imposición de medidas no arancelarias. Algunas situaciones de hecho,

 Comercio Chile - Colombia				
2005	347.507	344.781	2.726	692.288
2006	491.590	363.485	128.105	855.075
2007	622.000	882.800	-260.800	1.504.800
2008	733.826	2.126.322	-1.392.496	2.860.148
2009	577.386	1.354.552	-777.166	1.931.938

Fuente: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile

como la demora excesiva en los trámites para obtener permisos sanitarios o fitosanitarios de importación o exportación o la falta de implementación de mecanismos para la utilización de beneficios arancelarios que se han otorgado los países, pueden entorpecer de tal manera el comercio bilateral que harán que los beneficios negociados, queden en nada.

Por otra parte, es importante señalar que debemos hacer un esfuerzo por seguir diversificando nuestra oferta exportadora (tanto la de Chile, como la de Colombia) para que los beneficios de estos

tratados lleguen a más personas. En tal sentido, Pro Chile está muy interesado en promover las exportaciones chilenas en sectores (o subsectores), tales como; eléctrico-electrónico, insumos para la minería, productos gourmet, maquinaria forestal, insumos médicos, envases y embalajes, etc. Adicionalmente, en productos que aún no estamos exportamos, como son los casos de los bulbos de *lilium* (a la espera que se definan las reglas sanitarias) y quesos (a la espera que se reglamente la utilización del contingente negociado) esperamos poder alcanzar volúmenes interesantes de negocios.

Algunas situaciones de hecho, como la demora excesiva en los trámites para obtener permisos sanitarios o fitosanitarios de importación o exportación o la falta de implementación de mecanismos para la utilización de beneficios arancelarios que se han otorgado los países, pueden entorpecer de tal manera el comercio bilateral que harán que los beneficios negociados, queden en nada.

Servicios

Un ítem destacado de las exportaciones chilenas hacia el mercado colombiano lo constituyen los servicios, de los cuales se registraron ventas hacia Colombia por valor de US\$ 33 millones durante el 2009, convirtiéndose en el tercer reglón de exportaciones, después del cobre y la celulosa.

La relevancia de los servicios en la canasta exportadora, la fuerte participación en la oferta por parte de empresas Pyme's y la experiencia internacional de nuestras empresas nos han llevado a plantearnos la necesidad de lograr un mayor conocimiento del mercado colombiano. Por esta razón, realizaremos en el mes de octubre, una rueda de negocios en la cual esperamos la participación de alrededor de 50 empresas de sub-sectores como: servicios universitarios, ingeniería, arquitectura, TIC's, medio ambiente, servicios jurídicos, entre otras.

Inversiones

En materia de inversiones chilenas en Colombia, podemos distinguir tres etapas: la primera ocurrió a finales de la década del 90, con la adquisición por parte de compañías chilenas de empresas generadoras y distribuidoras de energía, aprovechando para ello el *know how* que tenían en nuestro país. La segunda etapa ocurrió durante el primer quinquenio de esta década, con el ingreso de grandes compañías chilenas de sectores como el de salud y de

Un ítem destacado de las exportaciones chilenas hacia el mercado colombiano lo constituyen los servicios, de los cuales se registraron ventas hacia Colombia por valor de US\$ 33 millones durante el 2009, convirtiéndose en el tercer reglón de exportaciones, después del cobre y la celulosa.





retail, las cuales capitalizaron las experiencias de internacionalización en mercados como el peruano y el argentino, así como la mejoría que en diferentes áreas tuvo Colombia. La actual que es una consecuencia lógica de la anterior, y consiste en el ingreso de compañías que, en su mayoría, prestan servicios a aquellas ya instaladas en Colombia. Esta etapa se caracteriza por una diversificación en los sectores a los que arriban, encontrando presencia chilena en áreas tan diversas como la fabricación de empaques, el cultivo de bosques, la producción de comerciales y el diseño y construcción de obras de infraestructura, entre otros.

El mercado colombiano es el cuarto destino de las inversiones directas de capitales chilenos en el mundo, después de Argentina, Brasil y Perú. La inversión directa materializada en ese país se eleva a los US\$ 6.161 millones, lo que representa un 13% del total invertido en el exterior.

Adicional a TLC, a partir del 1 de enero del presente año existe otra herramienta que apoya la intención de buscar nuevos mercados para las empresas de los dos países y es el Acuerdo para Evitar la Doble Tributación. Este acuerdo permite que empresas de uno de los países que se instale en el otro, pueda descontar

en su país de origen, algunos de los impuestos que pagó en el país donde se instaló, evitando así un sobre costo en su operación. Estamos seguros que las ventajas que ofrece este acuerdo, incentivarán aún más a empresas colombianas y chilenas para buscar nuevas oportunidades. De hecho, estamos trabajando en ese aspecto y queremos que la Oficina Comercial de Chile sea un nexo para que los colombianos descubran las oportunidades de inversión que existen, en sectores tales como, agroindustria (industria frutícola, olivícola, pesca y acuicultura, carnes), energías renovables y, en general, en obras de infraestructura.

Chile un puente para Colombia en su camino al Asia

Desde principios de los 90 Chile ha suscrito 25 acuerdos comerciales, de los cuales 15 corresponden a Tratados de Libre Comercio, lo cual le permite a los productos chilenos llegar a la gran mayoría de la población mundial con algún grado de ventaja arancelaria.

Es esta red de acuerdos, la que ha permitido a Chile obtener una gran experiencia en sus relaciones comerciales con el Asia, que nos permite proponer a las empresas colombianas que vean a Chile como un paso para llegar a estos mercados.

En tal sentido, estamos implementando en conjunto con la

Sociedad de Fomento Fabril de Chile (similar a la ANDI) el programa de Encadenamiento Productivo, el cual considera varias formas de aprovechar las ventajas que hasta el momento tiene nuestro país: en primer lugar, que empresas locales exporten materias primas o bienes intermedios a Chile, en donde se les debe realizar alguna transformación que les de el carácter de originarios y así ser exportados al Asia. En segundo lugar, aprovechar el conocimiento y aproximaciones que ya existan con los mercados asiáticos, e instalar su empresa en Chile y realizar la manufactura de sus productos allí. En cualquiera de los casos los empresarios colombianos pueden contar con el apoyo de ProChile.

Por último considero necesario señalar que para los chilenos es imposible abstraernos de la dura realidad que hemos tenido que vivir durante las últimas semanas, el terremoto y sus secuelas han significado la lamentable pérdida de vidas humanas y materiales para muchas familias chilenas. Adicionalmente, se han generado, en diferentes grados, daños a la producción industrial (como por ejemplo en los sectores pesqueros y de producción de celulosa). Sin embargo, es importante anotar que en la mayoría de los casos y, especialmente, en los sectores que tienen productos de exportación hacia Colombia (cobre, vinos, frutas frescas, carnes, entre otros) los perjuicios son menores y no causarán problemas en el comercio bilateral. ■



Colombia: Indicadores de coyuntura

Sector Productivo (variación año corrido)	año anterior	Último dato	Período
PIB TOTAL	2,43	0,36	Enero-Diciembre, 2008-2009 (DANE)
PIB AGROPECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	2,57	1,04	Enero-Diciembre, 2008-2009 (DANE)
PRODUCCIÓN CAFÉ VERDE	-37,61	-41,21	Enero, 2009-2010 (FNC)
PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	10,91	20,27	Enero, 2009-2010 (ANH)
CONSUMO DE COMBUSTIBLES	5,34	28,87	Enero, 2009-2010 (ANH)
DEMANDA ENERGÍA ELÉCTRICA	0,63	3,98	Enero-Febrero, 2009-2010 (ISA)
PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA SIN TRILLA	-9,93	1,62	Enero, 2009-2010 (DANE)
PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA SIN TRILLA	-5,52	5,09	Enero, 2009-2010 (EOIC)
VENTAS DE LA INDUSTRIA SIN TRILLA	-10,37	2,73	Enero, 2009-2010 (DANE)
VENTAS DE LA INDUSTRIA SIN TRILLA	-6,85	6,23	Enero, 2009-2010 (EOIC)
COMERCIO TOTAL AL POR MENOR	-4,22	8,79	Enero, 2009-2010 (DANE)
TASA DE DESEMPLEO (Tasa de Desempleo Nacional)	14,23	14,61	Enero, 2009-2010 (DANE)
TASA DE DESEMPLEO (Tasa de Desempleo 13 Ciudades)	14,86	15,29	Enero, 2009-2010 (DANE)
EMPLEO TOTAL DE LA INDUSTRIA	-5,69	-5,05	Enero, 2009-2010 (DANE)
EMPLEO TOTAL EN EL COMERCIO AL POR MENOR	-0,55	-1,66	Enero, 2009-2010 (DANE)
LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN (77 municipios)	-29,76	1,61	Enero, 2009-2010 (DANE)
INDICADORES FINANCIEROS (Variación anual)			
M3	19,06	6,99	Febrero 28, 2009-2010 (BANCO REPUBLICA)
CARTERA NETA SISTEMA FINANCIERO en M/L.	14,12	4,90	Febrero 28, 2009-2010 (BANCO REPUBLICA)
CALIDAD DE LA CARTERA CONSOLIDADO	4,37	4,33	Enero, 2009-2010 (SUPERFINANCIERA)
RESERVAS INTERNACIONALES NETAS (Mili US\$)	23.342	23.342	Febrero, 2009-2010 (BANCO REPUBLICA)
SECTOR EXTERNO (Variación año corrido)			
IMPORTACIONES TOTALES	-5,23	-3,11	Enero, 2009-2010 (DANE)
IMP. BIENES DE CONSUMO NO DURADEROS	3,36	-0,39	Enero, 2009-2010 (DANE)
IMP. BIENES DE CONSUMO DURADEROS	-19,19	7,57	Enero, 2009-2010 (DANE)
IMPORTACIONES BIENES INTERMEDIOS	-25,61	13,05	Enero, 2009-2010 (DANE)
IMPORTACIONES BIENES DE CAPITAL	22,04	-17,85	Enero, 2009-2010 (DANE)
IMP. BIENES DE CAPITAL PARA LA INDUSTRIA	7,41	-18,68	Enero, 2009-2010 (DANE)
EXPORTACIONES TOTALES	-10,89	15,34	Enero, 2009-2010 (DANE)
EXPORTACIONES TRADICIONALES	-9,21	34,24	Enero, 2009-2010 (DANE)
EXPORTACIONES DE CAFÉ	-11,12	-25,41	Enero, 2009-2010 (DANE)
EXPORTACIONES DE PETRÓLEO	-41,95	138,68	Enero, 2009-2010 (DANE)
EXPORTACIONES DE CARBÓN	106,07	-24,63	Enero, 2009-2010 (DANE)
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES	-12,95	-8,72	Enero, 2009-2010 (DANE)

Tipo de cambio **nominal**Tasa de **cambio** (\$/US\$)

	Tasa de cambio	Devaluación anual (%)
2009		
Septiembre	1,922.00	-11.6
Octubre	1,993.80	-15.5
Noviembre	1,997.47	-13.8
Diciembre	2,044.33	-8.9
2010		
Enero	1,982.29	-18.1
Febrero	1,932.32	-24.4

Fuente: Banco de la República

Inflación al consumidor y al **productor**Tasa de interés sistema financiero **consolidado**

	Captación (DTF)	Activa
2009		
Septiembre	4.89	11.49
Octubre	4.41	11.09
Noviembre	4.40	10.30
Diciembre	4.12	9.92
2010		
Enero	4.04	9.91
Febrero	4.00	9.94

Fuente: Banco de la República

Tasa de interés nominal sistema **financiero consolidado**Inflación al consumidor por **origen**
(Variación anual)

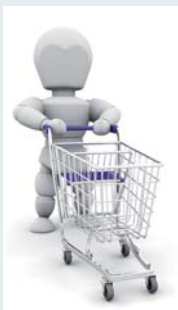
Origen	Feb. 2010	Feb. 2009
Agropecuario	-4.24	9.12
Industriales	0.52	5.89
Servicios privados	3.47	5.30
Bienes públicos	4.36	7.81
Total	2.09	6.47

Fuente: DANE - Cálculos: ANDI

Para presentar oficialmente el Grupo Empresarial Australia – Colombia en los círculos empresariales y gubernamentales de Australia, la ANDI se sumó a la delegación que acompañó al Ministro de Relaciones Exteriores, Jaime Bermúdez, en su visita a Nueva Zelanda y Australia el pasado mes de marzo. Sandra Salamanca, Directora del Grupo, se reunió con representantes de entidades oficiales y empresarios en Australia para contarles en detalle objetivos, planes y funcionamiento de esta organización. El 19 de Marzo, el Grupo Empresarial firmó su primer Memorando de Entendimiento con ALABC (*Australia Latin America Business Group*) que tiene como objetivo principal fomentar las relaciones de negocios entre los dos países a través de la cooperación entre estas dos instituciones. En Wellington la ANDI firmó con el Latin America – New Zealand Business Council un Memorando de Entendimiento, base para el trabajo entre las dos entidades en la promoción de negocios entre las comunidades empresariales de ambos países. Las dos entidades acordaron trabajar en el intercambio de información sobre oportunidades de negocios e inversión además de promover delegaciones empresariales entre ambos países.



Durante el año 2009, las ventas de las ensambladoras AUTEKO - KAWASAKI, INCOLMOTOS-YAMAHA, FANALCA-HONDA y SUZUKI MOTOR DE COLOMBIA, superaron las 270.000 unidades, 18% menos que las ventas registradas en el 2008. De acuerdo con las cifras reveladas por la Cámara de la Industria Automotriz de la ANDI, la menor venta de motocicletas es consecuencia de la contracción de la demanda interna por cuenta del bajo crecimiento en la economía y el aumento del desempleo. Sin embargo, la participación de esas cuatro ensambladoras en el mercado aumentó del 77% en 2008 al 84% en 2009. El sector prevé que simultáneamente con el proceso de recuperación de la economía las cifras comiencen a evidenciar un mayor repunte en los próximos meses.



Teniendo en cuenta la particularidad de la relación de las grandes cadenas con sus proveedores y los diferentes esquemas utilizados en la negociación con cada uno de ellos, la Cámara de Proveedores y Canales de Distribución de la ANDI detectó la necesidad de generar un sistema de información que le permitiera a los afiliados tener un panorama de su gestión comercial y logística con las grandes cadenas respecto a sus indicadores de gestión e identificar de esta manera las mejores prácticas. Conjuntamente con los afiliados, la Cámara diseñó el cuestionario para obtener la información necesaria. Los resultados se obtienen con la implementación de equipos tecnológicos de radiofrecuencia de última generación, que constan de teclados de tamaño similar al de una tarjeta de crédito y un receptor con un rango de alcance de 120 metros y capacidad de recibir información hasta de 1.000 teclados al mismo tiempo. De esta forma se puede conocer la opinión del afiliado de manera instantánea y gráfica, garantizando un alto nivel de atención y recordación.



Con el apoyo de la ANDI, el Ministerio de Agricultura y Augura, Proyectos Agropecuarios de Colombia S.A realizará la cuarta versión de AGROFUTURO. El evento busca generar alternativas de desarrollo reales para el sector agropecuario colombiano a través de la transferencia de conocimiento, la estructuración de

mega proyectos agropecuarios, las ruedas de negocios, el impulso a la innovación y a la investigación, el valor agregado y la integración de propietarios de tierra con inversionistas y empresas de la cadena productiva. Agrofuturo se realizará del 9 al 11 de junio en el Centro Internacional de Convenciones Plaza Mayor Medellín. 12.000 asistentes calificados; 8 conferencistas internacionales debatiendo los temas coyunturales del agro; la vinculación comercial de más de 140 empresas pertenecientes a diferentes sectores del campo, y negocios cerrados por más de \$50.000 millones de pesos convierten a este escenario en la mejor vitrina para el sector agrícola colombiano.

Empresarios colombianos de los sectores de procesos tercerizados BPO y tecnologías de la información participaron en el Nasscom Leadership Forum, uno de los eventos más importantes que reúne a expertos mundiales sobre los que son considerados sectores de clase mundial por su potencialidad para crecer y generar nuevos puestos de trabajo. El encuentro se realizó del 8 al 12 de febrero en Mumbai, India y contó con la participación de 1200 empresas con 1400 delegados, que durante una semana intercambiarán conceptos e información sobre gestión de Contact Centers, Outsourcing de servicios y soluciones de Recursos Humanos, de consultoría y servicios de Business Process Outsourcing (BPO) y Knowledge Process Outsourcing (KPO), entre otros. El Director Ejecutivo de la Cámara de Procesos Tercerizados/BPO de la ANDI, Santiago Pinzón Galán hizo un balance positivo del evento ya que sus afiliados se reunieron con empresarios de compañías de India y de otros países del mundo interesados en conocer cómo se está desarrollando el sector de clase mundial en Colombia.





El embajador y representante permanente de Chile ante la Organización Mundial del Comercio, OMC, Mario Matus Baeza presidió una jornada de capacitación con el sector privado colombiano sobre el proceso de negociación del Tratado de Libre Comercio de su país con Corea. El diplomático atendió el llamado de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, para exponer con ejemplos prácticos la experiencia que enfrentó cada sector de la producción durante las negociaciones que se realizaron entre 1999 y el año 2002, teniendo en cuenta que el gobierno colombiano comenzó a negociar un TLC con Corea el pasado mes de diciembre, el cual espera concluir este año. Matus Baeza se reunió con los Directores de las Cámaras Sectoriales de la ANDI, respondió a sus inquietudes y explicó la manera como Chile enfrentó la negociación de los sectores más sensibles.

La Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI a través de su Programa *Luzca Bien Siéntase Mejor*, rindió un homenaje a las mujeres colombianas que tienen cáncer con un concierto en el auditorio Skandia de Bogotá, el pasado mes de marzo. El concierto se realizó a propósito de la celebración del mes internacional de la mujer y fue ofrecido por el cantante colombiano, Héctor Tobo. El programa *Luzca Bien Siéntase Mejor* de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, ayuda a las mujeres con cáncer a recuperar su autoestima y confianza a través de talleres de automaquillaje, enseñándoles a disimular los efectos colaterales de los tratamientos Oncológicos. Hasta ahora se han beneficiado cerca de 1.500 mujeres en todo el país.



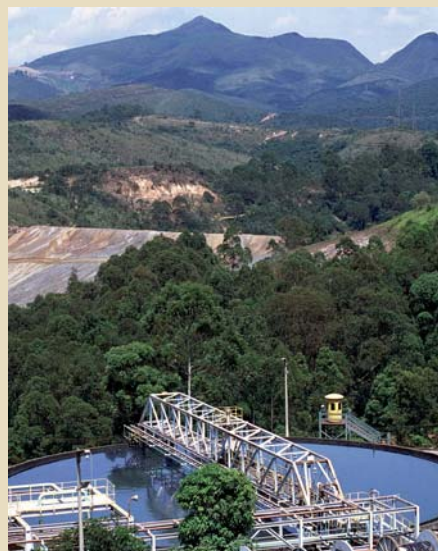


El pasado mes de marzo se realizó en la ANDI, la primera convención nacional de Zonas Francas, en la que se analizó ese mecanismo que ha permitido la generación de nuevos puestos de trabajo e inversión en diferentes zonas del país. El Director de la mencionada Cámara, Edgar Martínez, aseguró que el último cambio importante en su legislación se produjo en el 2005 y permitió que el país pasara de 11 Zonas Francas Permanentes a 26 y se han aprobado 42 Zonas Francas Especiales y la nueva inversión canalizada ya se acerca a los \$13 billones. “Hay que dejarlas dar su frutos, pues la mayoría de los proyectos aprobados, se encuentran en la etapa de en construcción. Las Zonas Francas brindan competitividad a todo el territorio nacional”, aseguró Edgar Martínez.

El Gobierno nacional y el sector privado analizaron durante el pasado evento, Colombia Compite, los avances del Programa de Transformación Productiva que ha permitido identificar sectores emergentes y otros ya establecidos pero con potencial de crecimiento y exportación para ubicarlos en la categoría de clase mundial. En el encuentro, que se realizó en Corferias y contó con la participación del Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, participaron los directores de las cámaras de Algodón, Fibra, Textil y Confecciones, María del Mar Palau; de Procesos Tercerizados/BPO, Santiago Pinzón; de la Salud, Carlos Jurado y de la Industria Cosmética y de Aseo, Jaime Concha.



La revista Brasil Mineral, publicación que cubre los sectores de la minería, la metalurgia, acero, aleaciones y petróleo, premió a la empresa AngloGold Ashanti Brasil, en la categoría de Gran Minería, como la mejor empresa del año 2009 en el sector minero. La votación fue realizada por lectores de la revista en todo el país, quienes determinaron con un porcentaje de 35,2% sobre 1680 votos, que AngloGold Ashanti cumplía con los criterios para la elección de este galardón: Política de crecimiento - la inversión en nuevos proyectos o ampliaciones; innovaciones y modernización tecnológica, Política Medioambiental - Coherencia de la actividad productiva y la conservación del medio ambiente y la política de recursos humanos y relaciones con la comunidad.



La editorial B2BPortales del grupo Carvajal S.A. realizará los días 26 y 27 de mayo en el Hotel Sheraton de Bogotá, el seminario internacional de Envase Sostenible. El seminario convocará a toda la industrial del empaque en Colombia y en América Latina y contará con el patrocinio de varias empresas importantes como: DuPont, Tetrapak, Carpak, Zip-Pack, Natureworks entre otras. También tendrá la participación de reconocidos conferencistas como: Julian Carroll, Director Ejecutivo de la Organización Europea para el Envase y el Medio Ambiente, EUROPEN, Anne Johnson, Directora de la Sustainable Packaging Coalition, SPC, una de las más influyentes y estructuradas organizaciones internacionales cuya misión es ayudar a construir una visión más sólida de los envases y su relación con el medioambiente. También participará Magdalena Uribe, Directora Ejecutiva de la Cámara de Pulpa, Papel y Cartón de la ANDI.

pea para el Envase y el Medio Ambiente, EUROPEN, Anne Johnson, Directora de la Sustainable Packaging Coalition, SPC, una de las más influyentes y estructuradas organizaciones internacionales cuya misión es ayudar a construir una visión más sólida de los envases y su relación con el medioambiente. También participará Magdalena Uribe, Directora Ejecutiva de la Cámara de Pulpa, Papel y Cartón de la ANDI.

Durante más de 30 años Alpina había venido ofreciendo educación, nutrición y cuidado a los hijos de sus empleados –niños y niñas menores de 5 años- en el Gimnasio Campestre, y ahora se ha unido con aeioTU para continuar esta labor. Desde febrero esta alianza brinda la oportunidad a más de 95 niños de tener acceso a la experiencia educativa aeioTU, inspirada en la filosofía Reggio Emilia en el centro aeioTU Gimnasio Campestre. El centro se encuentra ubicado en la planta principal de Alpina, en el municipio de Sopó. Después de analizar las ventajas educativas que ofrece la filosofía Reggio Emilia, Alpina decidió apostarle a este modelo para continuar con el servicio educativo que venía ofreciendo desde los inicios del Gimnasio Campestre. Este centro aeioTU es el resultado del compromiso de Alpina con sus empleados y un excelente ejemplo de Responsabilidad Social Empresarial.



La firma de abogados Gómez-Pinzón Zuleta fue distinguida con el premio a la Mejor Firma del Año en Colombia, por la International Financial Law Review, *IFLR*, publicación especializada en Derecho Financiero y de Negocios, incluyendo las áreas de Mercados de Capitales, Banca y Finanzas, Fusiones y Adquisiciones, Gobierno Corporativo, Litigios, Project Finance, entre otros. La firma recibió el premio en reconocimiento a la labor que ha realizado y que la ha llevado a ofrecer una nueva categoría de servicios legales en la región, reconocida por su constante innovación y profesionalismo en el momento de resolver operaciones y transacciones complejas. La ceremonia de premiación se realizó el pasado 25 de Marzo en Nueva York.

Gracias a los aportes de Argos, Fundación Mamonal y el Tecnológico de Confenalco, varios jóvenes de las comunidades de Cartagena, Turbaco, Turbana y Arroyo Hondo se graduaron como tecnólogos en producción industrial, control de calidad y sistemas de información. Sin duda es el resultado de un esfuerzo del sector privado para contribuir a la formación de capital humano que requiere la región y el país y que permitirá que estos jóvenes tengan mayores oportunidades de desarrollo personal y profesional.



La Cámara Induarroz de la ANDI realizará los días 21 y 22 de abril en Cartagena, el 34 Congreso Arrocero para analizar los retos y oportunidades del sector. Mayores informes: ssierra@andi.com.co. Tel.: (1) 3268500, Ext. 2419*

Los días 10 y 11 de junio tendrá lugar en el Hotel Hilton de Cartagena el XVII Foro Farmacéutico organizado por la Cámara de la Industria Farmacéutica de la ANDI. Mayores informes: pfarmaceutica@andi.com.co. Tel.: (1) 3268500, Ext. 2304*

El IV Congreso Nacional de Zonas Francas se llevará a cabo los días 17 y 18 de junio en Cartagena. Mayores informes: lgarcia@andi.com.co. Tel.: (1) 326 8500, Ext.: 2353*

La Cámara de Proveedores y Canales de Distribución de la ANDI realizará los días 15 y 16 de julio el IV Foro de Proveedores de Retail en Bogotá. Mayores informes: cpinto@andi.com.co. * Tel.: (1) 3268500, Ext.: 2228*

Los días 2 y 3 de septiembre se realizará en Cali el XVI Encuentro Internacional de Gerentes de Logística en Cali. Mayores informes: rchavez@andi.com.co. Tel.: (2) 6652650.*

Agrofuturo, evento académico y de negocios apoyado por la ANDI, se realizará del 9 al 11 de junio en el recinto de Ferias y Exposiciones de Plaza Mayor en Medellín. Mayores informes: PBX (4) 444 62 12.*

En Pereira se realizará el próximo mes de septiembre la novena versión del Congreso de Mercadeo, organizado por la ANDI Seccional Risaralda. Mayores informes: jamaya@andi.com.co. Tel: (6) 3357323

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI realizará en Bogotá los días 9 y 10 de septiembre el V Congreso de Ecoeficiencia y Competitividad. Mayores informes: msanchez@andi.com.co. Tel: (1) 3268500, Ext.: 2435*

*Contacto comercial: chenriquez@andi.com.co Tel: (1) 3268500, Ext.: 2353



nuncie en la revista Andi

Calle 73 # 8 - 13 Piso 8 Teléfono: (1) 3 26 85 00 ext. 2348 Bogotá - Colombia