

PROFUNDIZANDO EN LA  
**MOVILIDAD  
EMPRESARIAL:**



**ANÁLISIS DE FACTORES  
DETERMINANTES Y  
ESTILOS DE GESTIÓN**

PROFUNDIZANDO EN LA  
**MOVILIDAD  
EMPRESARIAL:**

**ANÁLISIS DE FACTORES  
DETERMINANTES Y  
ESTILOS DE GESTIÓN**



PROFUNDIZANDO EN LA  
**MOVILIDAD  
EMPRESARIAL:**

# ANÁLISIS DE FACTORES DETERMINANTES Y ESTILOS DE GESTIÓN

Este estudio fue realizado con el apoyo  
y valiosos insumos de:



Julián Domínguez Rivera  
Presidente

Yeinni Andrea Patiño Moya  
Vicepresidenta de Competitividad y Cooperación

Fayber Acosta Pardo  
Jefe de Investigaciones Económicas

Yeison Buitrago Garzón  
Investigador Económico



Patricia Yañez-Pagans  
Oficial Principal en Efectividad en el Desarrollo

Rodolfo Stucchi  
Director de Efectividad en el Desarrollo

Estefanía Walker  
Consultora en Efectividad en el Desarrollo

Mónica Palomino  
Asociado Senior en Efectividad en el Desarrollo

Rafael Gonzalez  
Consultor de Servicios de Asesoría Técnica

Valentin Mannarino  
Consultor en Efectividad en el Desarrollo

Marcela Eslava  
Profesora de Economía de la Universidad de Los Andes

La iniciativa del Observatorio de Movilidad Empresarial es apoyada por el Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi).

“Las opiniones expresadas en esta publicación son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, sus respectivos Directores Ejecutivos ni los países que representan.”

# Contenido

Presentación	4
Resumen ejecutivo	7
<b>1. Introducción</b>	11
<b>2. Factores del éxito empresarial</b>	15
<b>3. Dinámica de las empresas en Colombia</b>	19
<b>4. Análisis de los factores que inciden en la movilidad empresarial</b>	27
<b>4.1</b> Resultados generales de la encuesta: análisis descriptivo	30
<b>4.2</b> Índice de habilidades gerenciales: análisis de Componentes Principales	33
<b>4.3</b> Análisis multivariado de regresión	35
<b>5. Perfiles de gestión en las sociedades colombianas</b>	39
Identificación de grupos o perfiles de gestión	41
Perfiles de gestión por características de las empresas	44
<b>6. Consideraciones finales</b>	49
<b>7. Referencias</b>	53



# Presentación

**M**e complace compartir con ustedes el más reciente estudio del Observatorio de Movilidad Empresarial: *“Profundizando en la movilidad empresarial: análisis de factores determinantes y estilos de gestión”*. Con este trabajo buscamos responder a una pregunta que está en el corazón del desarrollo empresarial en Colombia: ¿por qué algunas empresas logran crecer y otras no?

El estudio examina cómo influyen las características de las empresas, la experiencia de sus fundadores y las condiciones del entorno en la posibilidad de que un negocio avance de una categoría a otra en su trayectoria de crecimiento. Para ello, combina la información del Registro Único

Empresarial y Social (RUES) con una encuesta aplicada a más de 2.100 empresas de todo el país, lo que permite comprender qué factores facilitan —o limitan— la movilidad empresarial.

Los resultados muestran un tejido productivo marcadamente microempresarial y nos recuerdan la magnitud del desafío: de las empresas creadas en 2019, solo el 32% seguía activa en 2024 y apenas el 6,8% de aquellas con trayectoria continua logró escalar a una categoría superior. La probabilidad de crecer es mayor en las empresas constituidas como sociedades frente a las creadas como personas naturales. Territorialmente, la movilidad es más alta en regiones como el Eje Cafetero y el Caribe, y en departamentos como Antioquia y Atlántico, así como en la ciudad de Bogotá.

El análisis confirma que la movilidad depende tanto de las condiciones iniciales como de las capacidades desarrolladas a lo largo del tiempo. Factores como la participación de socios, el capital y el empleo con los que inicia la empresa, así como la experiencia previa del fundador, elevan significativamente las posibilidades de crecer. De igual forma, contar con una estrategia clara y documentada aumenta

esas probabilidades, lo que resalta la importancia de la planificación y la gestión empresarial.

El estudio también permitió identificar cinco estilos de gestión que caracterizan a las empresas en Colombia. Entre ellos, las que logran crecer tienden a un perfil híbrido, disciplinado y pragmático, que combina controles de corto plazo con procesos de mejora continua, lo que les permite adaptarse y aprovechar oportunidades de crecimiento.

En conjunto, estos hallazgos trazan un mensaje contundente: si queremos que más empresas colombianas crezcan, debemos fortalecer sus capacidades de gestión, ampliar el acceso a capital, promover el aprendizaje entre pares y acelerar la adopción tecnológica que impulse su competitividad.

Con este estudio reafirmamos una convicción: Colombia avanza cuando sus empresas crecen, se consolidan y generan empleo digno. Confío en que la movilidad empresarial seguirá siendo una inspiración para las cámaras de comercio y nuestros aliados estratégicos en la construcción de un tejido empresarial más sólido, inclusivo y sostenible

**Julián Domínguez Rivera**  
Presidente de Confecámaras



# Resumen EJECUTIVO

**E**n Colombia, 2024 cerró con 297.475 nuevas empresas, de las cuales el 72,3% correspondieron a personas naturales, lo que confirma el carácter microempresarial del ecosistema. En el tejido formal, las MiPymes representan el 99,5% de las firmas y generan cerca del 67% del empleo. Frente a este panorama, el reto no es solo crear empresas, sino lograr que escalen: que transiten de micro a pequeña, mediana y gran empresa a partir de mayor capital, gestión empresarial y articulación en redes. Este proceso constituye una ruta concreta para ampliar la formalidad, incrementar la productividad y fortalecer el bienestar económico y social del país.

Este estudio, realizado en el marco del Observatorio de Movilidad Empresarial, analiza la trayectoria de las empresas

creadas en 2019 y combina información objetiva con una encuesta aplicada a más de 2.100 sociedades. Su objetivo central es identificar las condiciones y prácticas que explican la movilidad empresarial en Colombia.

Los resultados muestran que, de las 306.607 empresas creadas en 2019, solo 98.383 seguían activas en 2024, una tasa de supervivencia del 32%, con marcadas diferencias por tamaño y naturaleza jurídica: sobreviven más del 70% de las medianas y grandes, frente a 32% de las micro. En movilidad, el 6,8% de las firmas con trayectoria consolidada ascendió de categoría, con mejores resultados en sociedades (17,7%) frente a personas naturales (0,5%), y un desempeño destacado en departamentos como Antioquia (9,6%), Bogotá (9,1%) y Atlántico (8,4%).



## Movilidad Empresarial

**306.607** Empresas creadas en 2019

**98.383** Empresas activas en 2024

Tasa de supervivencia del **32%**



**Tasa de movilidad general**

**6,8%**

Los modelos de regresión confirman que la movilidad empresarial se ve favorecida por: Tener socios o accionistas (con cerca de 4 puntos porcentuales adicionales), Contar con mayor capital inicial (con aumentos que van desde 13 hasta 16 puntos porcentuales). Experiencia previa en emprendimiento del fundador (3 puntos adicionales). Proyección de expansión en empleo desde el inicio, con un efecto sobre la movilidad es de 10 puntos porcentuales adicionales. También suman los esfuerzos de los empresarios, una estrategia documentada se relaciona con una tasa 5 puntos mayor y la participación en asociaciones o clústeres (+2 pp).

En contraste, reportar dificultad de acceso a crédito (-9 pp) o brechas de infraestructura tecnológica (-7 pp) reducen de forma significativa la probabilidad de crecer.

En cuanto a la gestión, se construye un índice de sofisticación gerencial, además de diversos ejes que permiten medir los enfoques de gestión. A partir de lo anterior, las empresas se agrupan en cinco tipologías que reflejan distintos enfoques organizativos: aquellas orientadas a la mejora continua, las que ponen énfasis en el control y seguimiento, las que privilegian la atracción de talento externo, las que combinan planeación estratégica con ejecución reactiva, y las que gestionan con alta rigurosidad en el desempeño.

Según el tamaño y el sector, estas tipologías se manifiestan en diferentes combinaciones: Las microempresas presentan una pequeña inclinación a exigir resultados y a actuar antes de que surja un problema, las empresas pequeñas muestran un sesgo al control de corto plazo, siendo algo más volcadas hacia lo externo que a perfeccionar procesos internos y las empresas medianas exhiben mayor tolerancia al bajo desempeño y una estrategia y foco interno casi neutros; además de ser reactivas ante problemas.

Por sector, las empresas agrícolas destacan por una baja tolerancia al bajo rendimiento y fuerte propuesta de valor al talento. En Construcción se encuentra una alta planeación estratégica con ejecución reactiva. Extracción cuenta con un enfoque a incentivos y aprendizaje correctivo con sesgo transaccional y de control in-

terno. Comercio hace uso de controles de corto plazo y tolerancia al desempeño. Industria presenta un leve enfoque a aprendizaje correctivo y exigencia, con menos dependencia de incentivos y branding. Y, Servicios se muestra con una baja tolerancia al bajo desempeño y ligera apuesta por marca empleadora

El análisis sugiere que niveles más altos de gestión por objetivos e indicadores, retroalimentación activa y desarrollo del talento elevan la probabilidad de ascenso en el caso de las empresas. Y en el análisis de los perfiles de gestión, se evidencia que las empresas con mayor movilidad tienden a un perfil híbrido, disciplinado y pragmático, que integra controles de corto plazo con procesos de mejora interna, lo que les permite responder de manera táctica a las oportunidades de crecimiento.

**Las empresas con mayor movilidad tienden a un perfil híbrido, disciplinado y pragmático, que combina controles de corto plazo con procesos de mejora interna para responder tácticamente a las oportunidades de crecimiento.**



# 1.

## Introducción

**E**l papel de la actividad empresarial en el crecimiento económico es clave pues promueve la innovación, impulsa la productividad y expande las fronteras de producción (Schumpeter, 1934; Van Stel, 2005; Minniti, 2010). En este contexto, la movilidad empresarial —concebida como la posibilidad de que una empresa ascienda en tamaño y capacidad productiva— es un indicador clave del dinamismo económico, la eficacia de las políticas de fortalecimiento empresarial y la resiliencia del tejido empresarial frente a los cambios del entorno.

En los últimos años, la agenda de desarrollo productivo en Colombia ha centrado sus esfuerzos en el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes)<sup>1</sup>, que representan más del 99% del tejido empresarial formal según el reporte en el Registro Único Empresarial y social (RUES) del 2024. Las MiPymes

constituyen una fuente fundamental de empleo, inclusión económica y dinamismo regional. Sin embargo, las tasas de movilidad y supervivencia empresarial continúan siendo desafíos para la consolidación del aparato productivo nacional. Por ello, resulta crucial no solo monitorear cuántas empresas se crean anualmente, sino también cuántas logran sobrevivir, crecer y consolidarse en nuevas categorías empresariales. En este sentido, la movilidad empresarial ascendente, entendida como aquellas empresas que logran pasar a una categoría superior en tamaño, no solo fortalece el tejido productivo, sino que también contribuye a mejorar la productividad agregada del país al favorecer procesos de asignación y selección más eficientes (Bartelsman et al., 2013).

Este estudio extiende sobre análisis previos de movilidad empresarial desarrollados por Confecámaras (2022) y

<sup>1</sup> De acuerdo con la clasificación empresarial de la Ley 905 de 2004.

Confecámaras & BID Invest (2023), en los cuales se hace un especial énfasis en el concepto de movilidad empresarial consolidada. Este enfoque se basa en identificar a las empresas que han logrado la movilidad en términos de categoría empresarial según sus activos y empleo, en un período de cinco años de operación. La metodología adoptada permite diferenciar crecimientos transitorios de procesos de fortalecimiento que reflejan transformaciones estructurales al interior de las empresas.

Los resultados previos evidencian que ciertas características empresariales, como el tamaño inicial, el tipo de organización jurídica, el número de empleados, la pertenencia a un clúster productivo, el sector económico en el que operan, el acceso a mercados de exportación y el género del propietario inciden de manera significativa en la permanencia y el crecimiento de las empresas.<sup>2</sup>

El presente estudio incorpora medidas complementarias de desempeño empresarial, entre ellas, se construyen indicadores de creación de activos y generación de empleo inspirados en metodologías desarrolladas por Davis, Haltiwanger & Schuh (1996), las cuales permiten analizar tanto el crecimiento del empleo como de los activos como proxys de la movilidad empresarial. Asimismo, el presente análisis reconoce la necesidad de adoptar una perspectiva más amplia sobre los determinantes de la movilidad, que trascienda de las características estructurales de las empresas e incorpore dimensiones internas relacionadas con la gerencia, la es-

---

2 Confecámaras & BID Invest, 2023.

trategia organizacional y la capacidad de adaptación al entorno.

Diversas investigaciones apuntan a la importancia de la relación entre las prácticas de gestión empresarial con el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, firmas con prácticas organizadas de gestión muestran niveles más altos de productividad, rentabilidad, innovación y supervivencia con respecto a empresas que no las implementan (Bloom, y otros, 2019). A su vez, metas de gestión claras y documentadas, además de prácticas de gestión de talento que desarrollen y premien a los empleados, mejoran el desempeño (Combs et al., 2006).

La motivación se ha consolidado igualmente como un factor determinante en el desarrollo de la empresa, donde mayores niveles de motivación se traducen en mayor orientación al cliente, eficiencia en costos y mejores resultados empresariales (Hurst & Pugsley (2011), Deshpandé, Grinstein, Kim, & Ofek (2013); Machmud & Sidharta (2016)). En esta línea, el presente estudio busca comprender el rol de la movilidad empresarial de aspectos claves como las habilidades gerenciales, los esfuerzos estratégicos y la orientación de las empresas hacia la mejora continua, la innovación o la expansión de mercados.

Para profundizar en estas dimensiones, se realizó una encuesta a 2.154 MiPymes constituidas entre el 2015 y 2019.<sup>3</sup> Este instrumento abordó diversos determinantes internos, incluyendo la

---

3 Constituidas entendido como el momento en el que registran por primera vez su registro mercantil. La distribución final de MiPymes encuestadas fue de 1484 Microempresas (69%), 560 Pequeñas (26%) y 110 Medianas.

motivación y visión de negocio de los fundadores, sus características personales y habilidades gerenciales, así como los esfuerzos realizados por las empresas. La información capturada por este instrumento permitió explorar diferentes métodos, desde análisis descriptivos hasta un análisis multivariado de regresión, que permitiera obtener conclusiones de posibles determinantes de la movilidad empresarial.

Los principales resultados del estudio confirman que la movilidad empresarial en Colombia es heterogénea y viene explicada por distintos factores internos y externos que inciden en las empresas. Las empresas creadas con participación de socios o accionistas, aquellas que cuentan con mayor capital inicial y con más empleo en su constitución tienen mayor probabilidad de movilidad. Se observa además que, en la mayoría de las empresas con movilidad empresarial, el crecimiento de activos tiene mayor incidencia que el crecimiento de empleo.

Respecto a las motivaciones al fundar la empresa, no se establecen diferencias considerables entre aquellas establecidas al identificar oportunidades de negocio o por independencia laboral y de tiempo, frente a aquellas fundadas por necesidad. El estudio destaca la importancia del papel de las habilidades gerenciales, sobre todo para las empresas más pequeñas, en incrementar su probabilidad de movilidad. Finalmente, se reitera que el acceso al crédito y la falta de infraestructura tecnológica es una de las barreras asociadas negativamente con el crecimiento de la empresa.

## **El presente documento se estructura en seis secciones.**

La siguiente sección elabora un panorama de los factores relacionados con el éxito empresarial de acuerdo con la literatura. A continuación, se presentan resultados generales del desempeño empresarial de Colombia. Posteriormente, se identifican y explican los factores que inciden en estos resultados, incluyendo tanto aspectos estructurales como habilidades gerenciales. Finalmente, se introduce una tipología de modelos de gestión empresarial, construida a partir de los patrones identificados en la información recolectada por medio de encuestas, y se analiza su relación con el desempeño de las empresas. El documento concluye con un conjunto de consideraciones finales.





# 2.

## Factores del éxito empresarial

**E**l análisis del desempeño y crecimiento empresarial se puede analizar a partir de una interacción dinámica entre factores externos e internos, ya que el primero condiciona la forma en que los segundos se estructuran y aprovechan para generar ventaja competitiva (Gupta, Guha, & Krishnaswami, 2013). Los factores externos, fuera del control de la empresa, abarcan aspectos demográficos, sociales, culturales, políticos, económicos, tecnológicos, legales y regulatorios, que pueden representar oportunidades o amenazas para las firmas. Por su parte, los factores internos, que sí son controlables, incluyen las capacidades estratégicas, organizacionales, de marketing, operaciones, personal, financieras y técnicas, las cuales determinan la fortaleza o debilidad de la organización frente a su entorno.

Dentro de aquellos determinantes externos, Van Praag (2003) resalta factores de capital humano, financieros, motivacionales, sectoriales y macroeconómicos; Fritsch et al. (2006) subrayan el rol del contexto regional; Singh (1997) enfatiza la complejidad tecnológica y la cooperación interempresarial; y Ortiz-Villajos & Sotoca (2018) destacan la importancia de la innovación en la supervivencia empresarial. Asimismo, Delgado et al., (2014) muestran que los entornos clúster exhiben mayor crecimiento del empleo e innovación, Qiao et al. (2014) exponen que la pertenencia a redes de asociaciones eleva la innovación y el desempeño de las firmas. Estos efectos operan vía economías externas, servicios compartidos y acción colectiva que facilitan la mejora y la creación de empleo (Sölvell, 2015; Pietrobelli & Rabelotti, 2006).

Respecto a los determinantes internos, hay diferentes factores que han sido extensamente analizados. Por ejemplo, las prácticas de gestión han tenido un papel central en el estudio del desempeño empresarial. Giorcelli (2019) muestra que buenas prácticas de gestión tuvieron efectos persistentes sobre la supervivencia, productividad e inversión de las empresas. A su vez, Bloom et al. (2013), mediante un experimento de campo, encuentran que adquirir prácticas modernas de gestión aumenta la productividad mediante una mejora en la calidad y eficiencia, contribuye a la descentralización de la toma de decisiones y aumenta el uso de la tecnología. Así, invertir en formación y prácticas de gestión puede rendir más que entregar tecnología aislada, y aún más si se combinan ambas estrategias de forma complementaria. A su vez, Combs et al. (2006) y Rauch & Hatak (2016), exponen que las metas de gestión claras y documentadas, además de prácticas de gestión de talento que desarrollen y premien a los empleados, mejoran el desempeño de las firmas.

**Invertir en formación y prácticas de gestión puede rendir más que entregar tecnología aislada, y aún más si se combinan ambas estrategias de forma complementaria.**

Desde la perspectiva de la motivación, Hurst & Pugsley (2011) sostiene que presentar este atributo al momento de fundar una empresa influye en su desarrollo. En consonancia con esta visión, Mahmud & Sidharta (2016) analizan el impacto de la motivación en el desempeño de las pymes, evaluando dimensiones como la propensión al riesgo, la autoeficacia y los factores externos. Concluyen que mayores niveles de motivación se traducen en mejores resultados empresariales. Asimismo, Deshpandé, Grinstein, Kim, & Ofek (2013) estudian la relación entre la disposición personal del fundador y la orientación estratégica de la empresa. Encuentran que la motivación al logro se asocia con una mayor orientación al cliente y a la eficiencia en costos, más que con una orientación tecnológica. Además, evidencian que una fuerte orientación al cliente se relaciona positivamente con la rentabilidad empresarial.

El desempeño empresarial no puede comprenderse sin atender a la interacción entre la motivación del empresario, sus valores personales y las capacidades de gestión que despliega, como, por ejemplo, la influencia de las características personales en las dinámicas de las firmas (Korunka et al, (2010). Asimismo, una mayor motivación se traduce en mejores habilidades gerenciales con mejores capacidades de gestión a su vez, y con un mejor rendimiento de la firma (Asah, Fatoki, & Rungani, 2015; Verhoogen, 2023). Estas competencias, a su vez, no se reducen a aspectos administrativos, sino

que incluyen la capacidad de planificar estrategias de mercadeo, reaccionar con rapidez ante cambios del entorno, resolver problemas de ventas, mejorar la calidad del producto y coordinar eficazmente a los equipos de trabajo, todos ellos elementos que resultan decisivos para explicar el éxito empresarial (Agbim, 2013).

La experiencia previa de los gerentes en mercados internacionales también ha demostrado ser un factor determinante para el desempeño de las firmas en comercio exterior. Mion & Opromolla (2014) encuentran que la movilidad de gerentes con trayectoria en comercio exterior mejora significativamente el desempeño exportador de las empresas receptoras, al mismo tiempo que se asocia con mayores salarios, lo que evidencia que dichas habilidades son valoradas y capitalizadas en el mercado laboral. Más recientemente, Mion et al. (2025) documentan que, tras la guerra civil en Angola, los gerentes que habían adquirido experiencia exportadora en ese país transfirieron con éxito su conocimiento a nuevas firmas empleadoras, generando ventajas sustanciales en la inserción internacional.

A nivel local, el estudio de Confecámaras (2022) introdujo el concepto de movilidad empresarial definido como aquellas empresas que logran ser clasificadas en una categoría superior en tamaño en un periodo de tiempo e identificó posibles determinantes de la movilidad observada en estas. Por un lado, alineado con los factores externos que entran

**El desempeño empresarial no puede comprenderse sin atender a la interacción entre la motivación del empresario, sus valores personales y las capacidades de gestión que despliega.**

en esta dinámica, identificaron que factores del entorno macroeconómico y organizacional, la pertenencia a clústeres productivos, el sector económico y la diversificación de mercados presentaron una incidencia positiva en la movilidad empresarial. Por su parte, características internas tales como la visión estratégica, el enfoque de mercado, la gestión del talento humano, el tamaño, el número de empleados, la capacidad de adaptación, el conocimiento del negocio también fueron aspectos relevantes identificados en dinámicas de crecimiento.





# 3. *Dinámica de las empresas en Colombia*

A partir de la información del RUES de las cámaras de comercio, se analiza la dinámica de la totalidad de empresas inscritas en el registro mercantil en el año 2019 y que permanecieron en el tejido formal hasta el año 2024<sup>4</sup>. Para lo anterior se hace uso de cuatro medidas de desempeño: como primera medida, se analiza la tasa de supervivencia de las empresas, en la cual se hace un seguimiento a las empresas inscritas en 2019 a través de los siguientes cinco años. En concreto, se toma la cohorte de 2019 y se cruza con las bases de empresas presentes entre 2020 a 2024; así, la tasa de supervivencia para cada año se calcula como la proporción de empresas de la cohorte 2019 que siguen registradas en el RUES en el año correspondiente sobre el total inicial de empresas de 2019.

4 A lo largo del documento estas empresas se tratarán como fundadas o creadas en el 2019. Sin embargo, éstas pudieron haber operado en años anteriores sin haber formalizado su registro.

Como segunda medida, se hace uso del concepto de movilidad consolidada ascendente planteado en estudios anteriores (Confecámaras, 2022; Confecámaras; BID Invest, 2023), en donde se determina el tamaño de las empresas (micro, pequeña, mediana y grande) a través de su nivel de activos y de empleo, de acuerdo con lo estipulado en la Ley 905 de 2004<sup>5</sup>. Más específicamente, se definen dos cohortes de análisis: 2019-2021 y 2022-2024. En cada cohorte, y para cada empresa inscrita en 2019, se calcula el promedio de sus activos anuales<sup>6</sup> y el promedio de su número de empleados<sup>7</sup>; con esos promedios

5 Microempresa: hasta 10 trabajadores o activos < 500 SMLMV (activos excluida la vivienda); pequeña: 11-50 trabajadores o activos entre 501 y < 5.000 SMLMV; mediana: 51-200 trabajadores o activos entre 5.001 y 30.000 SMLMV.

6 Previamente expresados en unidades del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV) para hacer comparables los años.

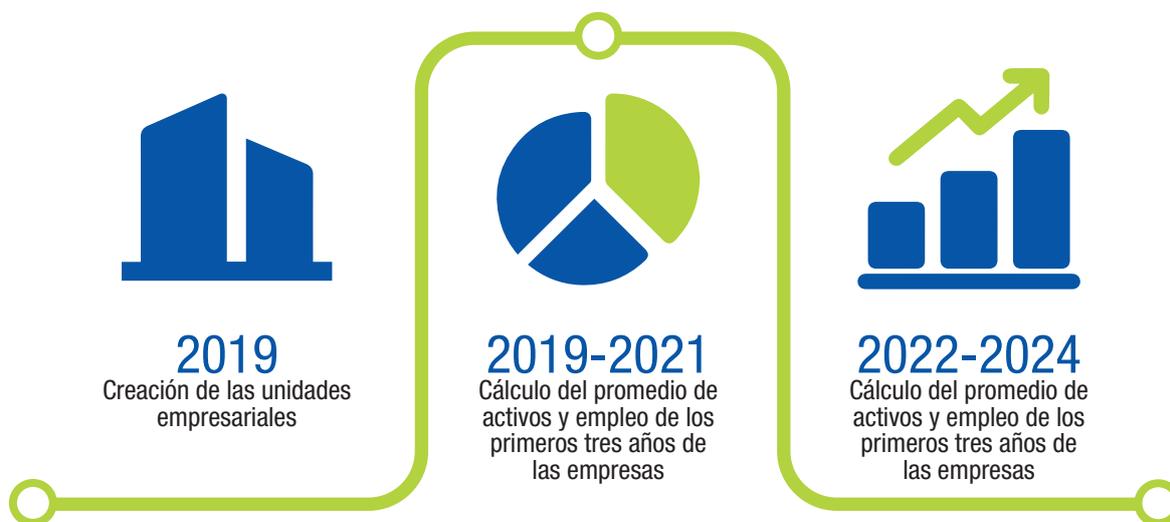
7 La información de empleo se obtiene a través de la PILA, en Confecámaras (2023) se discuten las ventajas y limitaciones de esta fuente para el análisis.

se contrasta frente a los rangos legales y se asigna la categoría de tamaño por el criterio que arroje la categoría más alta (ya sea por activos o por empleo).

De esta forma se define que una empresa presenta movilidad (ascendente)

si entre una cohorte y otra logra subir en su categoría de tamaño. Es decir, que entre la cohorte de 2019 a 2021 y 2022 a 2024 logra pasar de microempresa a un tamaño pequeño, mediano o grande; o pasa de pequeña a mediana o grande, o de mediana a gran empresa.

**Figura 1. Medición de tamaño y movilidad empresarial**



**Fuente:** elaboración propia.

La tercera y cuarta medidas abordan la creación de activos y empleo, respectivamente, siguiendo la metodología de Davis, Haltiwanger, & Schuh (1996), que mide el crecimiento medio entre dos periodos tomando como base el punto medio entre el nivel inicial y el final. Estas medidas se calculan considerando los promedios de estas variables en las dos cohortes consideradas en el cálculo de movilidad empresarial (2019-2021 y 2022-2024) y tienen como denominador el promedio entre el valor del periodo inicial y final, para asegurar que los valores sean simétricos a la expansión y el crecimiento, acotando sus valores entre -2 y 2.

$$\Delta \text{activos} = \frac{\text{activos}_t - \text{activos}_{t-1}}{0.5 * (\text{activos}_t + \text{activos}_{t-1})}$$

$$\Delta \text{empleo} = \frac{\text{empleo}_t - \text{empleo}_{t-1}}{0.5 * (\text{empleo}_t + \text{empleo}_{t-1})}$$

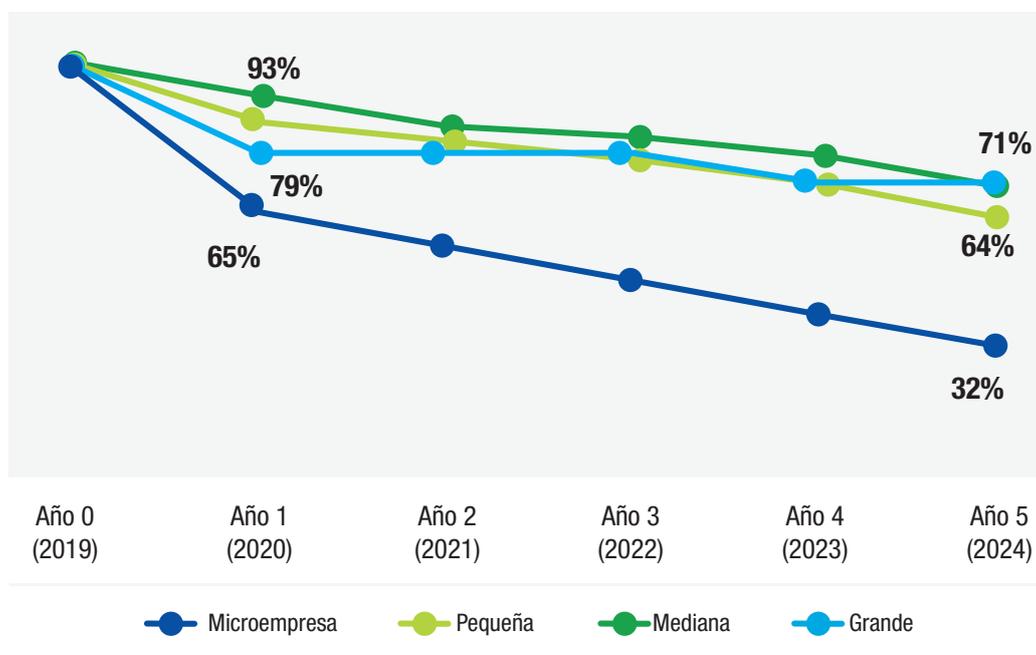
De esta forma, la interpretación es directa: valores positivos indican expansión o creación neta; cuanto más alto el número, mayor la intensidad del crecimiento. Valores negativos reflejan contracción o destrucción neta; mientras más

bajo, más intensa la reducción. Un valor cero significa que no se presenta cambio en el valor de la variable.

A continuación, se presentan los principales resultados de la dinámica empresarial considerando las cuatro medidas previamente planteadas. La Figura 2 muestra la tasa de supervivencia empresarial desglosada por tamaño de la empresa. Del total de 306.607 empresas creadas en 2019, el 32% permanecía activa cinco

años después, lo que representa un total de 98.383 empresas vigentes en 2024. El tamaño inicial influye notablemente: solo el 32% de las microempresas sobrevive tras cinco años, mientras que la supervivencia alcanza más del 70% en empresas medianas y grandes. Adicionalmente, los datos indican que el 80% de las sociedades sobreviven el primer año, frente al 60% de las personas naturales. A cinco años, estas tasas caen al 47% y 27%, respectivamente.

**Figura 2. Tasa de supervivencia por año y tamaño**



**Fuente:** elaboración propia.

Al comparar los anteriores resultados de manera internacional, se observa que la supervivencia a cinco años en la Unión Europea se sitúa en torno al 45%, con países como Bélgica y Suecia alcanzando un 62%, Países Bajos un 59%, España alrededor de un 42% y Eslovenia y Austria entre 49-55% (Eurostat, 2022; OECD). De esta forma, la tasa de supervivencia

observada en Colombia se ubica por debajo de distintos países, acercándose a países como Portugal (con una tasa cercana al 33%), o Malta y Lituania, con tasas de supervivencia del 35% y 29% correspondientemente.

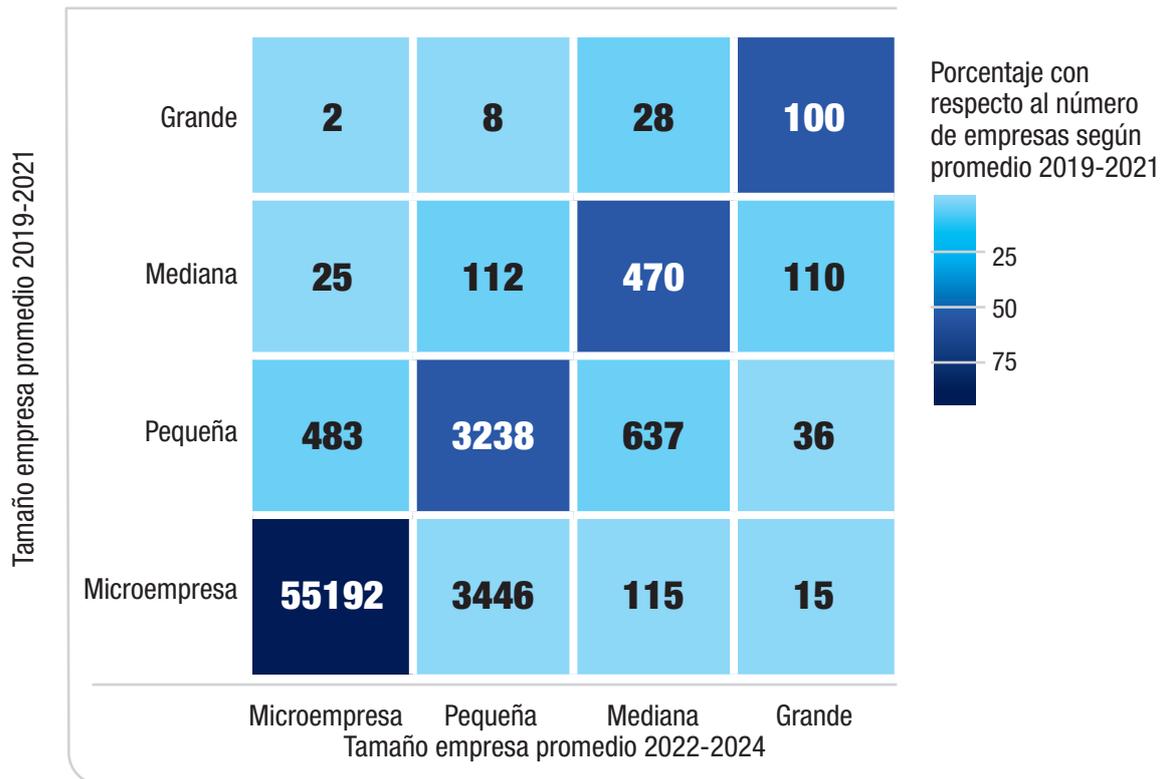
Por sectores económicos, agricultura (36%) y construcción (35%) muestran

las mayores tasas de supervivencia a cinco años, mientras que el sector servicios reporta la tasa de supervivencia más baja (30%). En cuanto a distribución geográfica, destacan el Eje Cafetero (36%) y el Centro Oriente (33%), por el contrario, en la región Caribe la tasa de supervivencia a cinco años es de 25%.

En cuanto a la segunda medida de movilidad empresarial, 64.017 empresas renovaron de forma consecutiva su registro mercantil durante los cinco años de análisis (2019-2024). De estas, 4.359 lograron aumentar su capital y/o empleos lo suficiente

para ascender a una categoría superior de tamaño, lo que equivale a una tasa de movilidad del 6,8% para la cohorte de empresas nacidas en 2019. De 58.764 microempresas, 3.576 lograron crecer: 3.446 pasaron a pequeñas, 115 a medianas y 15 a grandes empresas. De las 4.394 pequeñas empresas, 673 ascendieron (637 a medianas y 36 a grandes), y entre las 717 medianas, 110 se convirtieron en grandes (Figura 3). Aunque la mayoría de las empresas con movilidad provienen del segmento microempresarial, la tasa de movilidad es más alta en empresas más grandes: 5,6% en microempresas, 18% en pequeñas y 17% en medianas.

**Figura 3. Flujo de empresas entre tamaños de acuerdo con el promedio de activos y empleo**



**Fuente:** elaboración propia.

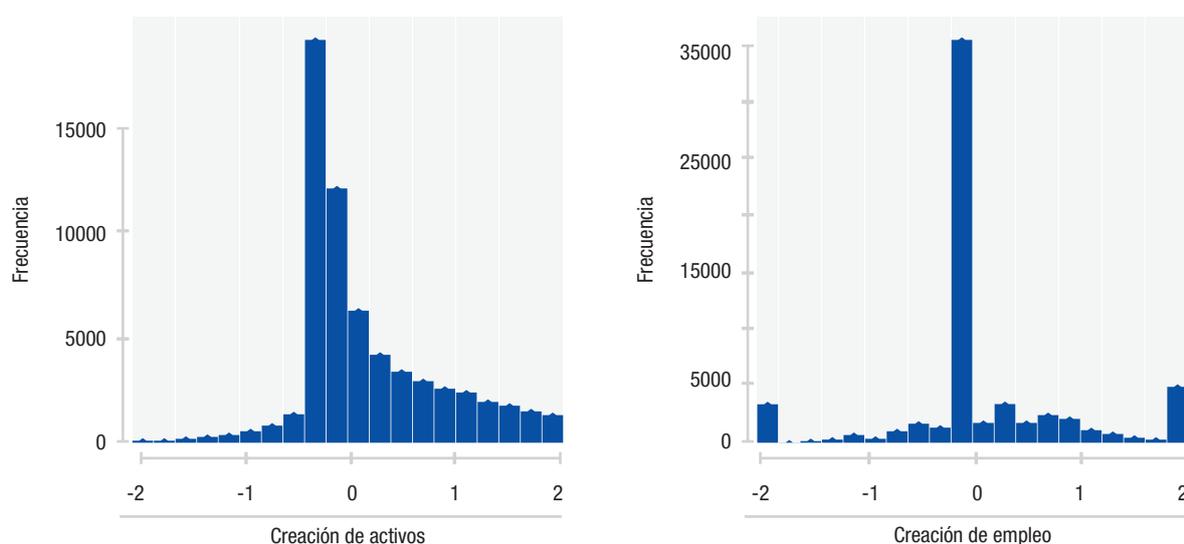
La movilidad muestra patrones diferenciados según la organización jurídica, el sector económico y la ubicación geográfica de la empresa. Las sociedades

presentan una tasa de movilidad de 17,7%, frente al 0,5% en personas naturales. Por sectores, construcción lidera con una movilidad del 17%, seguido de extracción

(13%) y agricultura (11%). Los sectores de industria y servicios presentan una tasa de movilidad del 7%, mientras que el sector comercio tiene la menor tasa (4%). A nivel regional, el Eje Cafetero registra la mayor movilidad (8%), seguido del Centro Oriente (7,1%) y el Caribe (7,3%). A nivel departamental, Antioquia lidera con 9,6%, seguido de Bogotá (9,1%) y Atlántico (8,4%), mientras que Guainía y Vaupés no reportan movilidad y Vichada apenas alcanza un 1,6%.

Por su parte, la tercera y cuarta medida de movilidad planteada identifica que el índice de creación de activos promedio es 0,17, mientras que el de empleo es 0,14 (Figura 4). Ambos sugieren un crecimiento neto, tanto en empleo como en activos durante el periodo analizado. Se observan valores extremos en el empleo, reflejando casos de generación de empleo desde cero y de pérdida total, siendo más frecuente lo primero.

**Figura 4.** Distribución de las medidas de creación de activos y creación de empleo



**Fuente:** elaboración propia.

Las empresas societarias presentan un desempeño superior según las medidas de estos índices: 0,5 en activos y 0,24 en empleo, frente a -0,05 y 0,07 en personas naturales, indicando, que mientras en las sociedades se produce un crecimiento neto tanto en activos como en empleo, entre las personas naturales se tiene a una ligera disminución de activos y un leve aumento de empleos.

Por tamaño, las pequeñas y medianas empresas muestran un crecimiento notable en activos (0,63 y 0,51), frente al 0,14 de las microempresas. En empleo, las micro y pequeñas presentan valores similares (0,14 y 0,15), mientras que medianas y grandes tienen desempeños más bajos (0,02 y -0,06). Estos resultados posiblemente señalan que el crecimiento de empresas grandes, medianas y pequeñas

está impulsado por la acumulación de activos, mientras que en las microempresas

se da tanto por activos como por empleo (Figura 5).

**Figura 5. Creación de activos y empleo por tamaño empresarial**

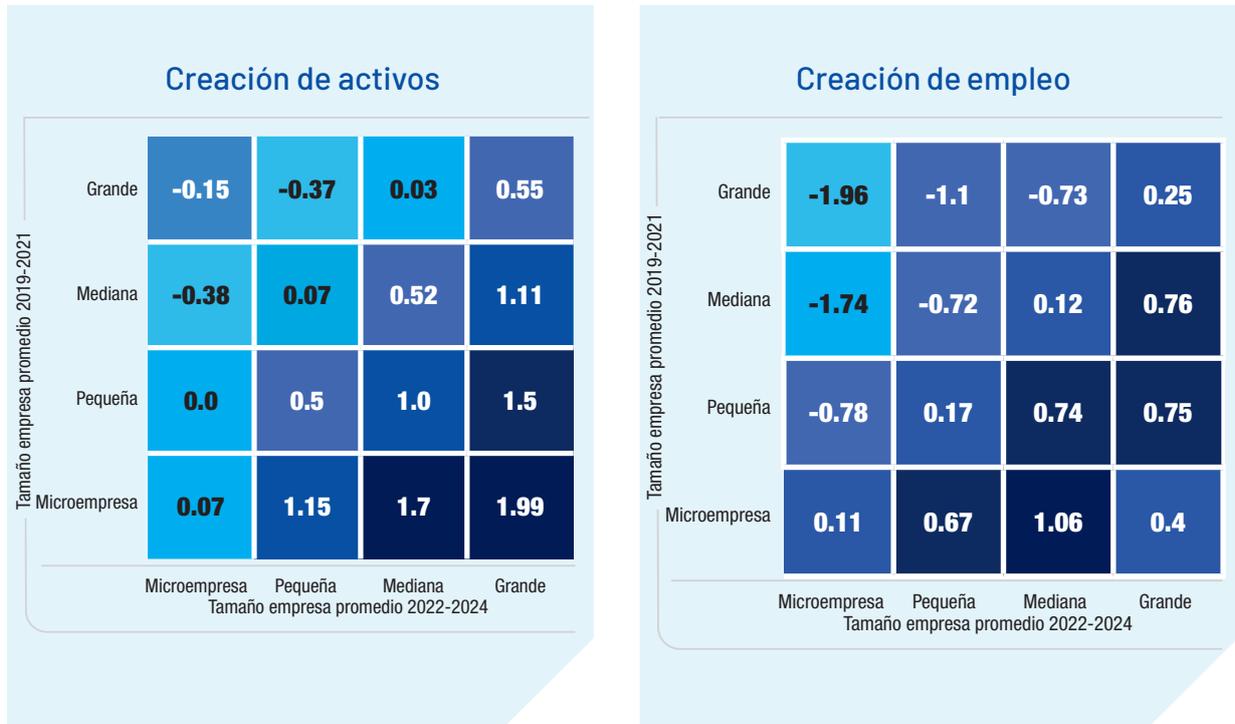


**Fuente:** elaboración propia.

Los sectores de extracción, construcción y agricultura lideran en la creación de activos (valores > 0,4), mientras que comercio y servicios presentan los más bajos (0,08 y 0,2). En creación de empleo, destacan industria, comercio y construcción (promedios cercanos a 0,15-0,17). A nivel regional, el Eje Cafetero y el Caribe muestran los mejores desempeños. El primero alcanza 0,25 en activos y 0,19 en empleo; el segundo, 0,17 y 0,19 respectivamente. La región Centro Sur reporta los más bajos (0,07 y 0,08).

Finalmente, al comparar empresas con y sin movilidad, se observa que las primeras presentan mayores incrementos en activos y empleo, especialmente en activos. Las empresas sin movilidad, en promedio, no decrecen en estas características, pero no alcanzan el crecimiento necesario para cambiar de categoría. Solo las que reducen drásticamente su tamaño muestran caídas significativas en activos y empleo (Figura 6).

**Figura 6. Creación de activos y de empleo según nivel de movilidad**



**Fuente:** elaboración propia.

Es importante señalar que el análisis presentado en esta sección se basa en una comparación simple o univariada de posibles determinantes de la dinámica empresarial. Si bien estos resultados ofrecen una primera aproximación a la heterogeneidad en dicha dinámica según distintas características de las empresas, no deben considerarse concluyentes. Esto se debe a que las diferencias observadas en el dinamismo empresarial entre las categorías comparadas podrían estar influenciadas por factores subyacentes o por interacciones más complejas entre diversas variables.

Por ejemplo, una mayor o menor movilidad en determinadas zonas geográficas podría no explicarse únicamente por el contexto externo de dichas zonas, sino también por la composición empresarial que existe en ellas —como el tamaño o el sector económico de las empresas—, así como por características particulares de los empresarios o de las prácticas comerciales locales, entre otros factores.

La siguiente sección presenta un análisis más profundo y riguroso sobre los principales factores que inciden en la movilidad empresarial sobre la base de un análisis multivariado de regresión.



# 4.

## *Análisis de los factores que inciden en la movilidad empresarial*

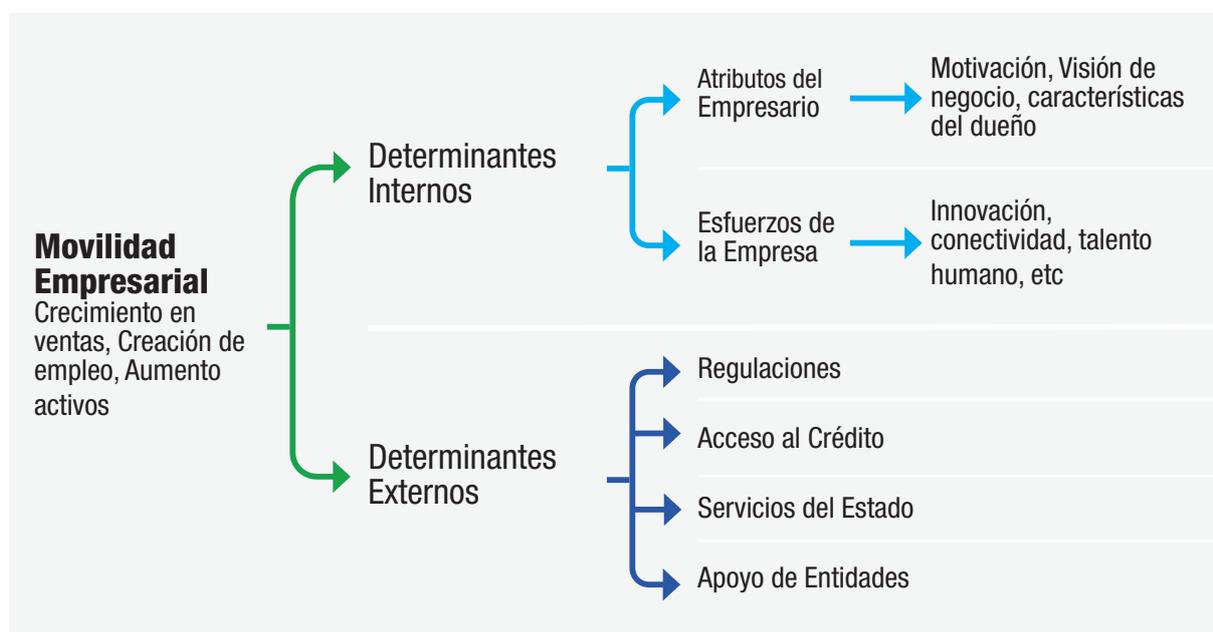
Con el propósito de profundizar en la comprensión de los factores que inciden en el crecimiento empresarial en Colombia, se aplicó una encuesta a 2.154 empresarios en todo el país, con un enfoque en empresas societarias constituidas entre 2015 y 2019. Esta selección se fundamenta en que, como se evidenció previamente, las empresas con esta naturaleza jurídica presentan mayores niveles de movilidad empresarial.

La encuesta abordó posibles determinantes internos y externos del

desempeño empresarial. La Figura 7 resume las principales dimensiones consideradas en el diseño de la encuesta. En cuanto a los factores internos, siguiendo a Hurst & Pugsley (2011), se incluyeron preguntas sobre qué motivó al fundador para crear su empresa y con qué visión de negocio lo hizo, dado que dichos autores señalan que “muchas empresas fueron creadas siguiendo motivaciones que no necesariamente responden a la lógica de maximización de beneficios económicos, y por ello no necesariamente buscan crecer”.

Figura 7. Dimensiones de análisis consideradas en la encuesta

### Factores que Influyen en el Desempeño Empresarial



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se indagó sobre las características y capacidades del fundador, en línea con autores como Sabel, Fernández-Arias, Hausmann, Rodríguez-Clare, & Stein (2012), quienes resaltan la relevancia de ciertos atributos —como la formación académica y el entorno de origen— en el éxito exportador de empresas latinoamericanas. De forma complementaria, Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie, & Roberts (2013) evidencian que las capacidades gerenciales son determinantes clave del desempeño empresarial.

También se incluyeron preguntas para capturar factores internos, como los esfuerzos realizados por las empresas. Esto va en consonancia con los hallazgos de Eslava, Haltiwanger, & Urdaneta (2024), quienes demuestran que las acciones

orientadas a mejorar la calidad y el servicio al cliente inciden de forma más significativa en el crecimiento de las ventas que los esfuerzos dirigidos exclusivamente a mejorar la productividad física. De igual manera, se aplicó una batería de preguntas orientadas a evaluar las habilidades gerenciales, dado que estudios como los de Petrikova & Sorokova (2016), Asah, Fatoki, & Rungani y Agbim (2013) destacan la relación entre dichas habilidades y los niveles de desempeño empresarial.

En lo referente a los determinantes externos, la encuesta exploró aspectos vinculados a regulación, competencia y acceso a servicios empresariales. En este último caso, se indagó si la empresa había participado en programas de extensión y se clasificó la oferta institucional

según el tipo de entidad proveedora —cámara de comercio local, agencias públicas nacionales, alcaldías locales u otros— y el tipo de servicio recibido.

El aspecto de la propiedad o liderazgo de la empresa por género se incluyó en la encuesta a través de una batería de preguntas que permitiera establecer esta característica a través de: la fundación de la empresa de manera individual o con participación de socios o accionistas, la conformación por género de los socios de la empresa, y el género del propietario.

La recolección de información se realizó principalmente a través de entrevistas telefónicas, siendo que un 82% de las respuestas recolectadas se realizaron a través de este medio, y un 18% de las encuestas se recolectó de manera virtual a través de un enlace con formulario. Para garantizar la calidad de la información, se procuró establecer contacto directo con el propietario de la empresa; como segunda fuente de información se consideraron el representante legal o el gerente. Esta estrategia buscó obtener respuestas precisas sobre las características del fundador, sus motivaciones y su visión de negocio al momento de la creación de la empresa.

La muestra se estratificó considerando el tamaño inicial de la empresa, el género reportado por el representante legal y la presencia de movilidad o no en las empresas. De esta forma, se calcularon ponderadores para que los resultados presentados a continuación representen a los observados en el universo.<sup>8</sup>

8 El análisis que presenta este documento se hace sobre 1998 empresas, 1389 microempresas (69.5%), 521 pequeñas (26%) y 88 medianas (4.4%).

Con base en la información recopilada en la encuesta, se siguieron tres etapas para analizar los factores asociados a un mejor desempeño empresarial, entendido como una mayor movilidad o un mejor comportamiento en los indicadores de creación de activos y empleo. Primeramente, se presenta un análisis descriptivo y univariado que muestra las variables que presentan una relación estadísticamente significativa con la movilidad, o con los indicadores de creación de activos y empleo<sup>9</sup>.

En segundo lugar, dado que algunas dimensiones de análisis se miden con una batería extensa de preguntas, como el caso de las habilidades gerenciales, se aplicó un análisis de componentes principales (ACP), el cual permite construir un índice de habilidades.

Finalmente, el análisis central de esta sección se enfoca en un análisis multivariado de regresión, donde se estiman distintos modelos y especificaciones considerando diversas medidas de movilidad y dinamismo empresarial<sup>10</sup>. Las distintas especificaciones consideran la inclusión gradual de los distintos determinantes, según el esquema presentado en la Figura 7, llegando a un modelo total o completo que contiene todos los principales determinantes. La estimación de todos estos modelos nos permite concluir de forma más precisa sobre la robustez de los resultados.

9 Para esto se hace uso de la prueba chi-cuadrado entre las diversas categorías de las variables y el valor que indica si una empresa presenta o no movilidad, o de pruebas de media para las variables que sean de tipo continuo.

10 Se estiman modelos de probabilidad lineal y modelos logísticos para las variables binarias de movilidad. Asimismo, se estiman modelos lineales para los indicadores de creación de activos y empleo.

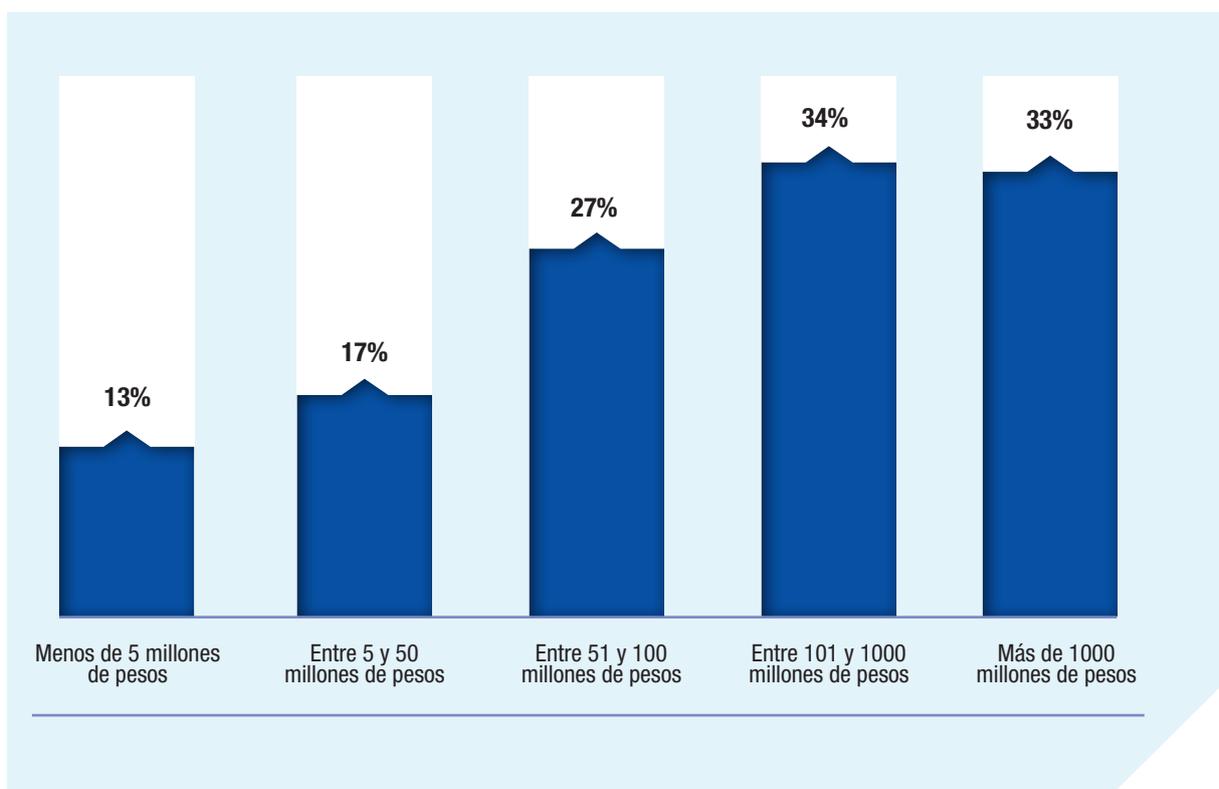
## 4.1 Resultados generales de la encuesta: análisis descriptivo

La presente sección presenta un análisis descriptivo mostrando algunos resultados de la encuesta. Al igual que se mencionó anteriormente, las diferencias observadas en esta sección no deben tomarse como concluyentes dado que podrían existir otros factores subyacentes y posibles interacciones entre las distintas variables que no se capturan en un análisis univariado. Más adelante, el análisis de regresión permitirá dilucidar con mayor precisión cuáles son los determinantes

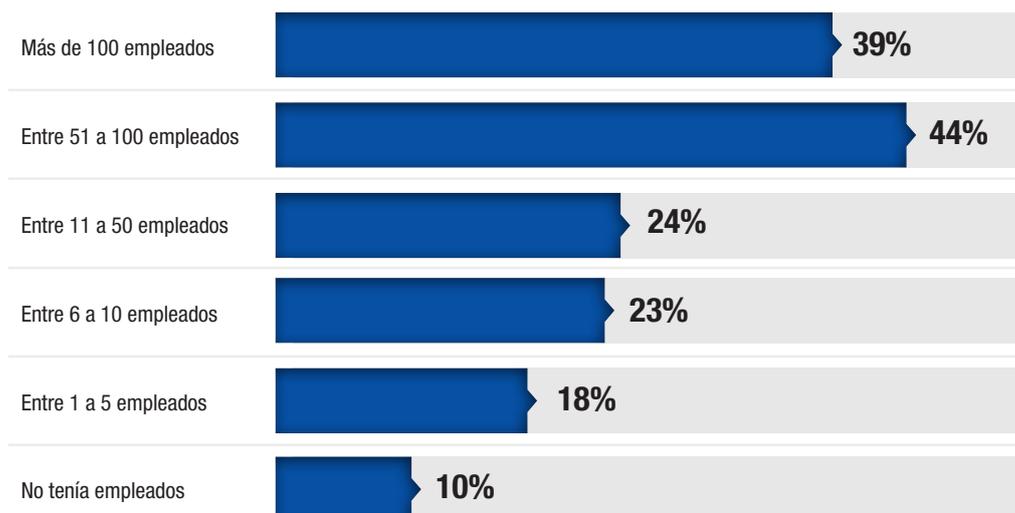
más relevantes para explicar la movilidad empresarial.

Examinando las características de las empresas al momento de su fundación, se observa que las empresas que se establecen con participación de socios y/o accionistas presentan una mayor movilidad. También se detecta que las empresas que se constituyeron con un mayor nivel de activos o de empleos tienen una movilidad mayor (Figura 8).

**Figura 8.** Tasas de movilidad ascendente de empresas de acuerdo con nivel de activos y de empleo al iniciar operación<sup>11</sup>



<sup>11</sup> En ambos casos, se rechaza la hipótesis de independencia con base en una prueba chi-cuadrado, al menos al nivel de significancia del 10%.

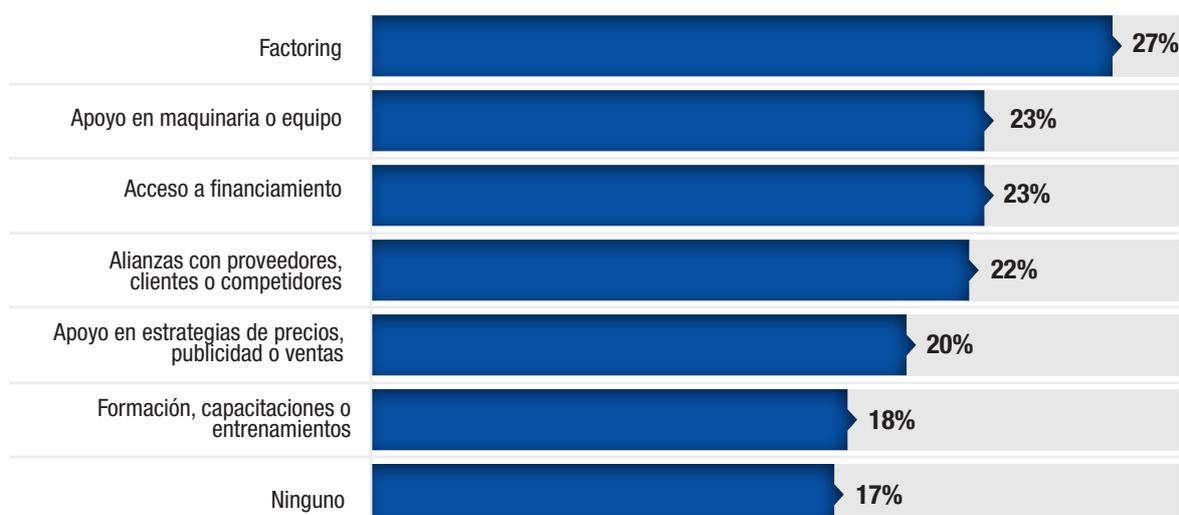


**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a las características del propietario o fundador de las empresas, se observa la relevancia de la experiencia empresarial al momento de emprender. De esta forma, entre los empresarios que reportan haber fundado anteriormente otras empresas se presenta una tasa de movilidad de 22%, mayor a la presentada entre las empresas que son fundadas por primera vez, con un 16%.

Por otra parte, se observa que las empresas que cuentan dentro de sus clientes y/o proveedores con una empresa de gran tamaño logran una mayor tasa de movilidad. También se observa altas tasas de movilidad entre empresas que ha participado en algún programa de desarrollo de proveedores y/o clientes patrocinado por grandes empresas; principalmente en temas de factoring, apoyo en maquinaria o equipo, acceso a financiamiento o alianzas con proveedores (Figura 9).

**Figura 9.** Tasas de movilidad ascendente de empresas de acuerdo con la participación en programas de empresas grandes



**Fuente:** elaboración propia.

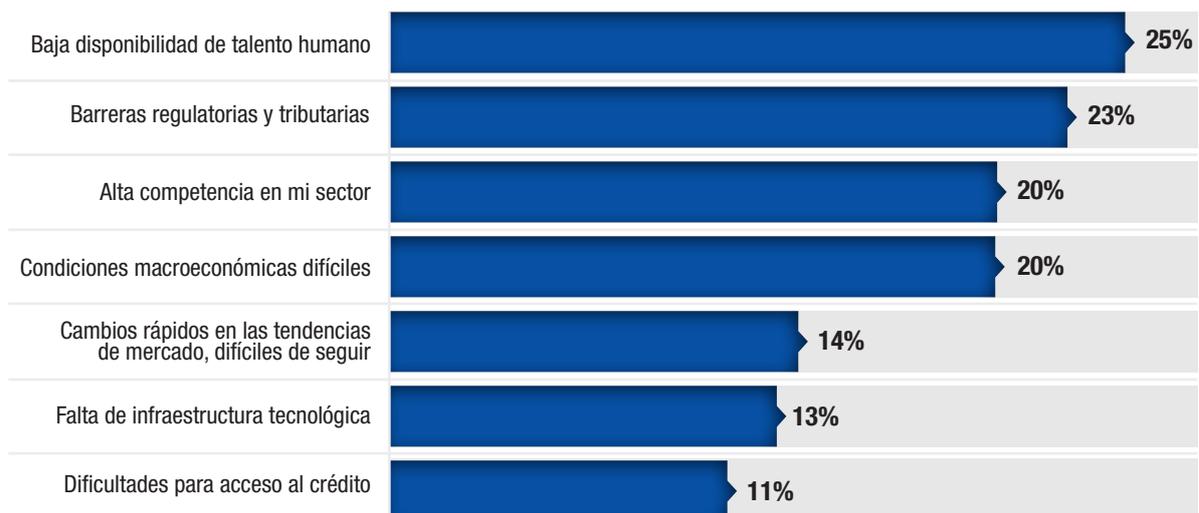
Respecto a los factores externos que se correlacionan con movilidad, los servicios de apoyo como la participación en programas de formación empresarial aparece asociada con una probabilidad mayor de movilidad. Esta relación es más clara cuando la formación prioriza el fortalecimiento de habilidades gerenciales y capacidades técnicas u operativas, mientras que los programas orientados a conocimientos financieros o a ventas no muestran, en promedio, un diferencial apreciable.

En cuanto a las condiciones de entorno, se indagó acerca de cuál barrera consideraban los empresarios que había incidido negativamente sobre el crecimiento de su empresa. Al contrastar las respuestas con la tasa de movilidad, se

**El menor crecimiento se presenta entre las empresas con dificultades de acceso al crédito, seguidas de aquellas con falta de infraestructura tecnológica.**

encuentra que el menor crecimiento se presenta entre las empresas que presentaron principalmente dificultades para acceso al crédito, seguidas de aquellas que expresaron una falta de infraestructura tecnológica (Figura 10).

**Figura 10. Tasas de movilidad ascendente de empresas de acuerdo con la identificación de barreras<sup>12</sup>**



**Fuente:** elaboración propia.

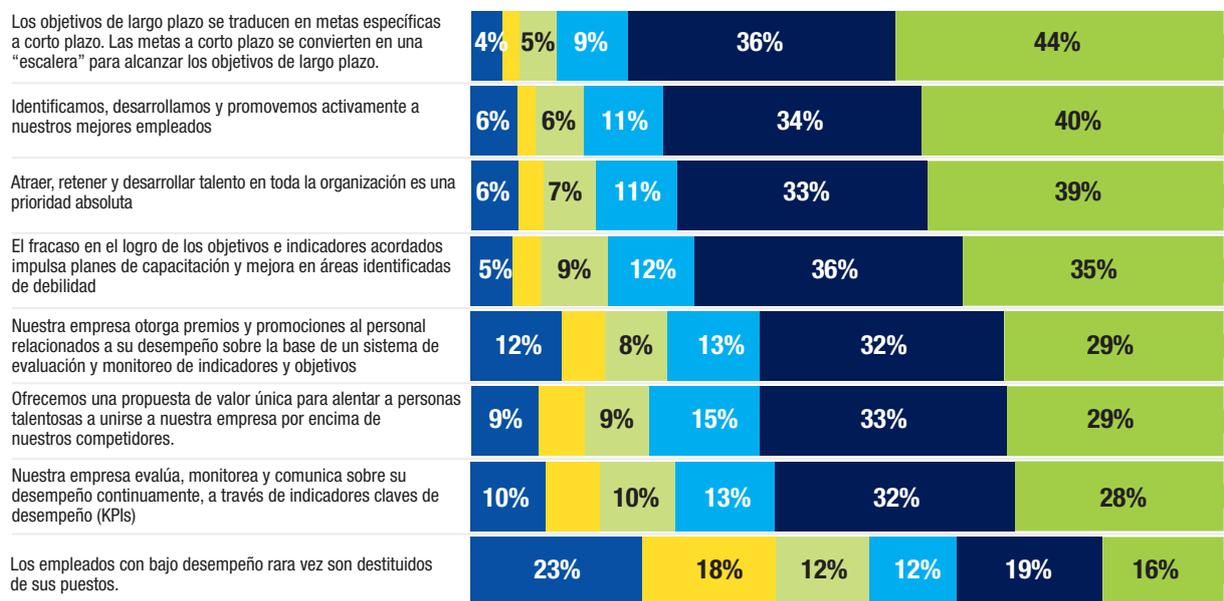
<sup>12</sup> Se rechaza la hipótesis de independencia con base en una prueba chi-cuadrado, al menos al nivel de significancia del 10%.

## 4.2 Índice de habilidades gerenciales: análisis de Componentes Principales

Con el fin de analizar las habilidades gerenciales de los empresarios, la encuesta hizo uso de ocho preguntas que miden su autopercepción en distintos temas, valoradas en una escala de seis niveles (desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”). La definición de las ocho dimensiones consideradas se basó en aspectos que otros estudios y encuestas relacionadas al tema, y realizadas en otros países, consideran como habilidades gerenciales relevantes.

Se evidencia una percepción generalmente positiva respecto a sus habilidades gerenciales. La mayoría de los ítems son valorados de manera favorable, destacándose especialmente la capacidad para traducir metas de largo plazo en objetivos de corto plazo y la identificación, desarrollo y promoción del talento humano (Figura 11). En contraste, el ítem relacionado con la destitución de empleados por bajo desempeño registra el menor nivel de acuerdo, lo que sugiere una menor disposición o dificultad para abordar este tipo de decisiones en la gestión empresarial.

**Figura 11. Percepción de habilidades gerenciales de los encuestados**



Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Levemente en desacuerdo ●  
 Levemente de acuerdo ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo ●

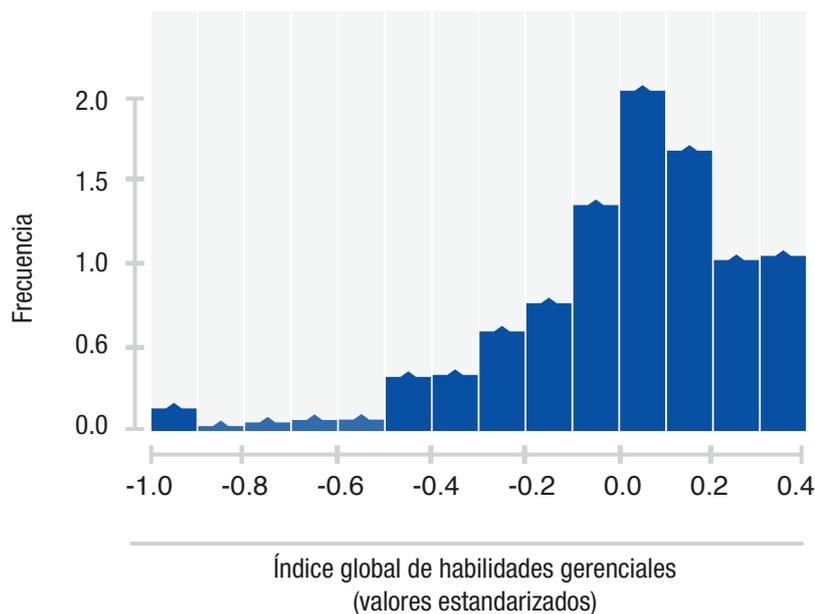
**Fuente:** elaboración propia.

A través del análisis de componentes principales<sup>13</sup> se identifican cinco componentes relacionados con la percepción de las habilidades gerenciales de los encuestados<sup>14</sup>. El primer indicador representa un índice general del nivel de desarrollo y percepción de las habilidades gerenciales dentro de la empresa, y puede interpretarse como un indicador global de habilidades gerenciales. Al escalar este indicador entre valores de -1 a 1, mayores valores se asocian con mayores habilidades gerenciales. Más específicamente, con una percepción más favorable en aspectos clave para la gestión de la empresa

como son la implementación de sistemas de evaluación del desempeño (KPI, metas), la gestión de recompensas y el desarrollo del talento humano.

Si se observa la distribución del índice global de habilidades (Figura 12), se observa una alta concentración en valores altos, siendo que cerca del 60% de los encuestados presentan un valor por encima del promedio. Aun así, se observan algunos valores atípicos entre los valores más bajos de la distribución, exponiendo como algunos empresarios no consideran que sus habilidades gerenciales globales sean destacables.

**Figura 12. Distribución del Índice global de habilidades gerenciales**



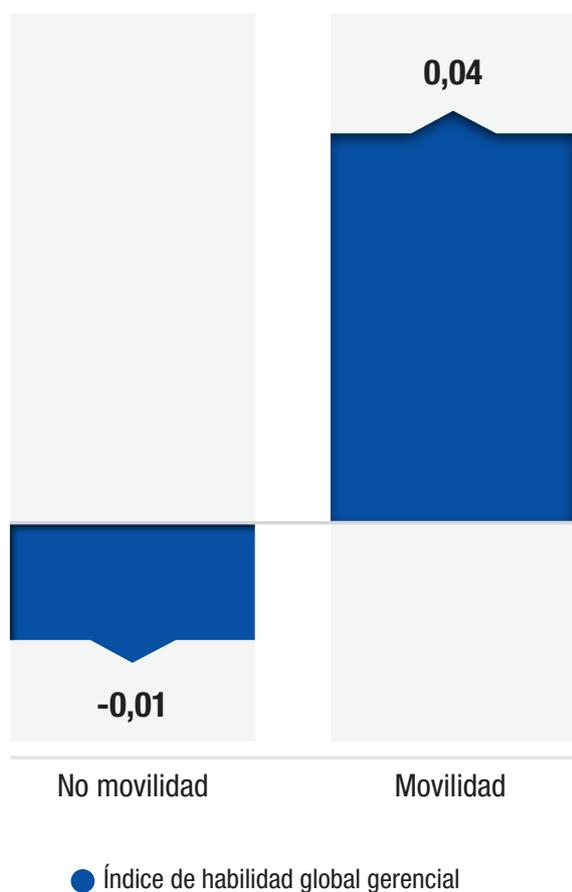
**Fuente:** elaboración propia.

<sup>13</sup> De manera previa al Análisis de componentes principales (ACP) se validó la consistencia interna entre los ítems a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual presenta un valor de 0,79, superando el umbral convencional de 0,70. Esto indica que las preguntas están alineadas y miden de forma coherente el mismo constructo subyacente.

<sup>14</sup> A los componentes se les aplicó una rotación *simplimax*, con el fin de simplificar su interpretación, y se normalizaron entre -1 y 1.

En relación con la movilidad de las empresas, se observa que las empresas que logran crecer presentan, en promedio, una mayor habilidad gerencial, medida a través del índice (Figura 13). Esta diferencia resulta estadísticamente significativa, indicando que un mayor desarrollo de habilidades de gestión —monitoreo con indicadores, gestión por objetivos, retroalimentación y desarrollo del talento, entre otros— se asocia con trayectorias de crecimiento más favorables.

**Figura 13. Índice global de habilidades gerenciales y movilidad**



**Fuente:** elaboración propia.

### 4.3 Análisis multivariado de regresión

A continuación, se presentan los resultados de la estimación de modelos logísticos de regresión con el objetivo de analizar, de forma conjunta, la relación entre las distintas características de las empresas, de sus fundadores y de su entorno externo con la probabilidad de que las sociedades presenten movilidad empresarial ascendente.

Este análisis multivariado permite entender de forma más precisa cuáles de varios factores internos y externos, algunos de los cuales se discutieron de forma descriptiva anteriormente, son los más relevantes para impulsar la movilidad. Es importante destacar que los resultados que se discuten en esta sección se extraen de análisis de correlación estadística y no deben ser interpretados como conclusiones causales<sup>15</sup>.

Para asegurar la robustez de los resultados, se consideraron distintas especificaciones del modelo de regresión, así como definiciones alternativas de la variable de movilidad y de la muestra. Los anexos de este estudio presentan los resultados

<sup>15</sup> Esto quiere decir que las regresiones presentadas en esta sección nos muestran cómo dos variables (e.g., movilidad y una variable de características) están relacionadas estadísticamente entre sí, y considerando al resto de variables o características como dadas o fijas. Por ejemplo, nos permite saber si la movilidad tiende a aumentar cuando la otra variable (e.g. habilidades gerenciales) también lo hace o si se mueven en direcciones opuestas. Los resultados de este análisis no indican que una variable cause la otra y cuál es la magnitud exacta del impacto en la misma. Para esto último, sería necesario usar métodos experimentales o cuasi-experimentales que salen del alcance de este estudio y se trabajarán en futuros estudios del Observatorio.

detallados de los distintos modelos estimados, mientras que la sección resume de forma más general los hallazgos principales.

En general, los resultados del análisis muestran que varios de los factores identificados en la literatura, y pre-identificados en el análisis descriptivo anterior, ayudan a explicar el crecimiento de las empresas para el caso colombiano. En cuanto a las características de las empresas, el modelo evidencia que las empresas creadas con participación de socios o accionistas presentan entre 3 y 4 puntos porcentuales adicionales en su probabilidad de presentar movilidad frente a aquellas empresas formadas de forma individual. Este hecho va en línea con lo expuesto por diferentes autores, quienes muestran que la variedad de habilidades, conocimientos y talentos en un equipo directivo aumenta el desempeño de las empresas (Gottschalk & Niefert, 2013).

Asimismo, se encuentra una relación positiva entre el capital inicial de la empresa y su probabilidad de experimentar movilidad. Es decir, a mayor capital aportado al momento de constitución, mayor es la probabilidad de que la sociedad aumente su tamaño. De esta forma, con respecto a empresas formadas con menos de 50 millones de pesos de capital, aquellas fundadas con hasta 100 millones presentan en promedio una probabilidad de movilidad superior en 9 puntos, llegando a ser de hasta 16 puntos superior en el caso de las empresas fundadas con más de 1.000 millones de capital. Este resultado es coherente con la idea de que un mayor capital permite a las empresas asumir costos fijos más altos, invertir en activos productivos o contratar personal calificado desde el

inicio, lo cual facilita operar en una escala superior y aprovechar más rápidamente las oportunidades del mercado. Además, puede reflejar también un mayor nivel de planeación o respaldo financiero por parte del emprendedor. Una relación similar se observa para el nivel de empleo inicial, a mayor nivel de empleo en la constitución de la empresa, mayor es la probabilidad de registrar movilidad.

En cuanto a las características del empresario, se destaca que contar con experiencia previa en la creación o dirección de empresas también se asocia positivamente con el crecimiento, aumentando la probabilidad de presentar movilidad en cerca de 4 puntos porcentuales. Este hallazgo sugiere que el aprendizaje acumulado en emprendimientos anteriores dota a los empresarios de mejores habilidades de gestión, de uso de información, y una comprensión más realista de los desafíos operativos y estratégicos (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). Todo esto podría traducirse en una toma de decisiones más eficiente y en la capacidad de ejecutar modelos de negocio con mayor claridad desde etapas tempranas (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994).

**Las empresas creadas con socios presentan entre 3 y 4 puntos porcentuales adicionales en su probabilidad de movilidad frente a las formadas de manera individual.**

**Tabla 1. Resumen de los Resultados del Análisis Multivariado<sup>16</sup>**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Características de la empresa</b>					
Empresa de pertenencia femenina	-	-	-	-	-
Fundada de forma independiente	+	+	+*	+*	+
Con participación de socios/accionistas	+**	+**	+**	+*	+
Capital inicial	+***	+***	+***	+***	+***
Empleo inicial	+***	+***	+***	+***	+***
Actividad anterior a la matrícula	+	+	+	-	-
<b>Características del empresario</b>					
Educación		-***	-***	-***	-***
Fundado empresas anteriormente		+*	+**	+*	+**
Requerido ayuda con el cuidado infantil o doméstica		+	+	+	+
<b>Motivaciones</b>					
Fuente primaria de ingreso			+**	+*	+*
Horas dedicadas			+	+	+
Motivación al fundar la empresa			+*	+	+
Esperaba tener más empleados			+***	+***	+***
<b>Esfuerzos</b>					
Estrategia: La tenemos definida y está documentada				+***	+***
Cliente y/o proveedor de gran tamaño				+	+
% Ventas electrónicas (26-50% / >50%)				-*	-*
Índice de habilidad gerencial				+	+
<b>Factores externos</b>					
Empresa no asociada					-
Barreras: Dificultades de acceso al crédito					-***

Signo: + positivo, - negativo. Asteriscos: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$ . “-”: variable no incluida en ese modelo.

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a las motivaciones que llevaron a fundar la empresa, los resultados no muestran una diferencia significativa entre aquellas empresas que fueron creadas por motivos de supervivencia y por no contar con otra alternativa de ingresos respecto a aquellas que fueron creadas por otras motivaciones como ser haber identificado una oportunidad de negocio, para complementar el ingreso familiar, o por independencia laboral y de tiempo, entre otros.

Lo resultados sí muestran un impacto importante y significativo de la mentalidad de crecimiento o de las expectativas del empresario al momento de crear la empresa. En particular, las

empresas que esperaban incrementar su planta laboral cinco años después de su fundación presentaron una tasa de movilidad 9 puntos mayor, frente a aquellas que no tenían esta expectativa. Lo anterior sugiere una mayor orientación al crecimiento desde la fase de ideación del negocio, lo cual influye en las decisiones iniciales, el diseño organizacional y la forma en que se enfrentan los retos iniciales de operación. Esto se alinea estrechamente con resultados de la literatura que muestran cómo aspectos de la psicología del emprendedor y de sus expectativas pueden ser claves para su éxito y el rol que programas de entrenamiento para cambiar las mentalidades puede tener (Campos, y otros, 2017).

<sup>16</sup> En todas las regresiones se controla por efectos fijos de región, sector y tamaño inicial de las empresas. Los resultados que se reportan en esta tabla se basan en modelos de regresión logística.

**Las empresas con una estrategia documentada presentan una probabilidad de crecimiento 5 puntos porcentuales mayor que aquellas sin una definida.**

Los esfuerzos realizados por las empresas también se asocian a un mayor crecimiento de estas. Las empresas que cuentan con una estrategia que guíe sus esfuerzos, y que además la documenten, presentan una probabilidad de crecimiento 5 puntos porcentuales mayor frente a aquellas que no la tienen definida o documentada. De esta forma, se resalta la importancia de la planificación estratégica como herramienta de alineación interna, definición de objetivos y estructuración de decisiones clave, elementos que pueden marcar la diferencia en la trayectoria de crecimiento empresarial (Wolf & Floyd, 2017; Delmar & Shane, 2003).

En relación con las habilidades, los modelos principales no arrojan resultados estadísticamente significativos para esta dimensión. Sin embargo, estimaciones adicionales realizadas sobre muestras específicas (ver Anexo 2) sugieren que las habilidades podrían desempeñar un papel potencialmente relevante en el caso de las microempresas. Es también posible que el uso de un índice agregado esté ocultando el efecto de habilidades específicas que

podrían tener una mayor incidencia. Por ello, futuras extensiones y análisis más detallados sobre esta temática —y otras relacionadas— serán desarrollados en el marco del Observatorio de Movilidad Empresarial.

Finalmente, se encuentran algunas barreras que se asocian negativamente con el crecimiento de las empresas. En especial, la dificultad de acceso al crédito muestra un impacto relevante en el crecimiento; empresas que reportaron ésta como su principal barrera presentaron una movilidad 8 puntos inferiores frente a aquellas que reportan otras barreras como condiciones macroeconómicas, alta competencia o baja disponibilidad de talento humano, entre otras. Lo anterior ratifica hallazgos según los cuales la falta de acceso al crédito es percibida por los empresarios como una de las principales barreras para el crecimiento de las empresas, al retrasar inversiones, la adopción tecnológica, el crecimiento en planta, entre otros aspectos (Beck, Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 2005; Banerjee & Duflo, 2014). Nuevamente, como se observa en el Anexo 2, el tema de acceso a crédito parece ser más relevante en la movilidad de las microempresas versus aquellas empresas más grandes.

En resumen, los hallazgos indican que, si bien las razones para crear una empresa son diversas, son factores como la preparación previa, los recursos disponibles, la claridad estratégica, y la mentalidad de crecimiento del empresario los que, en conjunto, parecen estar más estrechamente relacionados con la probabilidad de movilidad empresarial en el corto plazo.

# 5.

## *Perfiles de gestión en las sociedades colombianas*

**E**sta sección profundiza en el análisis de las capacidades internas de gestión de las empresas, con el propósito de identificar patrones comunes en los enfoques de gestión de las nuevas sociedades colombianas. En la sección anterior, a través de un análisis de componentes principales, se construyó el índice global de habilidades gerenciales<sup>17</sup>, en el que valores cercanos a 1 indican una alta habilidad, y valores cercanos a -1 indican una menor percepción de habilidades gerenciales.

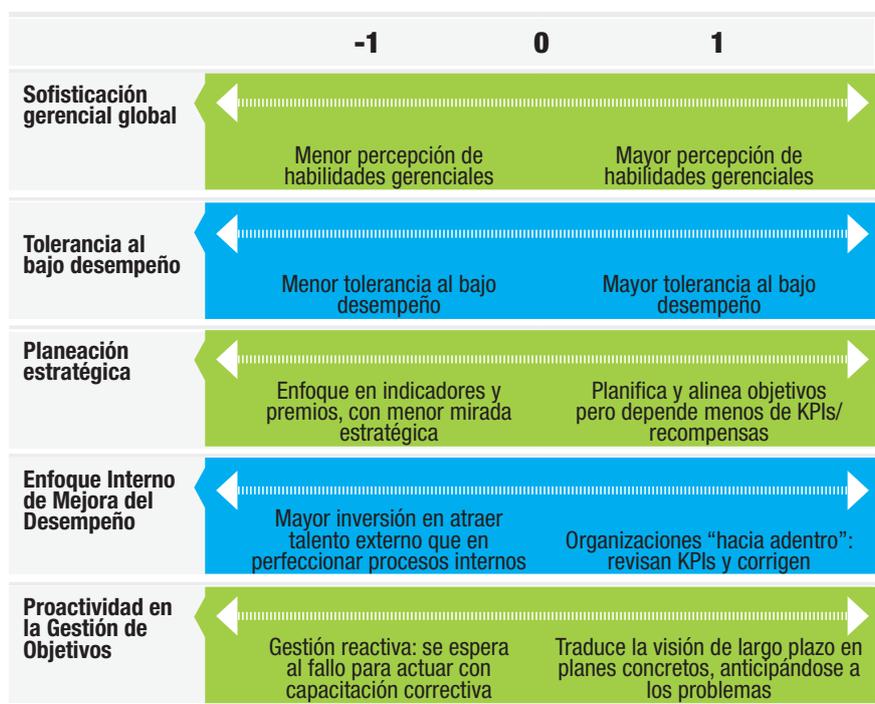
Adicionalmente, el análisis permite construir cuatro componentes que permiten revisar los enfoques de la gestión dentro de la empresa<sup>18</sup>. En este caso, cada componente se lee como un termómetro con dos polos: valores cercanos a 1 indican mayor énfasis en un extremo y valores cercanos a -1 indican mayor énfasis en el extremo opuesto; con valores cerca de 0 sugiriendo equilibrio entre dos enfoques. Los indicadores construidos son los siguientes:

17 El primer componente explica aproximadamente el 51% de la varianza total en las respuestas relacionadas con las habilidades gerenciales.

18 Las cargas resultantes del análisis se muestran en el Anexo 1.

- 1. Tolerancia al bajo desempeño:** Este componente refleja la actitud de la organización frente al desempeño insuficiente. Un mayor puntaje (cercano a 1) podría indicar permisividad hacia el bajo rendimiento, mientras que un valor bajo (cercano a -1) sugiere una cultura de exigencia y control sobre el desempeño.
- 2. Planeación estratégica:** Captura la orientación temporal de la gestión. Un extremo cercano a -1 indica un enfoque en metas inmediatas y control por indicadores (corto plazo), mientras que el otro extremo, de valores positivos, refleja una gestión más estratégica, menos dependiente de recompensas o métricas de corto plazo.
- 3. Enfoque interno de mejora del desempeño:** Mide el equilibrio entre fortalecer capacidades internas (procesos, sistemas, personal) y buscar soluciones externas (como atraer talento nuevo). Valores positivos señalan organizaciones que priorizan la mejora continua interna como vía de crecimiento y valores negativos se asocian a empresas con un mayor enfoque en la atracción de talento externo.
- 4. Proactividad en la gestión de objetivos:** Indica qué tan anticipativa es la empresa en la formulación y seguimiento de sus metas. Un valor positivo representa una gestión orientada a la prevención y planificación; un valor cercano a -1 denota una actitud reactiva ante los problemas.

**Figura 14.** Perfiles de habilidades gerenciales



**Fuente:** elaboración propia.

Al analizar la distribución de estos últimos indicadores, se observa que en una gran cantidad de empresas se presenta un alto nivel de tolerancia al bajo desempeño de sus empleados. Por otra parte, en el resto de los indicadores se encuentra que sus valores se concentran en el valor promedio de cero, indicando que en general ninguna de las estrategias gerenciales identificadas predomina entre las empresas encuestadas.

### Identificación de grupos o perfiles de gestión

A través de los últimos cuatro índices, es posible realizar un ejercicio de clasificación de las empresas, a través de un algoritmo de agrupación (*k-means*) con el fin de encontrar conjuntos de em-

presas que compartan similitudes en sus enfoques de habilidades gerenciales. El número óptimo de grupos se elige con el criterio de silueta máxima y se comprueba la robustez mediante un análisis de estabilidad<sup>20</sup> y separación de los grupos<sup>21</sup>.

Como resultado del proceso anterior, se identifican cinco grupos de empresas, con base al comportamiento de la percepción de las habilidades gerenciales, medidas a través de los índices expuestos anteriormente. La siguiente tabla muestra el promedio de los indicadores para cada uno de los grupos de empresas conformados, las cuales, en base a las interpretaciones consideradas anteriormente (valores entre -1 y 1) permiten identificar los perfiles de gestión de las empresas agrupadas:

**Tabla 2. Promedio de indicadores por perfil de empresa**

Perfil de gestión	Tolerancia al bajo desempeño	Planeación estratégica vs. control a corto plazo	Enfoque Interno de mejora del desempeño	Proactividad en la gestión de objetivos
Orientados a la mejora continua	-0.229	0.137	0.450	0.127
Centrados en control y seguimiento	0.253	-0.125	0.012	-0.061
Enfocados en atracción de talento externo	-0.040	-0.011	-0.241	0.378
Planeadores con ejecución reactiva	0.008	0.276	-0.131	-0.136
Rigurosos en desempeño	-0.385	-0.049	-0.001	0.008

**Fuente:** elaboración propia.

20 Se un procedimiento de remuestreo (*Bootstrap*) de 100 réplicas, evaluando la estabilidad de los grupos con el índice de Jaccard.

21 Se proyectan los ejes en dos dimensiones con t-SNE y UMAP, explorando distintos parámetros de *perplexity*, *n\_neighbors* y *min\_dist*.

De esta forma, es posible asociar cada uno de los grupos empresariales identificados con un modelo de gestión

específico, según los patrones de comportamiento observados en sus estrategias gerenciales:



• **Orientados a la mejora continua:** este grupo de empresas cuenta con estándares de desempeño exigentes, donde los resultados se revisan y las desviaciones se corrigen sin demora. A la vez, combinan esta rigurosidad con un fuerte foco interno en aprender y perfeccionar procesos (programas de capacitación, lecciones aprendidas, retroalimentación permanente). En su planificación estratégica definen la dirección y la traducen en metas realistas, mostrando cierta proactividad para anticiparse a los retos.

• **Centrados en control y seguimiento:** este grupo muestra una alta dependencia a métricas y recompensas de corto plazo para dirigir a sus equipos, pero toleran niveles importantes de bajo desempeño. De esta forma, monitorean KPIs, entregan incentivos y, aun así, el colaborador con bajos resultados rara vez enfrenta consecuencias. La mirada a largo plazo y la proactividad son bajas, de modo que la gestión suele ser reactiva.

• **Enfocados en atracción de talento externo:** en este grupo de empresas se identifican tendencias, se fijan metas antes de que surjan los problemas y apuestan fuerte por una propuesta de valor atractiva para captar personas clave del mercado. En cambio, dedican menos esfuerzo a perfeccionar procesos internos; prefieren importar capacidades externas antes que pulir las existentes. No son excesivamente indulgentes ni estrictos con el desempeño.

• **Planeadores con ejecución reactiva:** El cuarto grupo de empresas se caracteriza por tener una orientación estratégica clara y bien articulada; formulan planes a futuro y alinean la organización con ellos. Sin embargo, al momento de ejecutar, responden sobre todo cuando un problema ya es evidente; su proactividad es baja. Dedicar relativamente menos energía a mejorar procesos internos y algo más a iniciativas externas, aunque de forma moderada.

• **Rigurosos en desempeño:** El último grupo presenta una tolerancia casi nula al bajo desempeño: la meritocracia es explícita y la gestión del desempeño, estricta. En el resto de las dimensiones se ubican cerca del promedio: ni muy estratégicos ni demasiado tácticos, ni especialmente proactivos ni reactivos.

**Figura 15.** Tipos de empresas de acuerdo con las habilidades gerenciales



**Fuente:** elaboración propia.

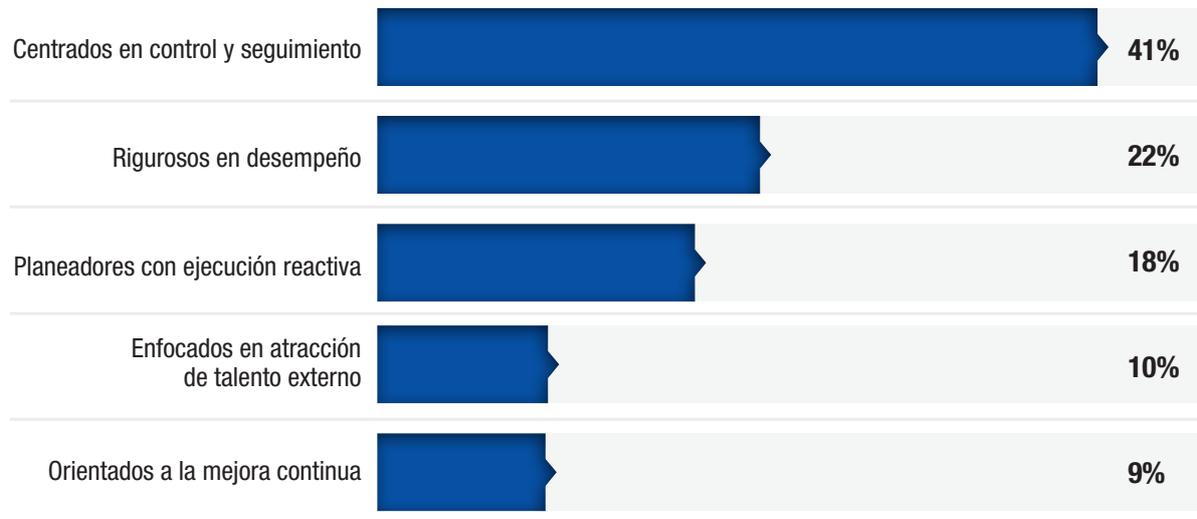
Los modelos identificados para las empresas se logran acercar a diversos modelos y prácticas de gestión planteadas en la literatura. Las empresas catalogadas en el primero modelo (“Orientados a la mejora continua”), al enfocarse en la mejora continua, con una baja tolerancia en el desempeño, se acercan a los modelos *Kaizen* (Imai, 1986; Barraza, 2007; Gallegos, 2007) o *Lean* (Cuatrecasas, 2013; Rajadell Carreras, 2021).

El segundo grupo, con una mayor tolerancia al bajo desempeño (“Centrados en control y seguimiento”), y un mayor enfoque en el seguimiento de indicadores e incentivos presenta rasgos del modelo de *Management by Exception* (von Briel, 1962; Dekker & Woods, 1999). Los “Enfocados en atracción de talento externo” son empresas que enfocan su gestión en el *Employer Branding*, promocionando su empresa entre los candidatos externos. Los “Planea-

dores con ejecución reactiva”, comparten los principios del *Logical incrementalism*, combinando la planificación estratégica y adaptación espontánea al cambio (Quinn, 1978; Heracleous, Wawarta, Papachroni, & Paroutis, 2023). Finalmente, los “Rigurosos en desempeño” comparten la idea del *Keeper test*, al buscar la construcción de un personal efectivo (Morgade, 2019)

Si se observa la distribución de las empresas encuestadas a través de los modelos de gestión identificados, se observa que la mayor parte de empresas se categoriza como Centrados en control y seguimiento, con cerca del 40% de empresas, seguida de los perfiles de Rigurosos en desempeño y Planeadores con ejecución reactiva, con cerca del 20% de empresas en cada caso. Finalmente, los perfiles menos comunes entre las empresas son los de Enfocados en atracción de talento externo y Orientados a la mejora continua.

**Figura 16.** Porcentaje de empresas encuestadas por perfil gerencial identificado



**Fuente:** elaboración propia.

### Perfiles de gestión por características de las empresas

A través de los índices construidos anteriormente, es posible analizar su comportamiento a través de la información del RUES (tamaño, sector y movilidad), con el fin de caracterizar perfiles de gestión por estrato empresarial, actividad económica y crecimiento de las empresas; además de acercarlos a los perfiles hallados previamente. A partir de los promedios de los índices, se busca identificar qué enfoques de gestión predominan en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, así como en los distintos sectores.

Primeramente, al realizar un análisis a través del tamaño de las empresas, se encuentra que las empresas de mayor tamaño al iniciar su negocio presentan una mayor valoración en sus habilidades

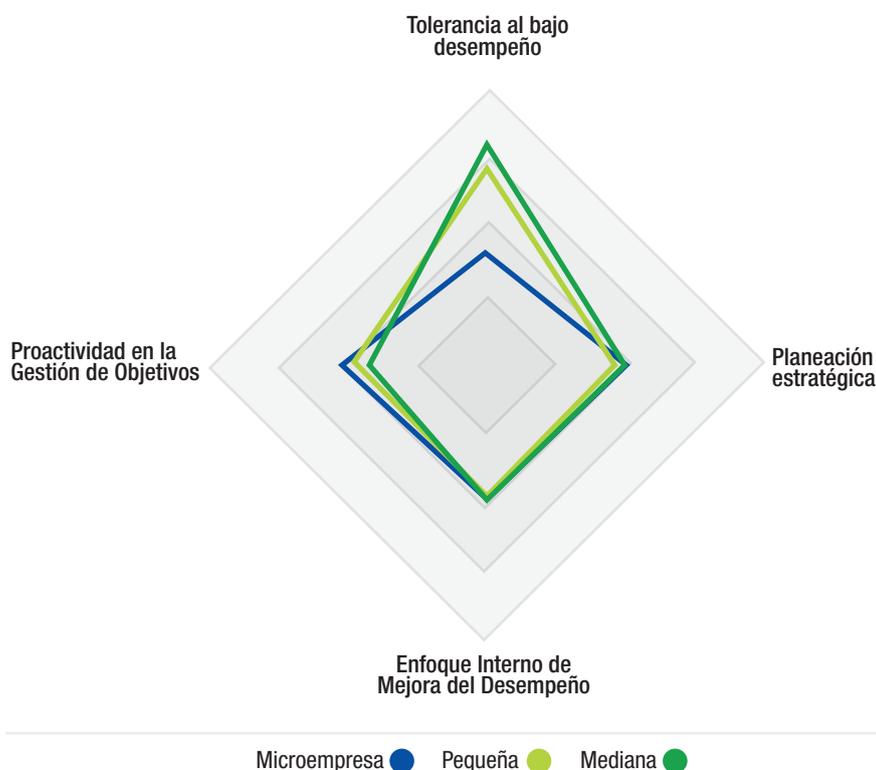
gerenciales. Así, en el Índice de habilidades gerenciales global las microempresas presentan un valor medio de  $-0,013$ , revelando una baja percepción de habilidades gerenciales en este grupo de empresas; en las empresas pequeñas el valor medio es de  $0,029$  y de  $0,059$  en las medianas, mostrando mejor percepción de las habilidades gerenciales en empresas de mayor tamaño.

En cuanto a los enfoques gerenciales, los puntajes medios muestran cómo el estilo gerencial se va desplazando con el tamaño. Las microempresas registran valores casi neutros en los cuatro ejes, por tanto, no destacan ni por indulgentes ni por estrictas, ni por estratégicas ni por tácticas; aun así, presentan una pequeña inclinación a exigir resultados y a actuar antes de que surja el problema, acercándolas al grupo de empresas "Orientados a la mejora continua".

Las empresas pequeñas muestran un sesgo al control de corto plazo, siendo algo más volcadas hacia lo externo que a perfeccionar procesos internos. Ese patrón las acerca al clúster “Centrados en control y seguimiento”, donde monitorean indicadores día a día, premian rápido, pero evitan medidas duras con quienes no cumplen.

Finalmente, las empresas medianas exhiben la mayor tolerancia al bajo desempeño y una estrategia y foco interno casi neutros; además de una proactividad algo negativa, lo que indica tendencia a reaccionar. Por tanto, se pueden aproximar al clúster “Planeadores con ejecución reactiva”.

**Figura 17. Perfiles gerenciales por tamaño empresarial**



**Fuente:** elaboración propia.

Así mismo, si se explora por sector, se encuentra que el sector de extracción es aquel en el que las empresas presentan un mayor índice global de habilidades gerenciales, seguido de industria y construcción. Por otra parte, el sector de agricultura presenta el menor valor en el índice construido. En cuanto a un posible modelo gerencial por sector, la dirección y la dimensión

de los puntajes promedio de cada sector permiten acercarlos a uno de los perfiles gerenciales definidos anteriormente.

El sector agrícola muestra baja tolerancia al bajo rendimiento y, sobre todo, gran énfasis en su propuesta de valor al talento. Esto sugiere que compiten por mano de obra especializada o escasa y apuestan

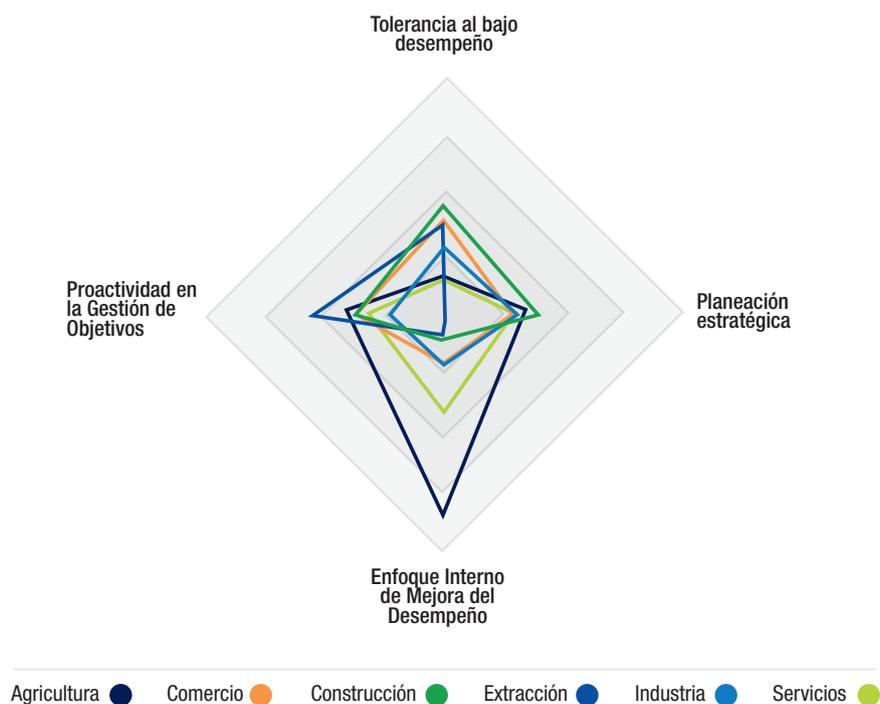
por diferenciarse como empleadores más que por perfeccionar internamente los procesos, acercándose al modelo de “Enfocados en atracción de talento externo”. El sector de construcción se caracteriza por su alta planeación estratégica y presentar cierta permisividad; de esta forma se asemeja al grupo de empresas “Planeadores con ejecución reactiva”.

En el sector de extracción se combina el alto uso de incentivos y el aprendizaje correctivo con orientación más transaccional que estratégica y un mayor control interno por encima de branding externo; de esta forma se asemeja las categorías de “Enfocados en atracción de talento externo” y “Planeadores con ejecución reactivas”.

El sector comercio muestra tolerancia positiva y una tendencia a gober-

nar con controles muy de corto plazo; la orientación externa e interna es neutra, y los incentivos están presentes, pero sin refuerzo de aprendizaje, por tanto, se asemejan a las empresas “Centrados en control y seguimiento”. El sector industria muestra un leve enfoque hacia el aprendizaje correctivo, además de una leve exigencia. De esta forma, no depende tanto de incentivos ni de una marca empleadora fuerte; con una mayor fortaleza en procesos internos, acercándose a la categoría de “Orientados a la mejora continua”. Por último, el sector servicios presenta una baja tolerancia al bajo desempeño y un ligero sesgo a una estrategia de marca empleadora, lo que refleja la necesidad de proyectar su atractivo en el mercado laboral; así, combina rasgos de los grupos “Orientados a la mejora continua” y “Enfocados en atracción de talento externo”.

**Figura 18. Perfiles gerenciales por sector económico**



**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a la movilidad de las empresas, aunque las diferencias entre los indicadores entre las empresas que presentan y no presentan movilidad no son sustanciales, se identifica que las empresas que logran ascender de tamaño tien-

den a adoptar una baja tolerancia al bajo rendimiento, dirigen su operación con controles de corto plazo y orientan sus esfuerzos hacia la mejora de procesos internos, respondiendo de manera reactiva ante oportunidades de mejora.





# 6.

## Consideraciones finales

**E**l 6,8% de las empresas creadas en 2019 y que sobreviven a 2024 escaló de categoría en este periodo. La movilidad es más fuerte en firmas que ya nacen más grandes: 5,6% entre microempresas frente a 18% en pequeñas y 17% en medianas. También varía por sector: construcción lidera con 17%, seguida por extracción (13%) y agricultura (11%), mientras industria y servicios se ubican cerca del 7% y comercio alcanza 4%. En lo territorial, destacan el Eje Cafetero (8%), seguido por Caribe (7,3%) y Centro Oriente (7,1%), con departamentos como Antioquia (9,6%), Bogotá (9,1%) y Atlántico (8,4%) a la cabeza.

Se observa que el canal de crecimiento dominante entre las firmas con movilidad es la acumulación de activos, no la expansión del empleo: en promedio,

la creación de activos supera a la de empleo, y este patrón se acentúa a medida que aumenta el tamaño. Las sociedades muestran desempeños superiores a las personas naturales, con creación neta en activos y empleo, mientras entre las personas naturales prevalece la atonía en activos y un aumento leve en ocupación.

La forma societaria no solo se asocia con mayor movilidad —17,7% frente a 0,5% en personas naturales—, sino que también opera como vehículo para cerrar brechas de género. Al favorecer equipos fundadores y estructuras de propiedad más diversas, las sociedades amplían la participación de mujeres como socias y accionistas y mejoran su acceso a redes, capital y gestión profesional, elementos que el análisis vincula con mejores trayectorias de desempeño.

**El crecimiento empresarial depende de factores estructurales, estratégicos y personales que, en conjunto, determinan la movilidad.**

El examen de determinantes internos y externos reafirma que el crecimiento es el resultado de decisiones fundacionales, capacidades gerenciales y condiciones de entorno. Las empresas creadas de manera conjunta con socios o accionistas muestran mayores probabilidades de movilidad que las fundadas individualmente; un mayor capital inicial incrementa la chance de ascenso; y la experiencia previa del fundador en creación o dirección de firmas añade probabilidades adicionales de crecer.

Una visión y una mentalidad explícita de los fundadores y líderes empresariales hacia el crecimiento, reflejada, por ejemplo en expectativas de aumentar el número de empleados en un plazo de cinco años y en mayor dedicación de tiempo del propietario, se traduce en mejores resultados. En la gestión cotidiana, contar con una estrategia explícita y documentada y sostener esfuerzos de mejora se asocia con mayor movilidad.

El análisis a través del índice de habilidades gerenciales sugiere levemente que niveles más altos de gestión por objetivos e indicadores, retroalimentación activa y desarrollo del talento elevan la probabilidad de ascenso en el caso de las microempresas. Resulta necesario desarrollar un estudio causal de mayor alcance que permita analizar en profundidad la relación entre la movilidad empresarial y las habilidades gerenciales.

Entre los factores externos, la pertenencia a asociaciones y clústeres, la participación en programas de desarrollo de proveedores con grandes empresas y la formación empresarial focalizada en capacidades gerenciales y técnicas muestran correlaciones positivas; en contraste, el acceso al crédito y la falta de infraestructura tecnológica emergen como barreras que reducen significativamente la movilidad.

Con base en la autopercepción y en los patrones de práctica directiva, el estudio identifica cinco perfiles de gestión: Orientados a la mejora continua, Centrados en control y seguimiento, Enfocados en atracción de talento externo, Planeadores con ejecución reactiva y Rigurosos en desempeño. Las empresas que logran movilidad tienden a combinar baja tolerancia al bajo desempeño, control de corto plazo mediante indicadores y foco en la mejora de procesos internos, rasgos cercanos al perfil de Orientados a la mejora continua, aunque con momentos de ejecución reactiva ante oportunidades de ajuste. Esta evidencia sugiere que la disciplina operativa y la

estandarización anteceden a una expansión sostenible, especialmente cuando el crecimiento ocurre a través de la acumulación de activos.

El estudio permite afirmar que el crecimiento empresarial depende de una combinación de factores estructurales (tamaño, sector, entorno), estratégicos (modelo de gestión y esfuerzos realizados) y personales (motivación y capacidades del empresario). Por tanto, las políticas públicas e institucionales que busquen promover la formalización y el fortalecimiento empresarial deben considerar estos distintos niveles de intervención, ofreciendo herramientas diferenciadas según el perfil y contexto de cada empresa. Esto implica no solo facilitar condiciones externas más favorables, sino también promover

capacidades internas que impulsen modelos de gestión efectivos.

En ese marco, las cámaras de comercio de Colombia pueden potenciar su rol articulador: profundizando los programas de formación en habilidades gerenciales, planificación y gestión basada en datos; fortalecimiento de la visión de líderes, enfocándola en el crecimiento y largo plazo; acompañando la documentación estratégica y la separación financiera del negocio; fortaleciendo iniciativas clúster y esquemas de desarrollo de proveedores con grandes empresas; ampliando herramientas de financiamiento y de gestión de riesgo —incluido factoring, garantías y enlaces con el sistema financiero—; y apoyando la adopción tecnológica e infraestructura digital que habiliten mejoras de procesos.

Finalmente, el estudio abre la posibilidad de una agenda de investigación centrada en capacidades directivas: medir su evolución a lo largo del ciclo de vida empresarial, evaluar rigurosamente intervenciones de formación y acompañamiento, y entender cómo estas interactúan con decisiones de inversión en activos y con el cierre de brechas de género. Avanzar en esa dirección permitirá diseñar políticas y servicios empresariales más efectivos que aceleren la movilidad, consoliden el crecimiento y hagan más inclusivo el tejido productivo del país.



# 7.

## Referencias

- Aberra, A., Aga, G. A., Jolevski, F., & Karalashvili, N. (2022). Understanding informality: Comprehensive business-level data and descriptive findings (No. 10208). *The World Bank*.
- Agbim, K. C. (2013). The relative contribution of management skills to entrepreneurial success: A survey of small and medium enterprises (SMEs) in the trade sector. *International Organization of Scientific Research Journal of Business and Management*, 7(1), 08-16.
- Asah, F., Fatoki, O. O., & Rungani, E. (2015). The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(3), 308-322.

- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2014). Do firms want to borrow more? Testing credit constraints using a directed lending program. *Review of Economic Studies*, 81(2), 572-607.
- Barraza, M. F. (2007). *El kaizen/the Kaizen*. Panorama Editorial.
- Bartelsman, E., Haltiwanger, J., & Scarpetta, S. (2013). Cross-country differences in productivity: The role of allocation and selection. *American economic review*, 103(1), 305-334.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. S., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: does firm size matter? *The journal of finance*, 60(1), 137-177.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2019). What drives differences in management practices? *American Economic Review*, 109(5), 1648-1683.
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly journal of economics*, 128(1), 1-51.
- Boudreaux, C., Clarke, G., & Jha, A. (2021). Social capital and small business productivity: The mediating roles of financing and customer relationships. *arXiv preprint arXiv:2104.12004*.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and individual differences*, 51(3), 222-230.
- Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, 357(6357), 1287-1290.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.

- Confecámaras. (2022). Dinámicas de Movilidad y Crecimiento de las Empresas Colombianas.
- Confecámaras. (2023). *La supervivencia empresarial en Colombia*.
- Confecámaras; BID Invest. (2023). Movilidad Empresarial: aspectos claves para enfrentar el reto de permanecer y crecer.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.
- Cuatrecasas, L. (2013). *Lean management*. Delta Publicaciones.
- Davis, S. J., Haltiwanger, J., & Schuh, S. (1996). Small business and job creation: Dissecting the myth and reassessing the facts. *Small business economics*, 8(4), 297-315.
- De Nicola, F., Muraközy, B., & Tan, S. W. (2021). Spillovers from high growth firms: evidence from Hungary. *Small Business Economics*, 57(1), 127-150.
- Dekker, S. W., & Woods, D. D. (1999). To Intervene or Not to Intervene: The Dilemma of Management by Exception. *Cognition, Technology & Work*, 86-96.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research policy*, 43(10), 1785-1799.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.
- Deshpandé, R., Grinstein, A., Kim, S. H., & Ofek, E. (2013). Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders? *International Marketing Review*, 30(3), 231-252.
- Eslava, M., Haltiwanger, J., & Urdaneta, N. (2024). The size and life-cycle growth of plants: The role of productivity, demand, and wedges. *Review of Economic Studies*, 91(1), 259-300.
- Eurostat. (2022). *Key figures on European business – Business dynamics*. Obtenido de [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/htmlpub/key-figures-on-european-business-2022/business\\_dynamics.html](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/htmlpub/key-figures-on-european-business-2022/business_dynamics.html)

- Fritsch, M., Brixy, U., & Falck, O. (2006). The effect of industry, region, and time on new business survival—a multi-dimensional analysis. *Review of industrial organization*, 28(3), 285-306.
- Gallegos, H. (2007). Sistema Kaizen en la administración. *Innovaciones de negocios*, 4(7), 1-38.
- Giorcelli, M. (2019). The long-term effects of management and technology transfers. *American Economic Review*, 109(1), 121-152.
- Gottschalk, S., & Niefert, M. (2013). Gender differences in business success of German start-up firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18(1), 15-46.
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 15(1), 15.
- Heracleous, L., Wawarta, C., Papachroni, A., & Paroutis, S. (2023). Logical incrementalism as a path to strategic agility: The case of NASA. *California Management Review*, 65(4), 63-92.
- Hurst, E., & Pugsley, B. W. (2011). What do small businesses do? (No. w17041). *National Bureau of Economic Research*.
- Imai, M. (1986). *Kaizen (Vol. 201)*. New York: Random House Business Division.
- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., & Lueger, M. (2010). Personal characteristics, resources, and environment as predictors of business survival. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1025-1051.
- Langebaek-Rueda, A. (2008). Determinantes del crecimiento de las empresas no financieras en Colombia: Ley de Gibrat y otras teorías. *Borradores de Economía*, No. 493.
- Machmud, S., & Sidharta, I. (2016). Entrepreneurial motivation and business performance of SMEs in the SUCI clothing center, Bandung, Indonesia. *DLSU Business & Economics Review*, 25(2), 63-78.
- Minniti, M. &. (2010). Entrepreneurial types and economic growth. *Journal of Business Venturing*, 305-314.
- Mion, G., & Opromolla, L. D. (2014). Managers' mobility, trade performance, and wages. *Journal of International Economics*, 94(1), 85-101.

- Mion, G., Opromolla, L. D., & Sforza, A. .. (2025). The value of managers' export experience: Lessons from the Angolan civil war. *Review of Economics and Statistics*, 107(2), 580-587.
- Morgade, A. (28 de marzo de 2019). *Netflix: qué es el "keeper test", la estrategia de la plataforma de videos en línea para quedarse con los mejores trabajadores*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47695410>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- OECD. (s.f.). *SDBS Business Demography Indicators (ISIC Rev. 4)*.
- Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research policy*, 47(8).
- Petrikova, D., & Sorokova, T. (2016). Managerial and entrepreneurial skills as determinants of business. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 184-194.
- Piergiovanni, R., Santarelli, E., Klomp, L., & Thurik, A. R. (2003). Gibrat's Law and the firm size/firm growth relationship in Italian small scale services. *Revue d'économie industrielle*, 102(1), 69-82.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2006). Clusters and value chains in Latin America: In search of an integrated approach. *Upgrading to compete: global value chains, clusters, and smes in Latin America*, 1-40.
- Pyo, H., & Lee, S. (2018). Are there spillover effects of large firms' growth in supply chain networks? Evidence from the Korean economy. *Applied Economics Letters*, 25(17), 1208-1211.
- Qiao, P. H., Ju, X. F., & Fung, H. G. (2014). Industry association networks, innovations, and firm performance in Chinese small and medium-sized enterprises. *China economic review*, 29, 213-228.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: "logical incrementalism". *Sloan Management Review (pre-1986)*, 20(1), 7.
- Rajadell Carreras, M. (2021). *Lean Manufacturing: Herramientas para producir mejor*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504.

- Rencher, A. C., & Christensen, W. F. (2002). *Methods of multivariate analysis. a john wiley & sons. Inc. Publication, 727*, 2218-0230.
- Sabel, C., Fernández-Arias, E., Hausmann, R., Rodríguez-Clare, A., & Stein, E. (2012). Export Pioneers in Latin America. *IDB Book No. IDB-BK-107, Columbia Law and Economics Research Paper*(421).
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Singh, K. (1997). The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. *Academy of management Journal, 40*(2), 339-367.
- Sölvell, O. (2015). *Construction of the cluster commons (pp. 84-102). The Oxford Handbook of Local Competitiveness*. Oxford: Oxford University Press.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing, 26*(3), 341-358.
- Van Praag, C. M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small business economics, 21*(1), 1-17.
- Van Stel, A. C. (2005). The Effect of Entrepreneurship on National Economic Growth: An Analysis Using the GEM Database. *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*.
- Verheul, I., Carree, M., & Thurik, R. (2009). Allocation and productivity of time in new ventures of female and male entrepreneurs. *Small business economics, 33*(3), 273-291.
- Verhoogen, E. (2023). Firm-level upgrading in developing countries. *Journal of Economic Literature, 61*(4), 1410-1464.
- von Briel, H. (1962). Management by exception. *Die Unternehmung, 16*(3), 153-161.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of management, 43*(6), 1754-1788.

# Anexos

## Anexo 1. Resultados Análisis de Componentes Principales

Tabla A1.1 Cargas rotadas con metodología simplimax

Item	Componente				
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto
Nuestra empresa evalúa, monitorea y comunica sobre su desempeño continuamente, a través de indicadores claves de desempeño (KPIs)	0.689	0.000	-0.426	0.281	0.055
El fracaso en el logro de los objetivos e indicadores acordados impulsa planes de capacitación y mejora en áreas identificadas de debilidad	0.694	-0.102	0.206	0.264	-0.613
Los objetivos de largo plazo se traducen en metas específicas a corto plazo. Las metas a corto plazo se convierten en una "escalera" para alcanzar los objetivos de largo plazo.	0.662	-0.035	0.512	0.000	0.336
Atraer, retener y desarrollar talento en toda la organización es una prioridad absoluta	0.716	0.000	0.262	0.000	0.141
Nuestra empresa otorga premios y promociones al personal relacionados a su desempeño sobre la base de un sistema de evaluación y monitoreo de indicadores y objetivos	0.697	0.000	-0.450	0.118	0.182
Los empleados con bajo desempeño rara vez son destituidos de sus puestos.	0.278	0.978	0.098	0.059	0.000
Identificamos, desarrollamos y promovemos activamente a nuestros mejores empleados	0.757	-0.003	0.000	-0.210	0.061
Ofrecemos una propuesta de valor única para alentar a personas talentosas a unirse a nuestra empresa por encima de nuestros competidores.	0.689	0.000	-0.133	-0.649	-0.194

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Análisis de regresión multivariado – Efectos marginales modelos base

**Tabla A2.1** Efectos marginales de los modelos base estimados<sup>22</sup>

	Variable dependiente: Movilidad Empresarial				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Empresa de pertenencia femenina	-0.007 (0.022)	-0.004 (0.022)	-0.002 (0.021)	-0.003 (0.021)	-0.000 (0.021)
Actividad anterior a la matrícula	0.021 (0.027)	0.013 (0.027)	0.005 (0.027)	-0.003 (0.027)	-0.016 (0.028)
Fundada de forma independiente	0.038 (0.027)	0.043 (0.027)	0.049* (0.027)	0.046* (0.027)	0.043 (0.027)
Con participación de socios/accionistas	0.039** (0.018)	0.039** (0.019)	0.037** (0.018)	0.035* (0.018)	0.029 (0.019)
Capital inicial: Entre 51 y 100 millones de pesos	0.099*** (0.027)	0.094*** (0.027)	0.089*** (0.027)	0.089*** (0.027)	0.086*** (0.027)
Capital inicial: Entre 101 y 1000 millones de pesos	0.136*** (0.031)	0.130*** (0.030)	0.126*** (0.031)	0.118*** (0.031)	0.111*** (0.031)
Capital inicial: Más de 1000 millones de pesos	0.175** (0.064)	0.169** (0.063)	0.153** (0.063)	0.142** (0.063)	0.112* (0.066)
Empleo inicial: Entre 1 a 5 empleados	0.093** (0.038)	0.092** (0.038)	0.100*** (0.038)	0.092** (0.037)	0.101*** (0.038)
Empleo inicial: Entre 6 a 10 empleados	0.130*** (0.045)	0.123*** (0.045)	0.130*** (0.045)	0.120*** (0.045)	0.122*** (0.047)
Empleo inicial: Entre 11 a 50 empleados	0.135*** (0.052)	0.121** (0.052)	0.165*** (0.056)	0.151*** (0.056)	0.156*** (0.057)
Empleo inicial: Entre 51 a 100 empleados	0.276*** (0.105)	0.254** (0.104)	0.301*** (0.111)	0.280*** (0.107)	0.296*** (0.106)
Empleo inicial: Más de 100 empleados	0.172 (0.200)	0.155 (0.194)	0.229 (0.171)	0.255 (0.184)	0.470*** (0.137)
Educación: Técnico o Tecnólogo		-0.086*** (0.029)	-0.074*** (0.029)	-0.078*** (0.028)	-0.080*** (0.029)
Educación: Pregrado		-0.061** (0.025)	-0.047* (0.025)	-0.054** (0.026)	-0.052** (0.026)
Educación: Posgrado		-0.055** (0.026)	-0.036 (0.026)	-0.045* (0.027)	-0.050* (0.027)
Fundado empresas anteriormente		0.037* (0.021)	0.045** (0.021)	0.040* (0.021)	0.041** (0.021)
Requerido ayuda con el cuidado infantil o doméstica		0.014 (0.018)	0.008 (0.019)	0.009 (0.018)	0.009 (0.019)
Fuente primaria de ingreso			0.048** (0.021)	0.042* (0.022)	0.041* (0.022)
Horas dedicadas: De 41 a 59 horas			0.031 (0.023)	0.027 (0.022)	0.027 (0.023)
Horas dedicadas: 60 horas o más			0.030 (0.024)	0.030 (0.023)	0.036 (0.023)
Motivación: Lo identificó como una oportunidad de mercado			0.014 (0.057)	0.013 (0.057)	0.005 (0.062)
Motivación: Por tradición familiar o lo heredó			0.118* (0.071)	0.116 (0.071)	0.109 (0.074)
Motivación: Para complementar/mejorar ingreso			0.056 (0.063)	0.052 (0.062)	0.035 (0.067)
Motivación: Para ejercer su oficio, carrera o profesión			-0.022 (0.059)	-0.023 (0.059)	-0.027 (0.064)
Motivación: Ser propio jefe/manejar tiempo			0.031 (0.057)	0.028 (0.058)	0.019 (0.062)
Esperaba tener mas empleados			0.101*** (0.021)	0.093*** (0.020)	0.091*** (0.021)
Estrategia: La tenemos definida y documentada				0.051*** (0.019)	0.056*** (0.019)
Cliente y/o proveedor de gran tamaño				0.027 (0.020)	0.032 (0.021)
Ventas electrónicas: 26% - 50%				-0.062* (0.037)	-0.072* (0.039)
Ventas electrónicas: Más del 50%				-0.034* (0.020)	-0.033 (0.021)
Indice de habilidad gerencial				0.046 (0.035)	0.056 (0.036)
Empresa no asociada					-0.014 (0.022)
Barreras: Dificultades de acceso al crédito					-0.083*** (0.027)
Observaciones	1,998	1,998	1,989	1,989	1,928
Log Likelihood	-779.574	-773.268	-746.853	-738.486	-705.112
Akaike Inf. Crit.	1,621.148	1,618.536	1,583.705	1,576.972	1,514.225

22 Se controla en todos los modelos por efectos fijos de sector, región, tamaño inicial y año de cohorte.

**Tabla A2.2 Efectos marginales de los modelos parciales estimados<sup>23</sup>**

	Variable dependiente: Movilidad Empresarial				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Características de la empresa</b>					
Empresa de pertenencia femenina	-0.007 (0.022)				
Actividad anterior a la matrícula	0.021 (0.027)				
Fundada de forma independiente	0.038 (0.027)				
Con participación de socios/accionistas	0.039** (0.018)				
Capital inicial: Entre 51 y 100 millones de pesos	0.099*** (0.027)				
Capital inicial: Entre 101 y 1000 millones de pesos	0.136*** (0.031)				
Capital inicial: Más de 1000 millones de pesos	0.175** (0.064)				
Empleo inicial: Entre 1 a 5 empleados	0.093** (0.038)				
Empleo inicial: Entre 6 a 10 empleados	0.130*** (0.045)				
Empleo inicial: Entre 11 a 50 empleados	0.135*** (0.052)				
Empleo inicial: Entre 51 a 100 empleados	0.276*** (0.105)				
Empleo inicial: Más de 100 empleados	0.172 (0.200)				
<b>Características del empresario</b>					
Educación: Técnico o Tecnólogo		-0.095*** (0.030)			
Educación: Pregrado		-0.063** (0.026)			
Educación: Posgrado		-0.053** (0.027)			
Fundado empresas anteriormente		0.057*** (0.021)			
Requerido ayuda con el cuidado infantil o doméstica		0.022 (0.019)			
<b>Motivaciones</b>					
Fuente primaria de ingreso			0.040* (0.022)		
Horas dedicadas: De 41 a 59 horas			0.046** (0.023)		
Horas dedicadas: 60 horas o más			0.045* (0.024)		
Motivación: Lo identificó como una oportunidad de mercado			0.038 (0.052)		
Motivación: Por tradición familiar o lo heredó			0.140** (0.068)		
Motivación: Para complementar/mejorar ingreso			0.069 (0.058)		
Motivación: Para ejercer su oficio, carrera o profesión			-0.013 (0.055)		
Motivación: Ser propio jefe/manejar tiempo			0.047 (0.053)		
Esperaba tener más empleados			0.094*** (0.021)		
<b>Esfuerzos</b>					
Estrategia: La tenemos definida y documentada				0.073*** (0.019)	
Cliente y/o proveedor de gran tamaño				0.046** (0.021)	
Ventas electrónicas: 26% - 50%				-0.054 (0.039)	
Ventas electrónicas: Más del 50%				-0.031 (0.022)	
Índice de habilidad gerencial				0.077** (0.035)	
<b>Factores externos</b>					
Empresa no asociada					-0.044** (0.022)
Barreras: Dificultades de acceso al crédito					-0.088*** (0.028)
Observaciones	1,998	1,998	1,989	1,998	1,937
Log Likelihood	-779.574	-801.178	-787.290	-796.619	-776.266
Akaike Inf. Crit.	1,621.148	1,650.357	1,630.580	1,641.238	1,594.533

**Fuente:** Elaboración propia.

23 Se controla en todos los modelos por efectos fijos de sector, región, tamaño inicial y año de cohorte.

### Anexo 3. Pruebas de robustez del análisis multivariado de regresión

Para verificar la robustez del análisis multivariado de regresión y explorar de forma preliminar algunos de los mecanismos o heterogeneidad, se definieron especificaciones alternativas considerando diferentes definiciones de la variable de movilidad y diferentes definiciones de la muestra.

Más específicamente, se consideran tres definiciones adicionales a la variable dependiente que se presenta en el análisis principal de este documento (aquí denominada *Tasa de movilidad*):

- ▶ La primera variable, *movilidad promedio*, se construye calculando el promedio de empleo en dos períodos. Si la empresa tiene seis años de datos, se compara el promedio de los tres primeros con el de los tres últimos; si tiene cinco años, se comparan los dos primeros con los tres últimos; y si tiene cuatro años, se comparan los dos primeros con los dos últimos.
- ▶ La segunda variable, *movilidad punta*, se define por la movilidad entre los extremos, es decir, la categoría del primer año frente a la del último año disponible.
- ▶ La tercera variable, *movilidad mayoría*, identifica como móvil a la empresa si al menos dos de las tres definiciones (Tasa de movilidad, movilidad promedio y/o movilidad punta) coinciden en señalar un cambio ascendente de categoría.

Adicionalmente, el análisis en este anexo se enfocó en las empresas que reportaron empleo superior a cero durante al menos tres años de muestra, lo cual reduce el tamaño de la muestra. Por otro lado, se estiman modelos separados considerando algunas submuestras de interés: (i) microempresas, (ii) pequeñas, mediantes y grandes empresas (no microempresas), y (iii) empresas recientes (que son aquellas que comenzaron a operar en el año 2015 en adelante).

Para las estimaciones, se utiliza el Modelo Lineal de Probabilidad (OLS), que es una aproximación al modelo *logit* empleado en las estimaciones principales. Es importante destacar que, aunque el modelo *logit* estima efectos marginales en probabilidades dentro del rango  $[0, 1]$ , el modelo OLS, al ser lineal, no garantiza que las probabilidades se mantengan dentro de este rango, lo que puede llevar a una interpretación diferente. Sin embargo, el uso de OLS permite obtener estimaciones más fáciles de interpretar y comparar, además de ser menos sensible a los supuestos de distribución que requiere el modelo *logit*. En ambos casos, se incluyen efectos fijos por región, sector económico, tamaño de la empresa previo a la movilidad y el año de la cohorte de datos para controlar las variaciones no observadas relacionadas con estos factores.

En la Tabla A3.1 se presentan las estadísticas descriptivas de las variables de movilidad empresarial. Cada fila muestra la cantidad de empresas clasificadas con movilidad ascendente (=1) y sin movilidad ascendente (=0) según cada definición de movilidad.

**Tabla A3.1.** Estadísticas descriptivas de la movilidad empresarial

Movilidad	Tasa de movilidad	Promedio	Puntas	Mayoría
0	1,077	1,148	1,038	1,137
1	259	188	298	199
Total	1,336	1,336	1,336	1,336

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla A3.2 se presentan los resultados de la regresión. En la columna (1) encontramos la variable dependiente Tasa de movilidad, la segunda columna (2) corresponde a la variable *movilidad promedio*, la tercera columna (3) presenta la *variable movilidad puntas* y la cuarta columna (4) la variable *movilidad mayoría*.

Se incluyen dos columnas más (5) y (6) que corresponden a la variable dependiente *movilidad promedio*, para la submuestra de sólo microempresas (5) y pequeñas, medianas y grandes (6). Por último, la columna (7) posee los resultados de aquellas empresas que comenzaron a operar en el año 2015 en adelante.

**Tabla A3.2. Resultados de los modelos de regresión estimados<sup>24</sup>**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Empresa de pertenencia femenina	-0.021 (0.024)	-0.006 (0.021)	0.001 (0.025)	-0.015 (0.022)	-0.010 (0.028)	0.005 (0.033)	-0.029 (0.022)
Fundada de forma independiente	0.059** (0.026)	0.026 (0.024)	0.013 (0.029)	0.031 (0.025)	0.019 (0.034)	0.039 (0.034)	0.026 (0.027)
Con participación de socios/accionistas	0.040* (0.023)	0.029 (0.020)	0.054** (0.024)	0.038* (0.021)	0.026 (0.027)	0.021 (0.032)	0.019 (0.022)
Capital inicial: Entre 51 y 100 millones de pesos	0.101*** (0.038)	0.014 (0.032)	-0.023 (0.035)	-0.005 (0.032)	-0.004 (0.040)	0.055 (0.057)	0.036 (0.036)
Capital inicial: Entre 101 y 1000 millones de pesos	0.104** (0.040)	0.047 (0.039)	0.026 (0.043)	0.050 (0.040)	0.032 (0.057)	0.043 (0.050)	0.031 (0.040)
Capital inicial: Más de 1000 millones de pesos	0.116 (0.098)	0.088 (0.092)	0.062 (0.088)	0.081 (0.092)	0.177 (0.138)	0.070 (0.110)	0.057 (0.092)
Empleo inicial: Entre 1 a 5 empleados	0.047 (0.044)	0.091*** (0.029)	0.078* (0.046)	0.085*** (0.032)	0.108*** (0.042)	0.093** (0.037)	0.103*** (0.029)
Empleo inicial: Entre 6 a 10 empleados	0.057 (0.051)	0.125*** (0.038)	0.180*** (0.054)	0.112*** (0.040)	0.193*** (0.062)	0.103** (0.043)	0.145*** (0.040)
Empleo inicial: Entre 11 a 50 empleados	0.132** (0.061)	0.172*** (0.048)	0.269*** (0.065)	0.161*** (0.051)	0.175* (0.099)	0.134*** (0.049)	0.177*** (0.050)
Empleo inicial: Entre 51 a 100 empleados	0.399*** (0.142)	0.310** (0.143)	0.111 (0.111)	0.278* (0.144)	-0.220 (0.158)	0.291** (0.146)	0.421** (0.176)
Educación: Técnico o Tecnólogo	-0.081** (0.034)	-0.030 (0.031)	-0.027 (0.037)	-0.035 (0.032)	-0.049 (0.041)	-0.031 (0.045)	-0.017 (0.034)
Educación: Pregrado	-0.060* (0.032)	-0.036 (0.028)	-0.025 (0.034)	-0.037 (0.030)	-0.029 (0.039)	-0.064 (0.041)	-0.017 (0.031)
Educación: Posgrado	-0.064* (0.034)	-0.042 (0.029)	-0.049 (0.035)	-0.048 (0.031)	-0.039 (0.040)	-0.055 (0.044)	-0.010 (0.032)
Fundado empresa anteriormente	0.054** (0.027)	0.039 (0.024)	0.042 (0.028)	0.047* (0.025)	0.017 (0.031)	0.057 (0.037)	0.037 (0.026)
Comenzó operaciones antes de 2015	-0.017 (0.030)	-0.017 (0.027)	-0.040 (0.031)	-0.024 (0.027)	-0.010 (0.039)	-0.050 (0.035)	
Requirió ayuda con el cuidado infantil o doméstico	0.007 (0.022)	0.009 (0.019)	0.002 (0.023)	0.015 (0.020)	0.009 (0.026)	0.014 (0.029)	-0.001 (0.021)
Fuente primaria de ingresos	0.002 (0.029)	0.004 (0.026)	0.030 (0.029)	0.037 (0.026)	0.014 (0.036)	-0.020 (0.040)	0.016 (0.027)
Horas Dedicadas: De 41 a 59 horas	0.040 (0.027)	-0.003 (0.023)	0.028 (0.028)	0.001 (0.024)	-0.041 (0.030)	0.056 (0.039)	-0.015 (0.025)
Horas Dedicadas: 60 horas o más	0.029 (0.027)	0.030 (0.025)	0.060** (0.029)	0.025 (0.026)	0.050 (0.036)	0.027 (0.035)	0.025 (0.028)
Motivación: Lo identificó como una oportunidad de mercado	-0.009 (0.061)	-0.051 (0.055)	-0.094 (0.068)	-0.061 (0.063)	-0.093 (0.078)	0.008 (0.060)	-0.068 (0.066)
Motivación: Por tradición familiar o lo heredó	0.055 (0.074)	-0.042 (0.064)	-0.082 (0.078)	-0.039 (0.073)	-0.099 (0.095)	0.020 (0.068)	-0.103 (0.074)
Motivación: Para complementar/mejorar ingreso	0.025 (0.068)	-0.009 (0.062)	-0.017 (0.075)	-0.032 (0.069)	-0.043 (0.087)	0.040 (0.073)	-0.043 (0.073)
Motivación: Ejercer su oficio, carrera o profesión	-0.065 (0.063)	-0.049 (0.057)	-0.119* (0.071)	-0.068 (0.065)	-0.094 (0.080)	-0.001 (0.066)	-0.063 (0.069)
Motivación: Ser su propio jefe/ manejar tiempo	0.020 (0.062)	-0.022 (0.056)	-0.072 (0.069)	-0.044 (0.064)	-0.088 (0.079)	0.072 (0.066)	-0.042 (0.067)
Esperaba tener más empleados	0.100*** (0.022)	0.056*** (0.020)	0.101*** (0.024)	0.059*** (0.020)	0.090*** (0.026)	-0.018 (0.032)	0.080*** (0.021)
Estrategia: La tenemos definida y documentada	0.070*** (0.023)	0.055** (0.022)	0.063** (0.025)	0.055** (0.022)	0.090*** (0.030)	0.013 (0.029)	0.047** (0.023)
Cliente y/o proveedor de gran tamaño	0.025 (0.024)	0.030 (0.021)	-0.000 (0.025)	0.031 (0.021)	0.047* (0.028)	0.010 (0.030)	0.041* (0.022)
Ventas electrónicas: 26 % - 50 %	-0.054 (0.042)	-0.031 (0.037)	-0.009 (0.045)	-0.019 (0.040)	-0.004 (0.053)	-0.076* (0.042)	-0.066 (0.040)
Ventas electrónicas: Más del 50 %	-0.053** (0.023)	-0.041** (0.020)	-0.029 (0.025)	-0.049** (0.021)	-0.050* (0.027)	-0.027 (0.030)	-0.058** (0.022)
Índice de habilidad gerencial	0.029 (0.043)	0.046 (0.038)	0.062 (0.044)	0.024 (0.038)	0.084* (0.045)	-0.048 (0.067)	0.042 (0.042)
Empresa no asociada	-0.025 (0.029)	0.000 (0.025)	0.018 (0.028)	-0.000 (0.025)	0.028 (0.033)	-0.067* (0.038)	-0.008 (0.028)
Barreras: Dificultades acceso crédito	-0.063** (0.026)	-0.025 (0.025)	-0.032 (0.030)	-0.022 (0.025)	-0.073** (0.029)	0.042 (0.046)	-0.007 (0.027)
N	1336	1336	1336	1336	858	478	1144
R2	0.120	0.090	0.108	0.078	0.113	0.145	0.097

Errores estándar en parentesis. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

**Fuente:** Elaboración propia

24 Todos los modelos estimados incluyen efectos fijos de región, sector económico, tamaño de empresa antes y cohorte de datos.

**La movilidad empresarial muestra una correlación positiva con socios, mayor empleo inicial y estrategias definidas y documentadas.**

Las correlaciones observadas para la muestra completa, presentadas en las columnas (1) a (4), indican que la movilidad empresarial mantiene una relación positiva y significativa con la participación de socios/accionistas, así como con una mayor cantidad de empleo al inicio de las operaciones. Cabe destacar que para la variable dependiente de Tasa de Movilidad los resultados siguen siendo significativos y positivos respecto a la fundación de forma independiente, al mayor capital inicial y la experiencia previa. Asimismo, se mantiene la significancia a lo largo de todos los modelos de la muestra completa para la variable que captura a las empresas que esperaban incrementar su planta laboral cinco años después de su fundación, tal como el modelo principal. También se evidencia una correlación positiva y significativa entre la movilidad y la presencia de

estrategias definidas y documentadas en todas las variables dependientes. Por otra parte, se identifica una relación negativa entre movilidad y aquellas empresas cuyas ventas en línea representan más del 50% del total, en la mayoría de los casos. Encontramos que las barreras de dificultades de acceso al crédito presentan una correlación negativa, pero sólo significativa con la primera especificación.

Adicionalmente, se realizó la misma regresión considerando únicamente el subgrupo de microempresas. Como se observa en la columna (5), para las microempresas se identifican correlaciones positivas y significativas entre movilidad y el empleo inicial, la existencia de estrategias definidas y documentadas, la variable de expectativa laboral y el índice de habilidad gerencial. Las correlaciones significativas negativas se asocian, en este caso, con ventas electrónicas superiores al 50% y las barreras de dificultad de acceso al crédito.

Por su parte, se realizó el análisis excluyendo a las microempresas, cuyos resultados se presentan en la columna (6). Para este subgrupo, la correlación positiva y significativa con la movilidad se observa principalmente con un mayor empleo inicial.

Finalmente, con el objetivo de robustecer el análisis, la columna (7) presenta el mismo modelo de regresión para la submuestra de empresas que reportan el comienzo de operaciones a partir del año

2015. De manera consistente, se observa una correlación positiva y significativa de la movilidad empresarial con el empleo inicial, expectativa laboral y con tener una estrategia definida y documentada. Además, se observa una correlación significativa negativa con ventas electrónicas superiores al 50%.

Extendemos el análisis al conjunto de datos de RUES. En la Tabla A3.3 presentamos los resultados. La columna (1) pre-

senta la variable dependiente Tasa de movilidad con la muestra completa, la segunda columna (2) corresponde a la Tasa de movilidad con la submuestra antes mencionada que se utilizará en el resto de las columnas, la tercera columna (3) respecta a la movilidad promedio, la cuarta columna (4) es de la movilidad entre puntas, y la última columna (5) es la variable movilidad mayoría. Nuevamente incluimos efectos fijos por región, sector económico, tamaño de empresa antes y cohorte de datos.

**Tabla A3.3. Resultados de los modelos de regresión estimado<sup>25</sup>**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sociedad	0.156*** (0.010)	0.204*** (0.017)	0.105*** (0.014)	0.150*** (0.016)	0.112*** (0.014)
Empresa de pertenencia femenina	-0.004*** (0.001)	-0.016*** (0.004)	-0.010*** (0.003)	-0.017*** (0.004)	-0.011*** (0.003)
Dummy de exportación y/o importación	0.019** (0.007)	0.039*** (0.013)	0.009 (0.010)	0.006 (0.012)	0.014 (0.011)
Número de establecimientos	-0.001 (0.002)	-0.002 (0.005)	0.008** (0.004)	0.014*** (0.005)	0.006 (0.004)
Capital Nacional entre 1% y 50%	0.204** (0.082)	0.303*** (0.103)	-0.072 (0.098)	-0.054 (0.107)	0.027 (0.111)
Capital Nacional mayor a 50%	0.002 (0.010)	0.003 (0.017)	-0.002 (0.014)	-0.011 (0.016)	-0.008 (0.014)
Capital Extranjero entre 1% y 50%	-0.090 (0.068)	-0.020 (0.088)	0.110 (0.129)	0.066 (0.128)	0.076 (0.127)
Capital Extranjero mayor a 50%	0.246*** (0.029)	0.297*** (0.038)	0.197*** (0.034)	0.188*** (0.036)	0.191*** (0.035)
N	62722	23022	23022	23022	23022
R2	0.109	0.095	0.047	0.061	0.048

Errores estándar en parentesis. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

**Fuente:** Elaboración propia.

25 Todos los modelos estimados incluyen efectos fijos de región, sector económico, tamaño de empresa antes y cohorte de datos.



**Encontramos correlaciones positivas y significativas para las empresas pertenecientes a sociedades en comparación con la condición base de persona natural.** Además, las firmas con un porcentaje de capital extranjero superior al 50% muestran una correlación positiva consistente en todos los modelos. Por otro lado, se observa una correlación negativa y significativa con la variable de empresa de pertenencia femenina.



