



Cuadernos Latinoamericanos de
Administración

ISSN: 1900-5016

cuaderlam@unbosque.edu.co

Universidad El Bosque
Colombia

Sánchez Murillo, Antonio José; León Castro, Rafael; Cabrera Casilimas, Eduardo; Anzola Castillo, Iván

CARACTERIZACIÓN DE LA PYME DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN, BOGOTÁ, COLOMBIA
Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. VI, núm. 11, julio-diciembre, 2010, pp. 9-44
Universidad El Bosque
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634364002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



CARACTERIZACIÓN DE LA PYME DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN, BOGOTÁ, COLOMBIA¹

CHARACTERIZATION OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE LOCALITY OF USAQUEN, BOGOTA, COLOMBIA

Antonio José Sánchez Murillo²

Rafael León Castro³

Eduardo Cabrera Casilimas⁴

Iván Anzola Castillo⁵

RESUMEN

La importancia de la Pyme en Colombia en general y en Bogotá, D.C. en particular no se ve correspondida con una verdadera política integral de apoyo, que permita que su elevada contribución a la generación de empleo y riqueza en el País, vaya acompañada de estabilidad y crecimiento, de moderna gestión empresarial y de innovadores aportes al crecimiento económico nacional. De aquí que el Grupo Responsabilidad Social y Empresarial se haya propuesto adelantar una investigación descriptiva con el fin de tener información válida y confiable acerca de la Pyme y utilizarla para aportar a la comunidad inmediata de Usaquén un proyecto de largo alcance y pertinencia, consistente con su responsabilidad social universitaria. Como ejes temáticos del estudio exploratorio, se trataron: características de la empresa; características de los empresarios;

ABSTRACT

The importance of SMEs in Colombia and in Bogotá, DC in particular is not matched with a truly comprehensive policy support to allow that its high contribution to employment generation and wealth in the Country, are accompanied by stability and growth of modern business management and by innovative contributions to national economic growth. Hence, the Group Responsabilidad Social y Empresarial has further proposed a descriptive research in order to obtain valid and reliable information on the SME and to be used it to bring to the immediate community of Usaquen a draft long-range and relevance, consistent with its university social responsibility. This exploratory study have the following themes: Company characteristics, characteristics of entrepreneurs, conditions and relations of human talent management, information on production and innovation

- 1 Trabajo de investigación realizado en la Universidad el Bosque. Forma parte de una investigación más amplia sobre el mismo tema del Grupo de Investigación en Responsabilidad Social y Empresarial. Entregado en 30/10/2010. Aprobado el 2/12/2010.
- 2 Economista, Universidad Javeriana, Licenciado en Filosofía y Letras, Especialista en Física y en Pedagogía de la Universidad Javeriana, Especialista en Planeación y Desarrollo Organizacional de Rochester University y del NTL de Washington, USA, Diplomado en Investigación de la UNAD. Investigador principal del Grupo "Responsabilidad Social y Empresarial". Empresario y consultor. Profesor de la Universidad El Bosque. sanchezantonio@unbosque.edu.co
- 3 Economista. Especialista en Mercadeo Agropecuario, Universidad Nacional de Colombia. Profesor, investigador del Grupo "Responsabilidad Social y Empresarial", Universidad El Bosque. rafaelleoncastro@yahoo.com
- 4 Psicólogo U. de la Sabana, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Instituto Eurotecnológico (actualmente), directivo de Industrias Metal Macro, Docente del Centro de Formación Bancario y Financiero de Colombia, Docente de la Universidad El Bosque. Investigador del "Grupo Responsabilidad Social y Empresarial". cabreraboris@unbosque.edu.co
- 5 Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Especialización Universidad de Friburgo, Investigación de Operaciones y Teoría General de Sistemas. Estudios de Maestría Universidad El Bosque en Bioética. Investigador Grupo "Responsabilidad Social y Empresarial". Profesor Universidad El Bosque. anzolaivan@unbosque.edu.co



condiciones y relaciones de la gestión del talento humano; información sobre gestión de producción e innovación; información de la gestión comercial, gestión financiera, contable y de crédito, y una mirada desde la Pyme a la responsabilidad social.

Los resultados del estudio muestran a unas Pyme con deseos de progresar económica y socialmente, de seguir generando empleo, de contribuir al desarrollo de su localidad cumpliendo con su responsabilidad social empresarial, pero todo esto en medio de una gran inestabilidad debida a las cargas tributarias, a falta de créditos para mejorar su competitividad, al limitado apoyo en cuanto a asesoría y capacitación para el mejoramiento de su capacidad administrativa y comercial, inclusive para pensar en exportaciones. Por ahora se limitan a atender el día a día, a acudir a los créditos extrabancarios, a trabajar con los mismos métodos y equipos y a confiar en su alto grado de espíritu empresarial.

Lo anterior lleva a recomendar a la Universidad El Bosque, a las Alcaldías Distrital y Local y a las Organizaciones de apoyo, la necesidad de construir Comunidades de Aprendizaje para el Desarrollo, a fin de elaborar un modelo de trabajo eficiente y efectivo, que se pueda aplicar en otras localidades mediante alianzas estratégicas, para el desarrollo y mejoramiento de las comunidades inmediatas.

Palabras claves: Caracterización, Pyme, Usaquén, comunidad de aprendizaje, desarrollo, responsabilidad social universitaria, responsabilidad social empresarial, proyección social, Universidad El Bosque.

management, business management information, financial management, accounting and credit, and a view from the SME social responsibility.

The study results show a SME with a desire to progress economically and socially, to continue to generate employment, contribute to your local fulfilling its corporate social responsibility, but all in the midst of great instability due to tax burdens, to lack of funds to improve their competitiveness, limited support in terms of advice and training to improve their administrative capacity and trade, including to think in exports. For now confined to attending the day to day, to attend the Non -Bank credits, to work with the same methods and equipment and supported only in its high degree of entrepreneurship.

This leads to recommend to the Universidad El Bosque, the District and Local Municipalities and the Supporting Organizations, the need to build Learning Communities for Development, to develop a working model efficient and effective that can be applied in other locations through strategic partnerships for the development and improvement in the immediate communities.

Keywords: Characterization, SME, Usaquen, learning community development, university social responsibility, corporate social responsibility, social projection, Universidad El Bosque.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la Pyme en Colombia en general y en Bogotá, D.C. en particular no se ve correspondida con una verdadera política integral de apoyo, que permita que su elevada contribución a la generación de empleo en el país, vaya acompañada de estabilidad y crecimiento, de moderna gestión empresarial y de innovadores aportes al crecimiento económico nacional.

Datos relevantes muestran la importancia de las Pyme para lograr el desarrollo con inclusión social en la Comunidad Andina de Nacio-

nes CAN, como lo resaltó Allan Wagner⁶, durante el XX Simposio Latinoamericano, al precisar la contribución de las mismas en la generación del empleo y en la participación del PIB, mostro como en Bolivia absorben el 60% de la población ocupada; en Ecuador el 40% y en Colombia el 63%, generando más del 37% del PIB; en Perú contribuyen con el 42.1% del PIB y el 72% de la PEA; y, en Venezuela aportan más del 13% del PIB y emplean al 55% de la población activa.

Es necesaria, entonces, una nueva visión sobre la PYME que la coloque como actor principal para retomar el pensamiento social de

6 WAGNER, Allan. <http://www.comunidadandina.org/prensa/notas/np23-9-05a.htm> (Cited 17/10/2010)



mercado: óptimo balance social, creación de puestos de trabajo con menor inversión, flexibilidad y adaptación a las necesidades de los mercados, posicionamiento en nichos de menor vulnerabilidad, versatilidad y constante generación de emprendedores, lo que se conjuga eficazmente con los principios de responsabilidad social y solidaridad.

El Grupo Responsabilidad Social y Empresarial se propuso realizar este estudio por ser consistente con los ideales de la Universidad "por una cultura de la vida, su calidad y su sentido" y para realizar un aporte útil, pertinente y bien fundamentado a la realización práctica de tal misión por parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

LA PYME, LA GRAN DESCONOCIDA

La idea de realizar este estudio investigativo nace entonces de la preocupación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque por estudiar, ante la realidad de la economía colombiana y el particular momento que se vive, a la Pyme de su localidad inmediata como un paso necesario para obtener información de calidad sobre este tipo de estructura económica que ha ido creciendo y ampliando su importancia en el desarrollo empresarial no solo en el contexto bogotano sino también en el panorama nacional. Se reconoce así la importancia, cara a la misión de nuestra Universidad, de aportar a la comunidad inmediata de Usaquén un proyecto de largo alcance y pertinencia, congruente con la responsabilidad social universitaria. De aquí que el Grupo Responsabilidad Social y Empresarial se haya propuesto adelantar esta investigación descriptiva, con el fin de tener información válida y confiable acerca de la Pyme y utilizarla en su entorno próximo. Se realizó este estudio exploratorio con una muestra por conveniencia de Pyme en los sectores manufacturero, comercial y de servicios de la localidad de Usaquén (Bogotá D.C.).

Como ejes temáticos del estudio, se trataron: características de la empresa, características de los responsables de la empresa, condicio-

nes y relaciones laborales, información sobre producción, tecnología e inversiones, clientes, proveedores y competidores; tecnología de información, comercialización nacional y extranjera, estrategias y mercado, factores económicos y financieros, desempeño, políticas públicas (aduanera, justificación legal, tributaria).

En el estudio de Astrid Rodríguez⁷ sobre la realidad de la Pyme colombiana afirma que el consenso que se ha logrado sobre la importancia de la Pyme y las medidas que los distintos gobiernos han venido tomando para su desarrollo no quiere decir, de ninguna manera, que el país entienda bien el papel de estas entidades, ni significa que conozca sus necesidades y, mucho menos, que ellas cuenten con un marco institucional favorable, que propicie su desarrollo y expansión. En muchos casos, sucede todo lo contrario.

"La experiencia de las pequeñas empresas colombianas indica, en realidad, que para ellas resistir y crecer es una tarea heroica, y que su lucha no sólo es en contra del mercado y sus circunstancias, sino, sobre todo, en contra de los trámites, las regulaciones hostiles, los impuestos, el inadecuado acceso al financiamiento, la falta de conocimiento de las políticas públicas y de mecanismos de apoyo que no cumplen su cometido. Debido a sus altísimas tasas de mortalidad, las Pyme son, por tanto, sobrevivientes"⁸.

Nada ilustra mejor el complejo camino que deben recorrer las Pyme que la lista de pesados impuestos que las espera. Hay -dice Rodríguez- más de sesenta impuestos, nacionales y locales, que gravitan sobre ellas, sin contar con la lista de cobros parafiscales, las cajas de compensación y tantos otros. "La eliminación de la mayoría de estas cargas y la simplificación de las restantes haría mucho más por las Pymes que los discursos de apoyo, o los de respaldo emocionado de políticos, o muchos puntos de tasas de interés subsidiadas o de garantías estatales". En igual sentido se pronuncia Félix Howald en su estudio sobre los obstáculos al desarrollo de las Pyme causado por las normas tributarias⁹.

7 RODRIGUEZ, Astrid Genoveva. La realidad de la pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. Bogotá, Fundes, 2003. Pág. 14 y ss.

8 *Ibíd.* pp. 21 - 30.

9 HOWALD, Félix. Obstáculos al desarrollo de las Pyme causados por el Estado. El caso del sistema tributario colombiano. Bogotá, Fundes, 2000.



La gran cantidad de manifestaciones a favor de las Pyme, no indica que el País conozca bien a este grupo importante de empresas, ni que disponga de un conjunto de información relevante, ni que entienda las necesidades de los pequeños empresarios. De hecho existen grandes vacíos sobre el diagnóstico de su situación, sobre el perfil y las expectativas de sus empresarios, las características y el desempeño de las empresas, los factores que inciden en su desarrollo y el impacto de los numerosos, pero desconocidos, programas de apoyo. Interesantes estudios de Alejandro Beltrán y de Francisco Velásquez confirman las elaboradas afirmaciones de Rodríguez¹⁰.

El propósito de este estudio es, precisamente, tratar de estudiar con alguna profundidad, la situación de las Pyme de una localidad concreta en Bogotá, a fin de identificar el perfil de la Pyme en Usaquén, sus características, mirar cómo enfrentan las pequeñas empresas allí los retos internos y externos y en esta forma poder informar, a las autoridades locales, a la Universidad El Bosque, a las universidades del entorno, y también a las organizaciones encargadas de apoyarlas a fin de lograr una Comunidad de aprendizaje para el Desarrollo, útil para los actores de un proceso eficiente de apoyo a las Pyme.

OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación de tipo exploratorio a fin de lograr la caracterización de las Pyme en la localidad de Usaquén y obtener datos cuantitativos y cualitativos confiables sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en dicha localidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer las características demográficas de los sujetos y de las unidades investigadas (número, distribución, por edades, por nivel académico, por estado civil, por ciudad de origen, etc.)

Identificar formas de conducta y actitudes de las personas (dueños, socios, gerente, etc.) que se encuentran en el universo de la investigación.

Establecer comportamientos concretos (de los empresarios, de proveedores, de empresas, de departamentos de la empresa, etc.).

Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (estilos de dirección del directivo y productividad, capacitación y mejoramiento continuo de la calidad, sistemas de costo y control, servicio al cliente y fidelización, etc.).

Identificar necesidades de capacitación, información, asesoría y consultoría por parte de las Pyme y comunicarlas a la Universidad, Alcaldías, Asociaciones Gremiales, para construir comunidades de aprendizaje.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE UNA PERSPECTIVA PYME: ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS PREVIAS¹¹

La mayoría de los conceptos e instrumentos relacionados con el concepto de RSE han sido desarrollados por y para grandes empresas, en muchos casos multinacionales. En este contexto, no resulta sorprendente comprobar por tanto que la mayor parte de las investigaciones y estudios existentes en el ámbito de la RSE se hayan dirigido a estas grandes empresas, mientras que la atención dedicada a las Pyme ha sido mucho menor.

Sin embargo, y según Antonio Vives et al. (2005), la RSE de las Pyme requiere de una visión distinta a la que normalmente se utiliza en el caso de las empresas grandes dado que, en definitiva, las "empresas pequeñas no se comportan necesariamente como pequeñas grandes empresas"¹².

10 BELTRAN, Alejandro. Los veinte problemas de la pequeña y mediana industria. En: Sotavento, No. 7 Bogotá, Universidad Externado de Colombia. 2003, pp. 8-15. VELÁSQUEZ, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pyme colombianas. En: Estudios gerenciales No. 93, Cali, ICESI, 2004, p. 79.

11 VIVES, Antonio, Antonio Corral, Iñigo Isusi. Responsabilidad Social de la Empresa en las pymes de Latinoamérica. BID, IKEI 2005 <http://cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf> Cited 15/09/2010

12 MAX-NEFF, Manfred et al. Desarrollo a escala humana. Cepaur. Fundación Dag Hammarskjöld, Santiago, Chile, 1986. págs. 70 - 76.



"Las Pyme están sujetas a un conjunto de características propias e intrínsecas que las hacen muy diferentes de las empresas grandes y que por supuesto afectan tanto los contenidos como la extensión y naturaleza misma de sus actividades de RSE.

La influencia de estas características en la temática RSE puede resumirse en los siguientes aspectos:

Las Pyme juegan un importante papel de carácter social, tanto como creadoras de empleo y amortiguadores del problema del desempleo (al ser particularmente intensivas en este factor) como por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (bien sea formal o informal) a colectivos semi o escasamente cualificados.

En la mayor parte de las empresas pequeñas, la propiedad y la gestión de la empresa se concentra en la figura del propietario-gerente (asistido a veces por otros miembros familiares), el cuál ocupa un rol estratégico de líder en la organización al concentrar la mayoría de las decisiones estratégicas. Según algunos autores, esta característica permite explicar la influencia que las expectativas, deseos u objetivos propios y personales del propietario-gerente (o de la familia) tienen en las decisiones empresariales (entre ellas por supuesto las relativas a las actividades ligadas con la RSE).

El supuesto generalizado en teoría económica de que la maximización de beneficios es un objetivo de toda empresa puede que no sea del todo cierto en el caso de las Pyme, por lo que en muchos casos estas persiguen una rentabilidad "satisfactoria" que les garantice su viabilidad al mismo tiempo que les permite dedicar parte de sus esfuerzos a otros objetivos ligados con razones altruistas, sociales o morales.

La mayor parte de las empresas pequeñas operan en mercados locales, lo que les permite operar con mayor libertad en sus decisiones de RSE al no estar expuestas a las críticas de los medios de comunicación y de la sociedad civil. Por otro lado, las Pyme aparecen fuertemente ligadas con la suerte social y económica de sus comunidades geográficamente más próximas. De esta forma, la reputación de la empresa y su imagen como empleador, pro-

ductor o actor en el ámbito local influyen ciertamente en su competitividad.

Las Pyme en general cuentan con importantes limitaciones en términos financieros que dificultan su acceso a financiación formal. Esta importante barrera afecta su implicación en actividades de RSE, especialmente en aquellas que requieren un planteamiento a mediano y largo plazo o que no son percibidas como "estratégicas" o "básicas" para el negocio. Las Pyme no se ven limitadas únicamente por aspectos financieros, sino también por factores ligados con la falta de tiempo y de personal. Así, los propietarios-gestores de Pyme cuentan en general con una estructura mínima, lo que les obliga a dedicar una parte muy importante de su tiempo y energías a resolver los pequeños problemas cotidianos de sus empresas. No resulta por tanto sorprendente que, ante tales limitaciones de tiempo y personal, algunos autores sugieran que los gestores de las Pyme sean más "reactivos" que "proactivos" con relación a sus actividades de RSE, ya que la atención a las actividades nucleares de la empresa es siempre prioritaria para ellos". (Vives, A. et al. *op.cit.*)

Para aclarar estos conceptos serán de gran utilidad los resultados del estudio en mención.

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y COMUNIDAD DE APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO¹³

Ligado con el punto anterior se resaltan los modernos conceptos de Comunidad de Aprendizaje para el Desarrollo Local y de Responsabilidad Social Universitaria. Dicha Comunidad es un lugar, afirma François Vallaey, en el cual diferentes actores pueden encontrarse y ayudarse juntos a satisfacer sus necesidades de aprendizaje. "Este lugar puede ser físico, virtual, interpersonal. Lo importante es que se puedan dar en él las dinámicas necesarias, a partir de lo que sus interlocutores decidan entre sí. Como tal, sería contradictorio querer presentar una "teoría" acabada de la Comunidad de Aprendizaje para el Desarrollo, definiendo precisamente cómo conformarla y qué tiene que ocurrir en ella, porque son sus actores universitarios y de la sociedad civil quienes, en cada caso, deben de inventar el porqué y para qué de su asociación.

Es preciso mencionar también que, al igual que el Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales¹³,

13 VALLAEYS, Francois y CARRIZO, Luis. Responsabilidad Social Universitaria. CD multimedia promovido y difundido por la Red Ética y Desarrollo del BID. Reproducción bienvenida 2006. blog.puco.edu.pe/media/avatar/22.doc



no se pretende aquí inventar algo nuevo (Comunidades de Aprendizaje existen desde hace mucho tiempo y con múltiples modalidades), sino solamente resaltar, precisar, encausar hacia la Responsabilidad Social Universitaria algo que ya se va haciendo en muchas Universidades del continente. Un gran número de Universidades ya tienen institucionalizadas prácticas socialmente responsables con socios externos. Como es el caso de la Universidad El Bosque. Lo que el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria puede aportar a estas iniciativas de "proyección social" o extensión es:

1. Reconocer y nombrarlas como tal (lo que implica la recopilación de las iniciativas generadas desde la Universidad).
2. Ubicarlas en un contexto teórico más amplio y riguroso, que cubra e integre todos los aspectos de la institución universitaria.
3. Promover su mejoramiento continuo a partir de este nuevo marco teórico institucional, lo que implica premiar y reproducir las buenas prácticas, criticar y cambiar las malas (por ejemplo: las iniciativas meramente asistencialistas o la poca integración académica en la formación e investigación de los proyectos solidarios emprendidos por voluntarios universitarios), darse metas estratégicas institucionales para progresar, utilizar herramientas idóneas de evaluación de las acciones, reportar de modo transparente los resultados, avances y barreras".

"La pregunta central es: ¿cómo pensar y organizar una relación con socios externos para no caer en el asistencialismo, el paternalismo o bien en la mercantilización de las relaciones de la Universidad con su entorno, y contribuir a la vez con la finalidad propia de la Universidad cual es la Formación y la Investigación?

La respuesta tiene que ver con el hecho de descentralizar en parte el proceso de aprendizaje desde el "claustro universitario" hacia la sociedad, promoviendo que docentes y estudiantes participen en proyectos sociales con actores externos (por ejemplo: pyme, cooperativas locales, *clusters*, empresas familiares) dentro del tiempo y del programa normal de formación académica, es decir, invitar actores externos a participar en la formación académica de los estudiantes y en la investigación, gracias a la realización de iniciativas en pro del Desarrollo Humano Sostenible. Así la Universidad "sale" un poco de sí misma, se abre y suelta algo del control del proceso académico, para crear un espacio de aprendizaje innovador: ni propiamente fuera de la Universidad (puesto que estamos enseñando y aprendiendo según lo previsto por el plan de estudios), ni propiamente dentro (puesto que estamos trabajando con socios externos y que los procesos y contenidos del aprendizaje dependen tanto de ellos como de los profesores y de la malla curricular).

Si se quiere realmente que la Universidad "se abra" a la participación social (y no sólo se proyecte hacia ella, sino también se deje invadir) necesitamos crear este espacio que D. W. Winnicott¹⁴ llamaría "espacio potencial", potencialmente muy creativo por su misma ausencia de forma predeterminada. Ahora bien, construir Comunidades de Aprendizaje para el Desarrollo puede ayudar a atender los desafíos de la Universidad como son la formación integral ciudadana y profesional de los estudiantes, la producción de conocimientos pertinentes y útiles (la investigación) y la participación social"¹⁴.

14 VALLAEYS, Francois y CARRIZO, Luis. Responsabilidad Social Universitaria. CD multimedia promovido y difundido por la Red Ética y Desarrollo del BID. Reproducción bienvenida 2006. Ver WINNICOTT, D.W. <http://www.winnicott.com.ar/biblio.htm> (Cited 02/10/2010). Ver KLIKSBURG, Bernardo. El voluntariado en Latinoamérica: siete tesis para discusión. En Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Vol. II No. 3; 2006. Pp. 9-15.



Figura1. ESTRATEGIA INDUCTIVA PARTICIPATIVA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE



Fuente: Autores investigación con base en conceptos de B. Kliksberg en "Hacia una economía con rostro humano".

NECESIDAD DE REFLEXIONAR ACERCA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA¹⁵

Otra ventaja de la Comunidad de Aprendizaje para el Desarrollo, asegura Carrizo, es la posibilidad real de escapar de la figura de la "proyección social" considerada como "apéndice filantrópico" de la Universidad, desvinculada de la formación e investigación, con muy poco impacto hacia dentro, con muy poco impacto hacia fuera también porque la Universidad no concentra su esfuerzo y recursos en estos proyectos, poco sostenible por ser un gasto marginal y con serios riesgos de asistencialismo o paternalismo en su relación "bien intencionada" con las "poblaciones vulnerables", con los pequeños y medianos empresarios, con las microempresas familiares.

Quizás como nunca antes en la historia de la humanidad, nos enfrentamos con una paradoja decisiva para el presente y futuro de nuestro planeta y nuestros pueblos: por una parte, asistimos a una enorme revolución en el campo del conocimiento y la tecnología, mientras que a la misma vez se verifican brechas crecientes y casi insalvables en la distribución de

la riqueza, provocando miseria y exclusión a miles de millones de personas. Hoy ya no es posible mantener los mitos que ilusionaron el paisaje del Desarrollo en décadas pasadas, concibiendo tendencias lineales del progreso humano, o apostando con euforia a la capacidad de la revolución tecnológica para abonar el crecimiento económico y su equidad.

DE LA PROYECCIÓN SOCIAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. VISIÓN DESDE LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE

Es así como la Universidad El Bosque¹⁶ ha concebido la proyección social como una función sustantiva del quehacer institucional, lo que supone la interacción vital de la institución con el entorno. La proyección social es la expresión de la razón de ser de la Institución y su participación en los procesos de desarrollo social y cultural; es el proceso que propicia la convergencia de las otras dos funciones básicas de la Universidad, la docencia y la investigación.

La Institución ha venido creciendo y desde la transición a Universidad las acciones de proyección social se han diversificado y multiplicado desde cada unidad académica, facultad o

15 VALLAEYS, Francois y CARRIZO, Luis. Responsabilidad Social Universitaria. CD multimedia promovido y difundido por la Red Ética y Desarrollo del BID. Reproducción bienvenida 2006. Ver CARRIZO, Luis. Crisis y desafíos de la Universidad. Red Ética y Desarrollo. <http://www.udlap.mx/rsu/pdf/3/CrisisyDesafiosdeLaUniversidad.pdf>.

16 UNIVERSIDAD EL BOSQUE. <http://ebosque.unbosque.edu.co/moodle/course/category.php?id=189> (Cited 05/10/2010/)



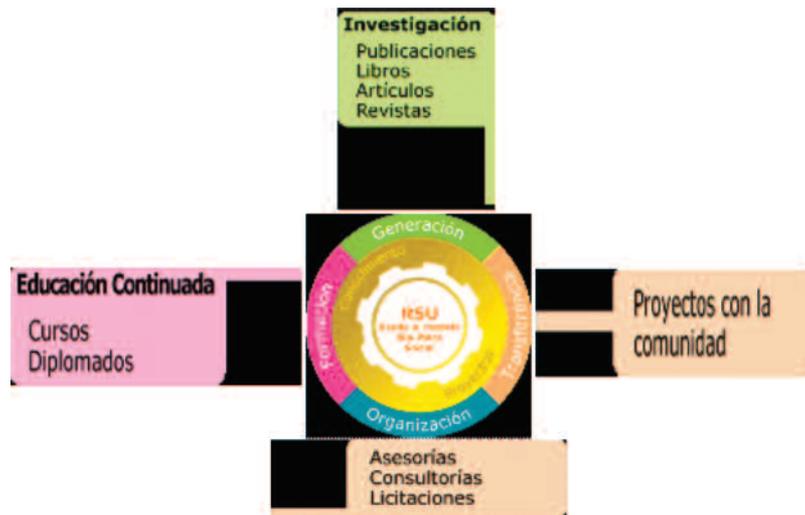
programa. Las estrategias que la Institución ha implementado para desarrollar la proyección social han sido las de: internacionalización, vinculación con egresados, alianzas con otras instituciones, participación en la formulación de políticas sociales (salud, protección social, educación, entre otras), prácticas sociales, consultorías, asesorías profesionales y gestión para la conservación de recursos culturales y ambientales.

En este contexto las políticas de proyección social han tenido un carácter informal e implícito lo que hace necesario definir una política institucional explícita, que involucre a toda la Universidad y articule orgánicamente las instancias académicas y administrativas. La existencia de una política supondrá, seguimiento y evaluación de la misma, valorando su efi-

ciencia, eficacia, efectividad y calidad; todo ello permitirá dimensionar su impacto social.

La política de proyección social estará soportada en las siguientes premisas: a) Coherencia con la misión y visión institucional b) Articulación con el plan de desarrollo institucional c) Consistencia con el proyecto educativo institucional d) Pertinencia social y académica e) Comunicación a la sociedad del conocimiento científico y tecnológico producido d) Cooperación al interior de sus distintas dependencias y al exterior con otras instituciones e) Autonomía relativa al contexto de sus interacciones sociales, culturales y ambientales. En virtud de ello la política de proyección social estará vinculada con otras políticas institucionales que configuran el nuevo concepto de responsabilidad social en la Universidad El Bosque.

Figura 2. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: VISIÓN DESDE LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE



Fuente: <http://ebosque.unbosque.edu.co/moodle/mod/resource/view.php?id=44299>

**MARCO CONTEXTUAL
PLAN DE DESARROLLO DE LA LOCALIDAD
DE USAQUÉN**

La Alcaldía Local de Usaquéen emprende su Plan de Desarrollo 2009-2012¹⁷, con el siguiente objetivo general: "El plan de desarrollo "Bogotá positiva para vivir mejor- Usaquéen una lo-

calidad de derechos y oportunidades", busca avanzar en la construcción de una localidad en la que todas y todos vivamos mejor, en la que las acciones del gobierno se dirijan al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía, una localidad incluyente, justa y equitativa en la que se reconozca, garantice y restablezcan los derechos humanos, en la que la diversidad

17 ALCALDIA LOCAL DE USAQUEN. PLAN DE DESARROLLO 2009-2012. (Cited 05/10/2010) http://colaboracion.dapd.gov.co/resources/1_pdl_usaquen.pdf



sea una oportunidad y la reconciliación y la paz sean posibles. Una localidad construida participativamente, en la que cada vez más personas disfruten de los beneficios del desarrollo, que cuente con una finanzas sanas y una gestión pública efectiva y transparente".

En cuanto a lo relacionado con el apoyo al sistema productivo local se afirma: "Fortalecer y consolidar la unidad local de desarrollo empresarial - ULDE- como un modelo de gestión y centro articulador de la oferta y la demanda de servicios de entidades públicas y privadas con el fin de reforzar y afianzar el sistema productivo de la localidad". Más adelante agrega: "Realizar complementación de recursos de los programas a través de convenios e intervención de la entidades públicas presentes en la localidad".

Dicho Plan ha sido socializado en nuestra comunidad académica. La distintas unidades han acogido la recomendación de orientar esfuerzos de cooperación académica, investigativa y de proyección social a dicha Localidad. Alcaldía y Universidad han resaltado sus experiencias conjuntas y propuesto buscar puntos de cooperación. Atendiendo estas claras recomendaciones el programa de Administración de Empresas desde el año 2008 apoyó la creación del Grupo de investigación Responsabilidad Social y Empresarial (Observatorio PYME) y sus claros propósitos de estudiar la MIPYME en general, y en particular, realizar un trabajo investigativo exploratorio de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestra comunidad inmediata de Usaquén.

OPORTUNIDADES QUE OFRECEN LAS PYME DE LA LOCALIDAD¹⁸

- "En Usaquén se localizan 18.904 empresas de Bogotá, equivalente al 9% del total de la ciudad. La actividad empresarial de la localidad se concentra en el sector servicios (80%), industria (9,4%) y construcción (6,4%).

- En la localidad hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas (18.904), 15.194 son microempresas que representan el 80% de la localidad y el 8,7% de Bogotá.
- Los sectores económicos en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad Usaquén son: comercio (29,2%), servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (23%), intermediación financiera (6,5%) y hoteles y restaurantes (5%).
- El 44% de las empresas de la localidad Usaquén es de personas naturales, y el 56% de personas jurídicas.
- Sólo el 14% realizan operaciones de comercio exterior y el 2,5% registró actividades de exportación.
- De acuerdo con el DANE, la mayor exportación de productos de la localidad son los agropecuarios (48%), especialmente la comercialización de flores y plantas vivas.
- En el 2005 se liquidaron 485 empresas, 16% del total liquidadas en Bogotá. La mayor concentración se presentó en el sector de las microempresas (79%) y pequeñas empresas (17%), mientras que el mayor valor liquidado se registró en las grandes (83%).
- En la localidad Usaquén se identificaron 9.076 empresas que pueden articularse a las cadenas productivas de construcción e ingeniería civil, productos alimenticios, textil y confección".

METODOLOGÍA

Participaron en el estudio 67 empresas calificadas como pequeñas y medianas empresas¹⁹ según la legislación colombiana y que manifestaron estar dispuestas a colaborar en las entrevistas y aplicación del instrumento²⁰.

18 CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Perfil Económico y Empresarial Localidad de Usaquén. Bogotá, Horizontes Gráficos Ltda., Dic. 2006.

19 Mediana Empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Pequeña Empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

20 En el aspecto estadístico se contó con la colaboración de Alba Soler, profesora de Estadística del Programa de Administración de Empresas de la Universidad el Bosque.



El tipo de investigación planteada fue de tipo exploratorio y de carácter descriptivo, en tanto busca aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca información en nuestro medio. En razón a este carácter el estudio busca mostrar tendencias, pero no la representatividad estadística.

Se considera como investigación descriptiva aquella en la cual como afirma Neil Salkind, "se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto del estudio". Por otra parte Hugo Cerda opina: "tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas..."; y agrega más adelante: "Se deben describir aquellos aspectos más ca-

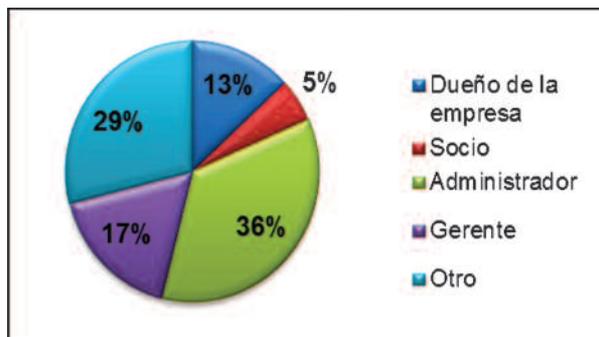
racterísticos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que los hacen reconocibles a los ojos de los demás"²¹. La muestra se tomará por conveniencia y se acompañará de una cuidadosa revisión documental. La razón por la cual se hará una investigación descriptiva es que una de las funciones principales funciones de tal tipo de investigación es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, características o clases de dicho objeto de estudio.

Se utilizaron la observación, la entrevista y el formulario como técnicas de recolección. Se hizo una cuidadosa revisión documental.

ANÁLISIS Y RESULTADOS*

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME DE USAQUÉN:

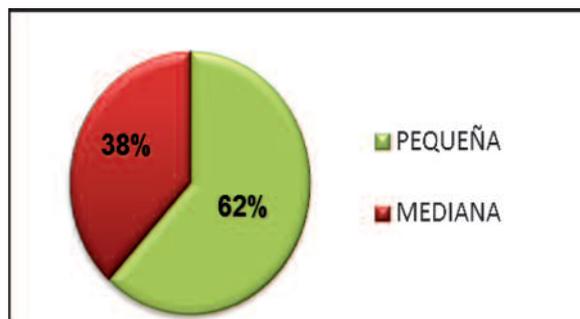
Fig. 3. PERSONA QUE CONTESTÓ LA ENCUESTA



En un 36% de las empresas el administrador es el encargado de la organización frente solo

a un 18% de empresas donde aun son atendidas por el dueño o por uno de los socios.

Fig.4. TIPO DE EMPRESA



* Todas las figuras y tablas han sido elaboradas por los autores de la investigación.

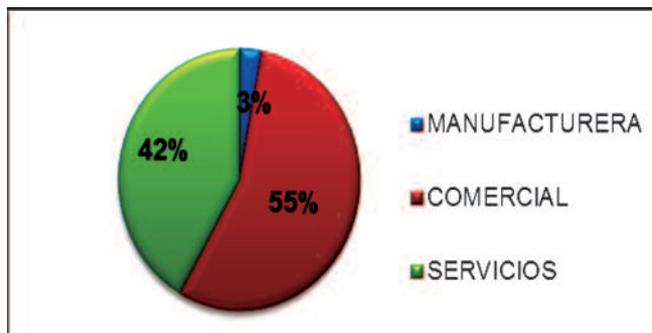
21 Ver Salkind, N. y Cerda, H. en: BERNAL, C. A. Metodología de la Investigación, 2a. ed., México, Pearson, 2006. pp. 112 y ss.



Predomina la pequeña empresa con un 62%, en el sector con una diferencia del 24 % que es significativa en cuanto a los recursos y la proyección de cada una de estas empresas.

En estas organizaciones predominan los empleados de la parte operativa frente a los administradores y directivos.

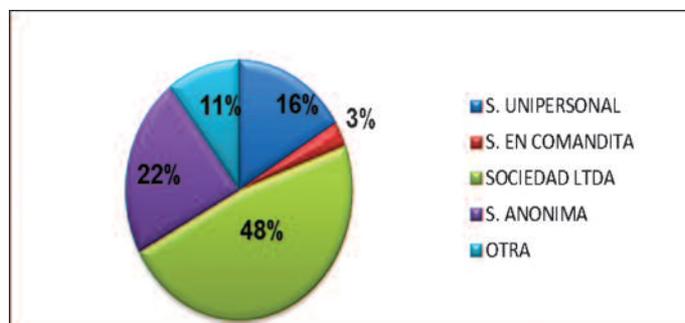
Fig. 5. ACTIVIDAD EMPRESARIAL



Predomina en la localidad la empresa comercial con una presencia del 55% frente a otras como la de servicios 42% y manufacturera 3%,

es importante en este punto, realizar la apreciación de la disminución de las empresas manufactureras; frente a las empresas comerciales e incluso las de servicios.

Fig.6. NATURALEZA JURÍDICA



Predominan las sociedades limitadas frente a las demás, distribuyéndose los porcentajes de la siguiente manera: Sociedades Limita-

das, 49%, Sociedad Anónima, 22%, Sociedad Unipersonal, 16%, Sociedad En comandita, 3%, y otras 10%.

Fig. 7. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

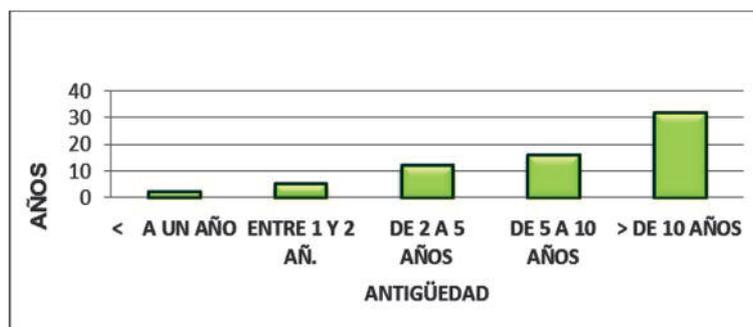
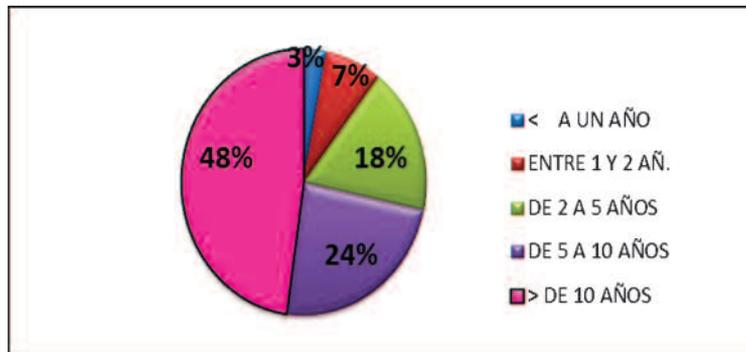


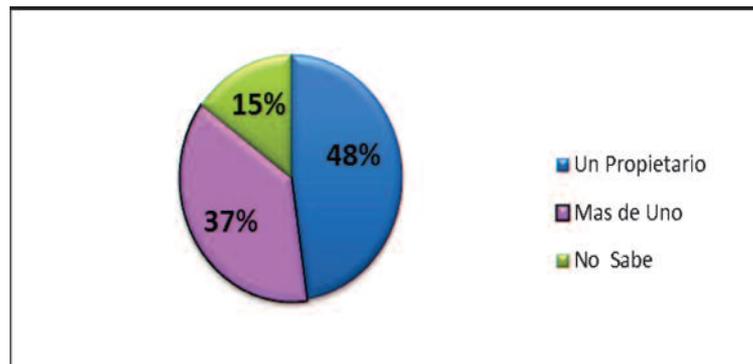


Fig. 8. ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA



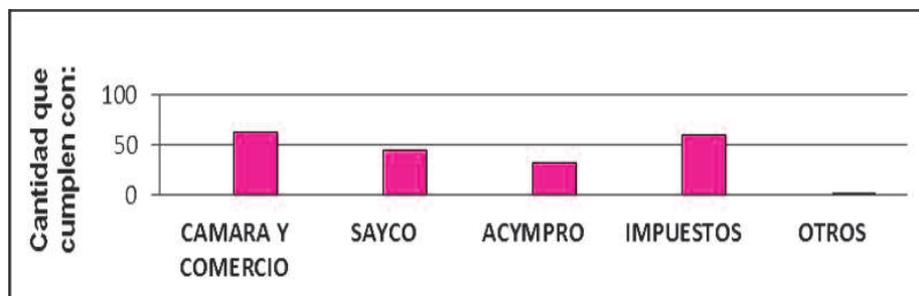
La mayoría de las empresas 48% del sector están constituidas desde hace mas de 10 años, razón por la cual llevan una amplia experiencia en el mercado, seguidas de las que tienen una antigüedad entre 5 y 10 años con un 24%.

Fig. 9. NÚMERO DE PROPIETARIOS DE LA EMPRESA



Es mayor el número de empresas que tienen un solo dueño 48% frente a las que tienen más de un dueño 37%.

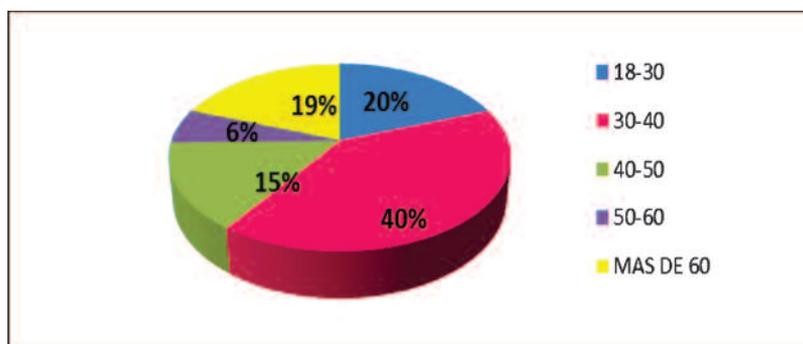
Fig. 10. CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS TRIBUTARIOS



En su mayoría las empresas de la localidad están inscritas en la Cámara de Comercio de Bogotá, el 94% paga Industria y Comercio, el 67% Sayco, el 48% Acimpro, el 91% Impuestos y el 3% cumple con otros aspectos tributarios.



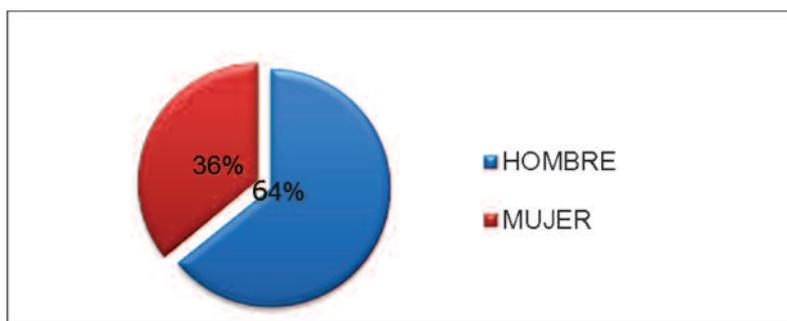
Fig. 11. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS



El 40% de los empresarios está entre los 30 y 40 años, le sigue el 20% de empresarios que está entre 18 y 30 años. Luego hacen presen-

cia los empresarios entre 40 y 50 años con el 15%. El grupo con edad entre los 50 y 60 años tiene una participación del 6%. Los empresarios de más de 60 años son el 19%.

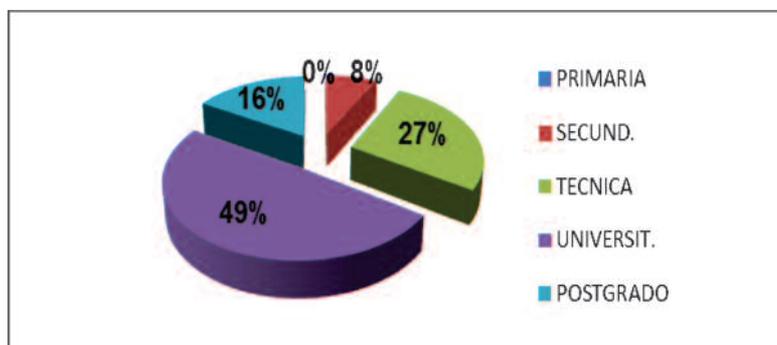
Fig. 12. CLASIFICACIÓN DE LOS EMPRESARIOS POR GÉNERO



Podemos ver que los empresarios hombres son un 64% frente a un muy novedoso 36% de

empresarias de las Pyme de la Localidad.

Fig. 13. NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS EMPRESARIOS

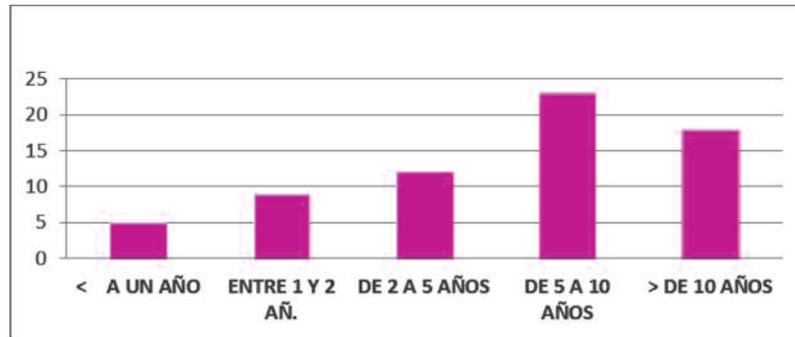


Los empresarios tienen un nivel académico variado en la Localidad: así encontramos que un 8% de los empresarios tienen estudios de secundaria, estudios técnicos un 27%, estudios universitarios el 49% y un interesante grupo con

posgrado del 16%. Estos resultados muestran una oportunidad excelente para las organizaciones públicas y privadas y universidades de diseñar programas de formación y capacitación de alto nivel, novedosos y pertinentes.

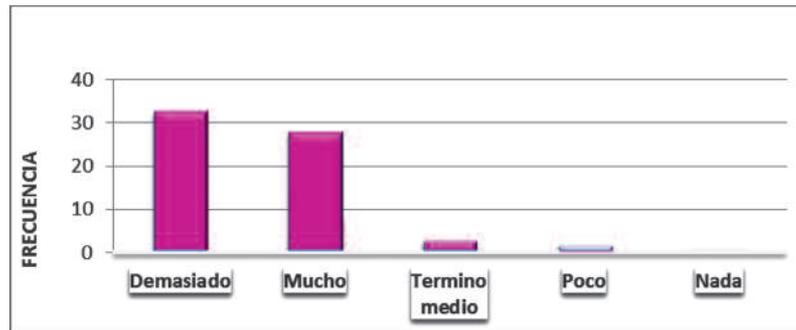


Fig. 14. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



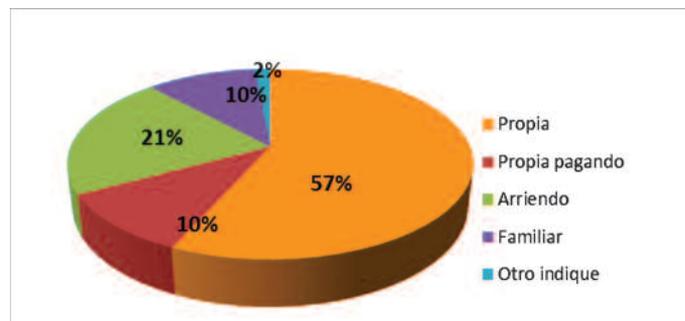
Un 34 % de los empresarios tienen una experiencia empresarial entre 5 - 10 años, mientras que el 27% tiene más de 10 años y el 8% está en un rango menor a 5 años.

Fig. 15. GUSTO POR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL



El estudio realizado reveló que el 49.25% de los entrevistados tienen un gusto muy alto por su actividad, un 41.79% tiene un gusto alto por su actividad, un 4.47% tiene un gusto mediano por su actividad y otro 4.47% tienen un gusto bajo o nada por su actividad.

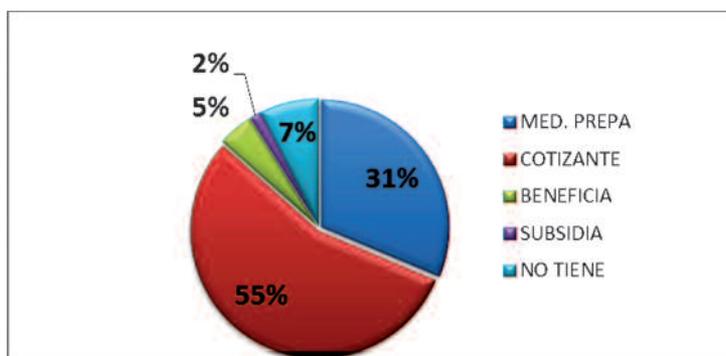
Fig. 16. LA VIVIENDA DEL EMPRESARIO



En cuanto a vivienda los empresarios manifiestan tener vivienda propia en un 57%. El 10% está pagando su vivienda propia. El 21% tiene vivienda en arriendo y un 12 vive con su familia.



Fig. 17. SEGURIDAD EN SALUD DEL EMPRESARIO

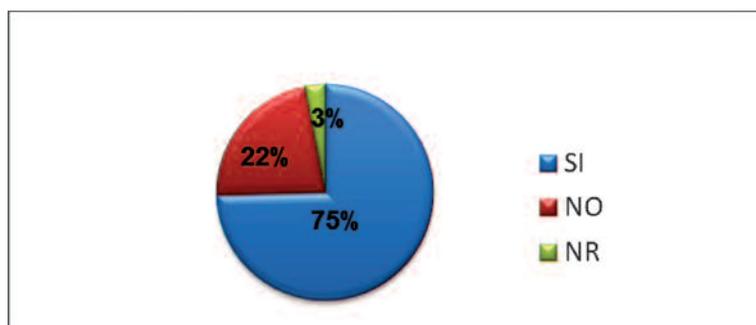


Un 31% tiene medicina prepagada, mientras que el 7% está en un programa de salud como beneficiario, el 2% no tiene servicio de salud.

Se resalta que un 55% de los empresarios es cotizante a programa de salud.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fig. 18. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN



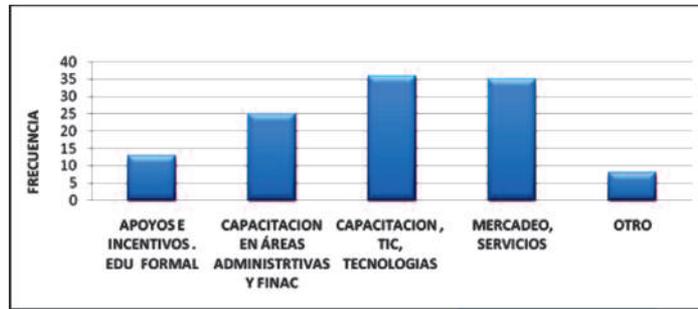
Un 75 % de las empresas manifestaron tener programas de capacitación en su organización, todas enfocadas al desarrollo de habilidades y

competencias de sus trabajadores para una mayor participación en la organización. Un 22% no tiene programas formales de capacitación.

Tabla 1. TIPOS DE CAPACITACION EN LAS PYME

TIPOS DE CAPACITACIÓN	SI	NO	NR	SI %
Apoyos e incentivos. educ. formal	13	46	8	19
Actualizaciones areas administrativas	25	32	10	37
Capacitacion tic, otras tecnologias	36	25	6	54
Mercadeo, servicios	35	23	9	52
Otros programas	8	25	34	12

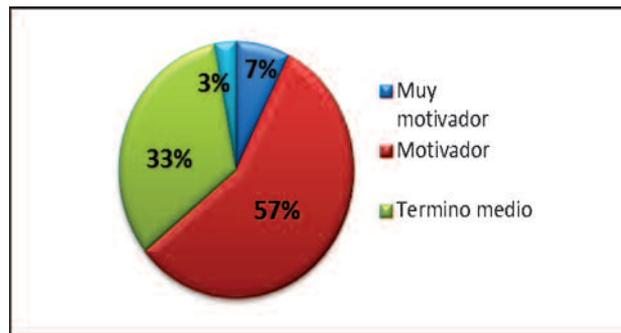
Fig. 19. TIPOS DE CAPACITACIÓN



El estudio reveló que el 11% de las empresas tienen un plan de incentivos para sus trabajadores, un 21% invierte los presupuestos de capacitación en actualizaciones en diferentes áreas, un 50% invierte estos recursos en ca-

pacitación en nuevas tecnologías, equipos y maquinaria, un 29% lo distribuye para capacitación en mercadeo y servicio al cliente y solamente un 6% distribuye su presupuesto en otras formas de capacitación.

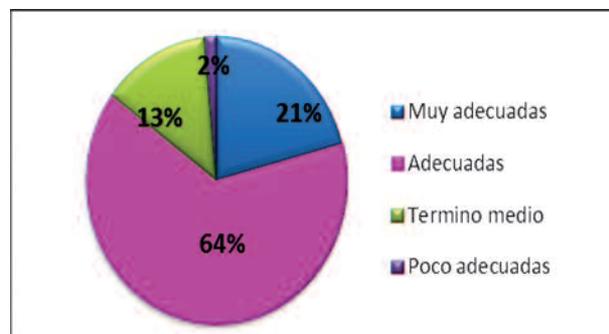
Fig. 20. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYME



La percepción de los empresarios es que en el 57% de sus empresas existe un clima motivador. Es muy motivador para el 7% de las

empresas y un 33% considera que el clima organizacional debe ser mejorado.

Fig. 21. CONDICIONES AMBIENTALES LABORALES DE LAS PYME

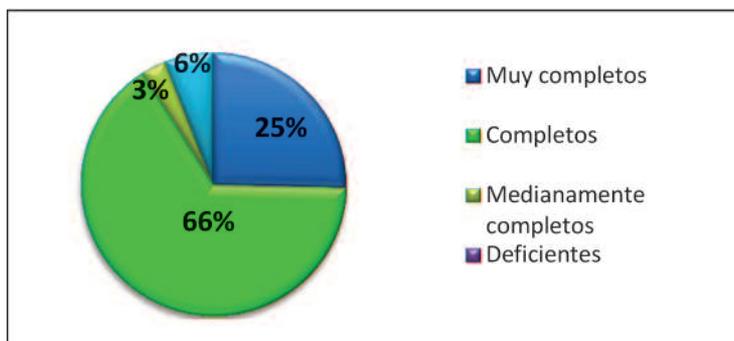


En lo relacionando con el clima laboral y las condiciones laborales que ofrecen las organizaciones, existe correlación entre las dos, puesto que por un lado se considera el clima laboral bueno y por el otro que las condiciones

que manifiestan tener en su organización son en un 64% adecuadas. Un 21% afirma que las condiciones ambientales son muy adecuadas y un 13% considera que pueden ser mejoradas.



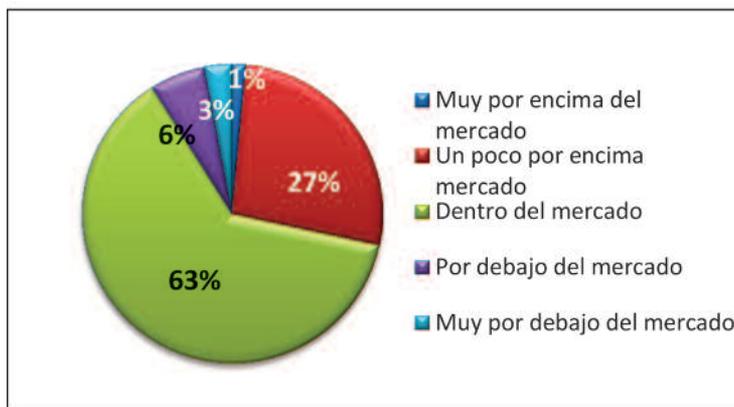
Fig. 22. CONDICIONES DE SALUD E HIGIENE OCUPACIONAL



Un 66% considera que los programas de salud e higiene ocupacional son completos, mientras el 25 % los considera muy completos. Sola-

mente el 6% los analiza como programas muy deficientes.

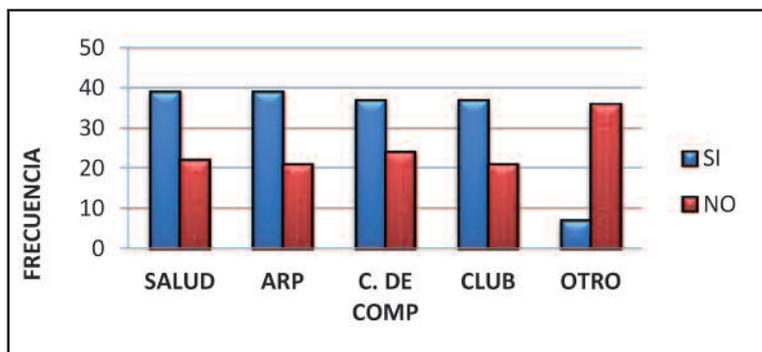
Fig. 23. REMUNERACIÓN EN LAS PYME ESTUDIADAS



El 63% de los encuestados manifiesta tener la remuneración de sus colaboradores dentro del mercado, mientras que el 27% manifiesta te-

nerlos por encima del mercado. Sólo un 9% reconoce estar por debajo de mercado.

Fig. 24. BIENESTAR SOCIAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS PYME



El 58% de las empresas tiene afiliados a sus trabajadores tanto al Sistema de Salud y de

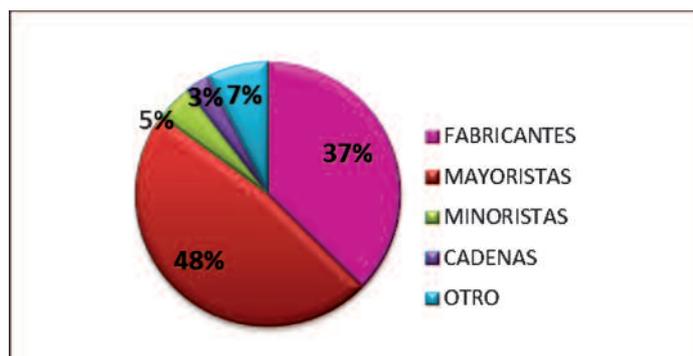
ARP. El 55% los tiene afiliados a Caja de compensación.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA****Tabla 2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SI	NO	N R	% SI
Posee libros de Contabilidad:	43	16	8	64
Controla los dineros en caja:	42	17	8	63
Tiene definido su sueldo mensual:	48	12	7	72
Tiene cuenta de ahorros o corriente:	35	23	9	52
Maneja sus recursos en entidades reconocidas:	38	14	15	57
Utiliza préstamos extra bancarios:	39	20	8	58
Utiliza créditos bancarios:	41	20	6	61
Los créditos que posee están al día:	32	8	27	48
Constantemente su cuenta presenta sobregiros	4	48	15	6
Paga oportunamente a los proveedores	40	19	8	60
Obtiene descuentos importantes por compras:	42	12	13	63
La mercancía está debidamente inventariada:	35	19	13	52
Tiene definida una política clara para fijar precios:	59	5	3	88
Paga impuestos y está al día:	48	2	17	72

El 64% de las empresas encuestadas lleva libros de contabilidad. 24% afirma que no lleva libros de contabilidad. Aproximadamente el 63% de las empresas tiene un cuidadoso control de sus dineros en caja. El 72% de los empresarios Pyme tiene definido su sueldo mensual. Un 52% de los encuestados afirma que sus recursos financieros son manejados en cuentas de ahorro o en cuenta corriente. De estos el 57% los maneja en entidades aprobadas y reconocidas. El 61% de las Pyme tiene créditos con el sector bancario. El 58% de la empresas Pyme utiliza el crédito extrabancario. El 48% de las empresas se mantiene al día en el pago de sus obligaciones bancarias. El 72% de los empresarios Pyme no se sobregira, mientras que un 3% se sobregira y un 25% no responde.

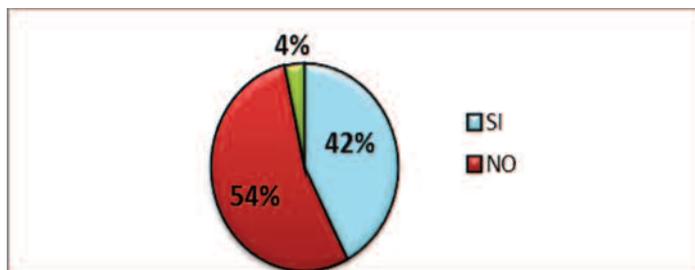
El pago a los proveedores es oportuno para el 60% de los empresarios encuestados, el resto amplían los plazos de desembolso. El 63% de los empresarios encuestados considera que sabe manejar las negociaciones de compras y por tanto obtiene importantes descuentos. Los inventarios son llevados técnicamente en el 52% de las Pyme y el resto los calcula visualmente. Como se observa en el cuadro, el 88% de las Pyme tiene definida la política en cuanto a la fijación de precios de venta. El 72% de los empresarios encuestados responde que paga impuestos y está al día. El 3% dice que no paga impuestos ni está al día. Entretanto que un 25% no responde.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**Fig. 25. TIPO DE PROVEEDORES**



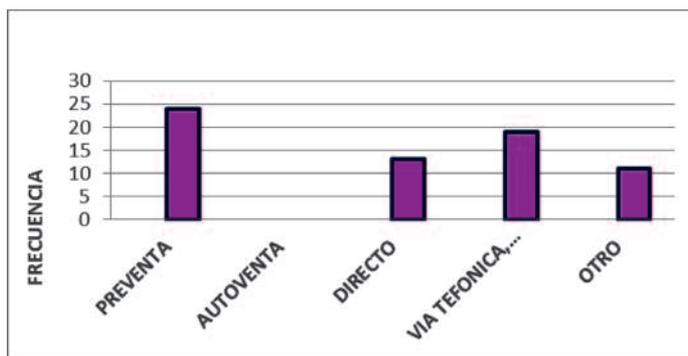
Los empresarios Pyme de la Localidad en un 37% tienen como proveedores a los fabricantes, un 48% le compra a los mayoristas, un 5% a los minoristas, el 3% a cadenas de proveedores. Un 7% utiliza diferentes proveedores.

Fig. 26. PRODUCTOS ADQUIRIDOS EN USAQUÉN



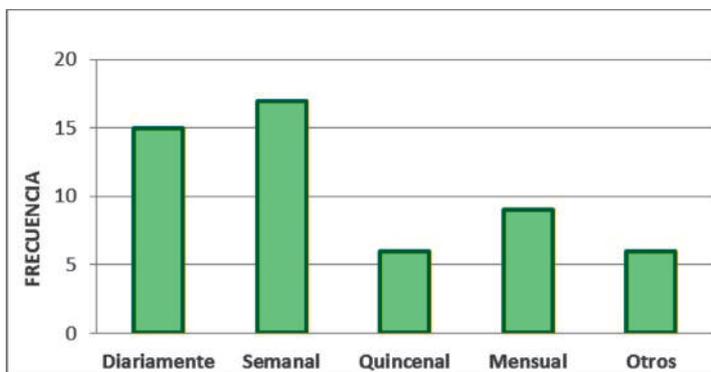
Los empresarios compran a proveedores localizados en Usaquén en un 42% y el resto se aprovisiona en otros lugares de la Ciudad.

Fig. 27. SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO



Los pedidos son efectuados principalmente en la preventa en 36%, seguido del sistema de pedidos telefónicos/correo electrónico en un 28%, y finalmente en compra directa 19% y una variedad de sistemas de pedido 16%.

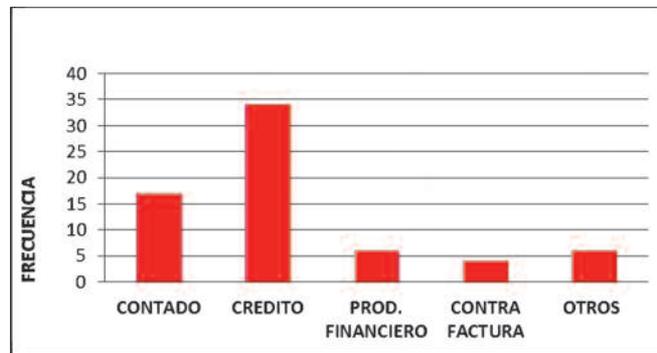
Fig. 28. FRECUENCIA DE LOS PEDIDOS



Los pedidos principalmente se hacen en forma semanal y diariamente, en menor frecuencia en forma mensual y quincenal.

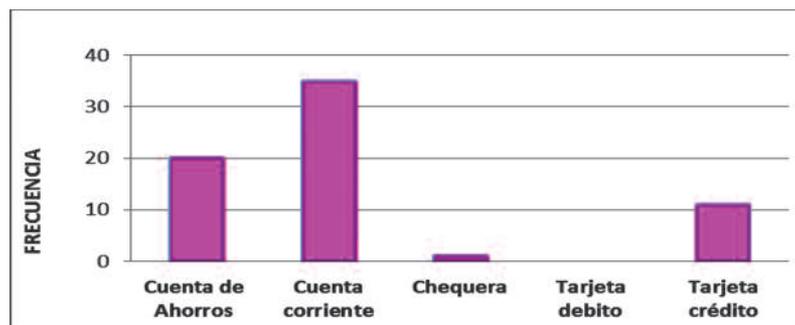


Fig. 29. FORMA DE PAGO DE LAS COMPRAS



Los empresarios compran: el 51% a crédito, el 26% de contado, y el 23% bajo otras modalidades.

Fig. 30. PRODUCTO FINANCIERO MÁS UTILIZADO EN LOS PAGOS



Los empresarios Pyme manejan principalmente sus recursos financieros en cuenta corriente en un 52%, la cuenta de ahorros es utilizada por el 30%. El 16% emplea la tarjeta de crédito.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

Tabla 3. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN. Realiza un análisis de:	SI	NO	NR	%SI
la Cadena de suministros de la Empresa.	18	41	8	27
la Gestión de materiales	16	37	14	24
la Gestión de materiales y compras	15	39	13	22
la Gestión de proveedores	17	39	11	25
la Gestión de inventarios	38	17	12	57
la Gestión de almacenamiento	9	43	15	13
la Gestión de clientes y garantías	10	44	13	15
la Gestión del sistema de calidad	15	35	17	22
la Gestión de planeamiento y programación de producción/servicios	14	40	13	21
la Gestión de control de producción/servicios	18	35	14	27
los Criterios y políticas de planeación de producción/servicios.	38	21	8	57
los Sistemas de información para producción/servicios	25	28	14	37
la Información tecnológica para mejoramiento del Mantenimiento de equipo y maquinaria	15	35	17	22
	46	13	8	69



El 61 % no realiza el análisis de la cadena de suministros, el 27 % afirma hacerlo y un 12 % no responde.

El 55 % no hace analisis de la gestión de materiales, el 24 % si y no responde el 21 %.

El 58 % no efectua el análisis de la gestion de materiales y compras , solo un 22 % lo realiza y un 19 % no responde.

El 58 % no hace análisis de la gestión de proveedores, el 25 % si y el 16 % no responde.

El 57 % hace analisis de la gestión de inventarios, el 25 % no y un 18 % no responde.

El 64 % no hace analisis de la gestión de almacenamiento, solo el 13% la realiza y el 23% no responde.

El 66% no efectua análisis de la gestión de clientes y garantías, el 15 % si y el 19 % no responde.

El 60% no hace análisis de gestión de planea-

ción y programación de la producción, el 21% si y el 19 % no responde.

El 52 % no hace un análisis de la gestión de calidad, el 22 % si y no responde el 26 %.

El 52% afirma no hacer análisis de gestión del control de la producción, el 27 % si y no responde el 21 %.

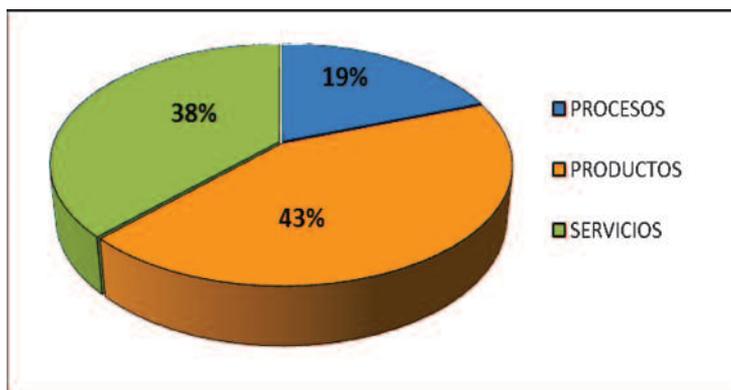
El 58% afirma hacer analisis de los criterios de control de la producción, el 26%no realiza controles de producción y el 16% no responde.

El 42% afirma no tener un sistema de análisis del sistema de información para la producción, el 37% si cuenta con un sistema de análisis y no responde el 21%.

El 52% afirma no realizar un análisis de información tecnológica para el mejoramiento, el 22% si lo hace y no responde el 26 %.

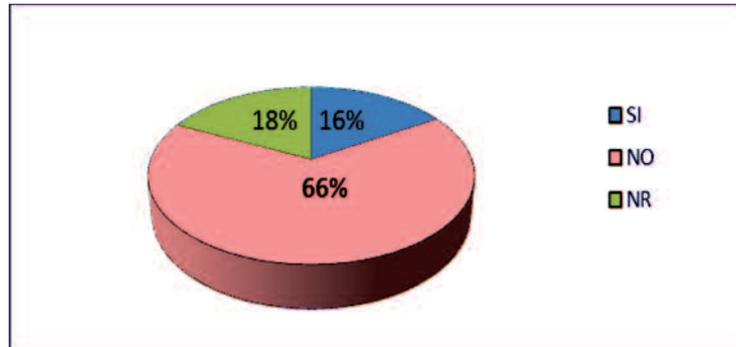
El 69% afirma realizar análisis del mantenimiento de equipo y maquinaria, el 19% no cuenta con sistema de análisis y no responde el 12%.

Fig. 31. INNOVACIÓN BASADA EN PROCESOS- PRODUCTOS - SERVICIOS

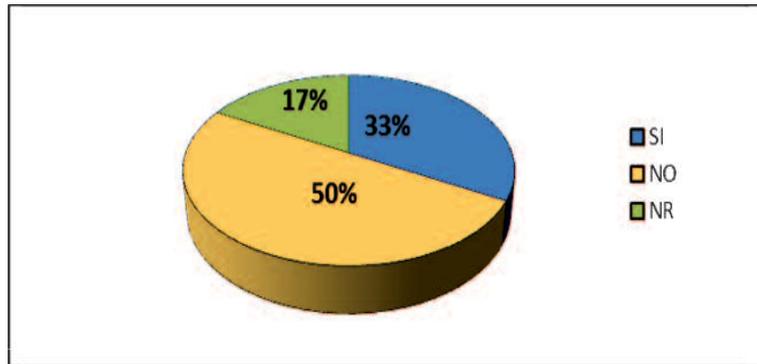


La innovación basada en servicios llega a 38%, en los procesos al 19% y en producción al 43%,

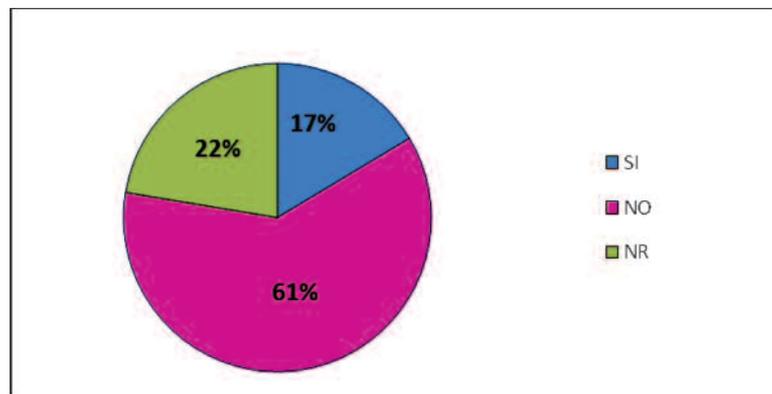
lo que indica que el mejoramiento es relativamente bajo en estas empresas.

Fig. 32. PROCESO DE INNOVACIÓN VS VENTAS Y UTILIDADES

Los empresarios consideran que la innovación en ventas corresponde al 16% y el resto no indica que sea un factor importante en su organización.

Fig. 33. PERTENENCIA A REDES DE INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA

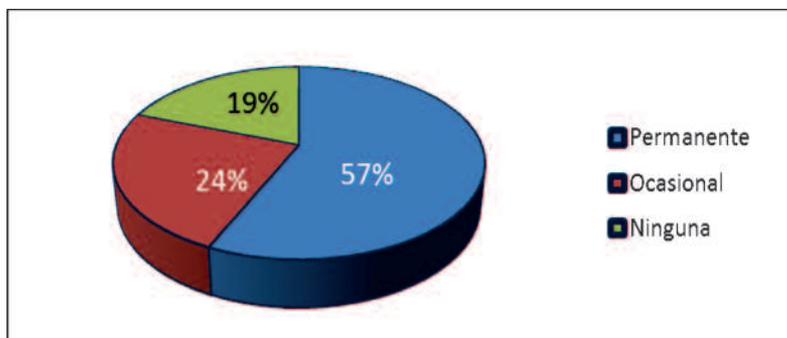
En cuanto a la pertenencia a redes de innovación, un 33% de las Pyme participa en ellas, mientras que el 50% no pertenece a ninguna red y el resto no las conoce.

Fig. 34. APOYO A LA INNOVACIÓN POR PARTE DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS

El 61% de los empresarios Pyme considera que no cuenta con apoyo de instancias públicas en lo referente a innovación.

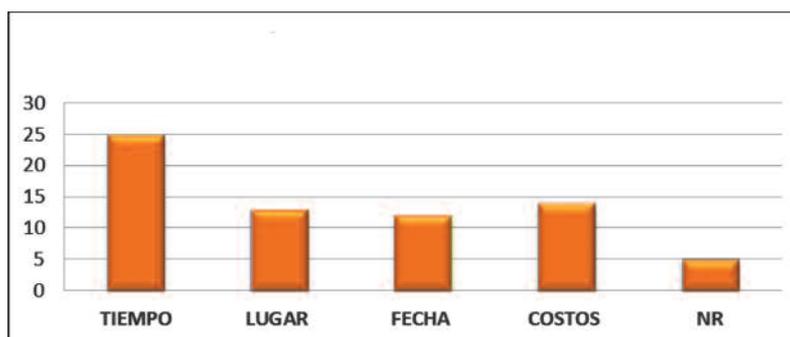


Fig. 35. RELACIONES PARA MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO CON CENTROS DE INVESTIGACIÓN O CON UNIVERSIDADES



El 57% de las Pyme tiene una relación permanente con estos centros de formación y ocasionalmente el 24%. El 19% no tiene relación con centros de investigación o con universidades.

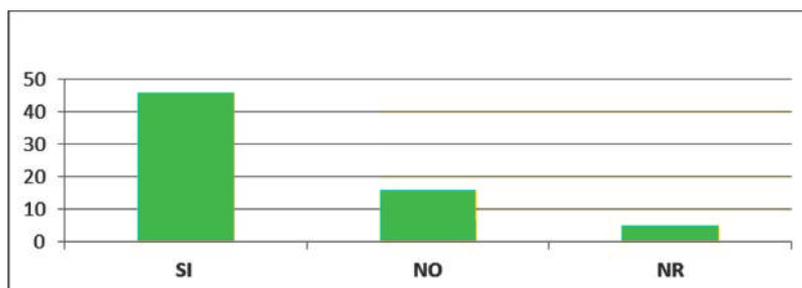
Fig. 36. OBSTÁCULOS PARA PARTICIPAR EN PROGRAMAS DE INNOVACIÓN TANTO PRIVADOS COMO PÚBLICOS



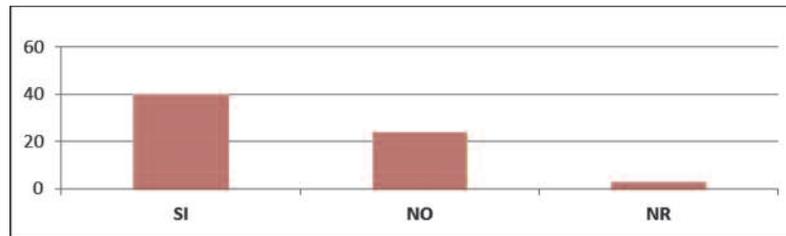
Tienen dificultades para asistir a programas de mejoramiento los empresarios: con el tiempo 36%, con los costos 20%, con el lugar 19% y con las fechas 18%.

GESTIÓN COMERCIAL

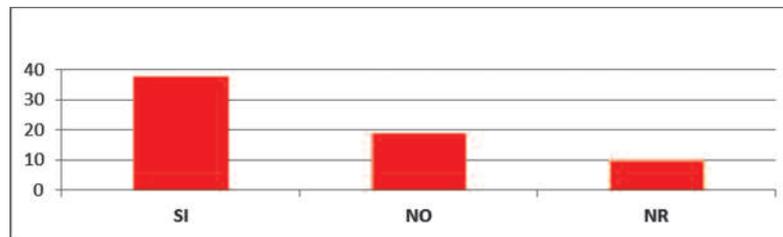
Fig. 37. VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



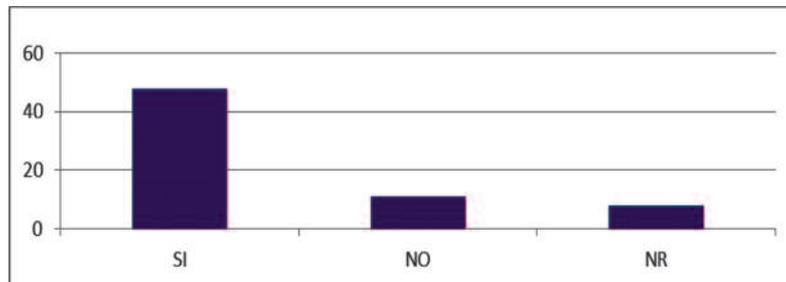
Un 69% de los empresarios está pendiente de los gustos del consumidor y de los productos que tienen mayor demanda o servicios que requieren sus clientes.

Fig. 38. ¿CONOCE LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA?

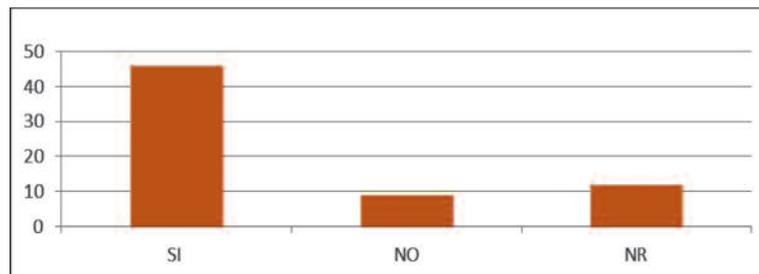
El 60% de los empresarios si conoce los precios de la competencia y el resto 36% no los conoce.

Fig. 39. ¿REALIZA PROMOCIONES PERIÓDICAS?

57% de los empresarios manifiesta que tiene como política de promoción de ventas la realización periódica de promociones. 28% no las realiza y un 15% no responde.

Fig. 40. ¿CONOCE CUÁLES SON LOS PRODUCTOS/SERVICIOS QUE MÁS SOLICITA LA COMUNIDAD?

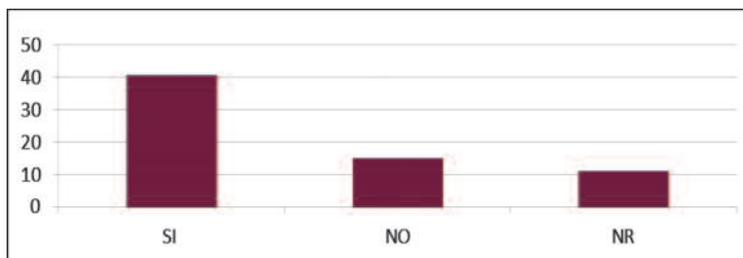
El 72% conoce cuales son los productos que más comercializa la competencia. El 16% no hace estos estudios y el 12% no responde.

Fig. 41. ¿CONOCE LA PREFERENCIA DE SUS CLIENTES ENTRE CALIDAD Y PRECIO?

El empresario conoce la preferencia que los clientes tienen en cuanto a la relación entre el precio y la calidad de los productos que vende en un 69%. El 13% no hace benchmarking en este aspecto y el 8% no responde.

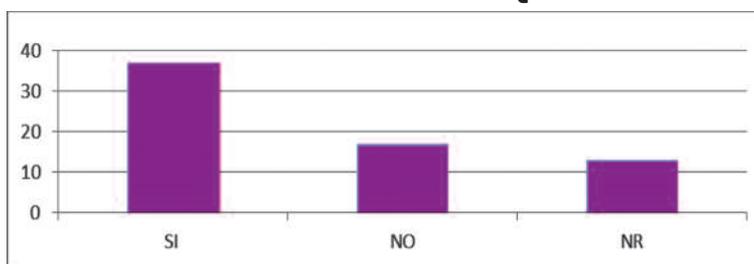


Fig. 42. ¿MANEJA MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO VOLANTES, CUÑAS, ETC?



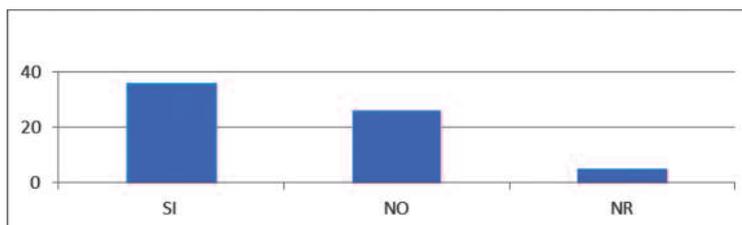
El 63% de los empresarios considera que maneja adecuadamente los medios de comunicación para hacer publicidad a sus productos/servicios. Un 22% no utiliza estos medios de comunicación y el 16% no responde.

Fig. 43. ¿LLEVA CONTROL DE LOS PRODUCTOS QUE TIENEN MAYOR DEMANDA?



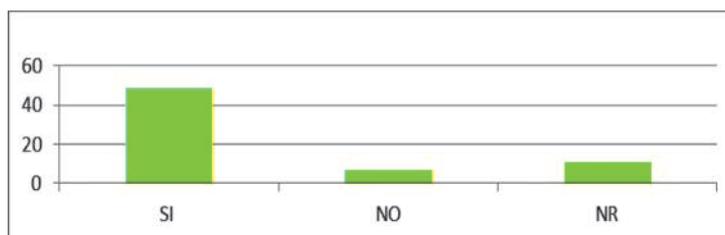
El 52% de los empresarios lleva el control de los productos que tiene mayor demanda. El 25% no lleva estadísticas sobre demanda de productos y 23% no responde.

Fig. 44. ¿ROTA LOS PRODUCTOS EXHIBIDOS?



Los empresarios encuestados manifiestan en un 54% que rotan con frecuencia los productos. El 39% no tiene esta política. Un 7% de los encuestados no responde.

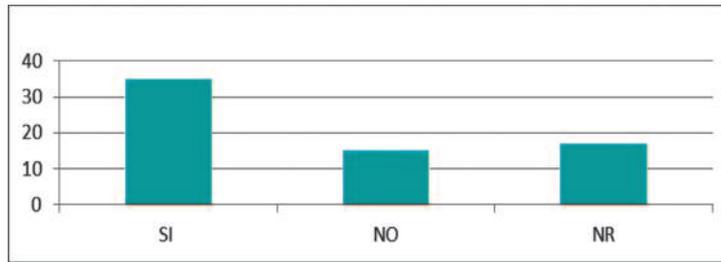
Fig. 45. CUANDO LAS EMPRESAS LE ENVÍAN PROMOCIONES, ¿RESPETA LAS CONDICIONES?



En general los empresarios respetan las condiciones para las promociones en un 73%, mientras que un 10% manifiesta no respetarlas y un 17% no responde.

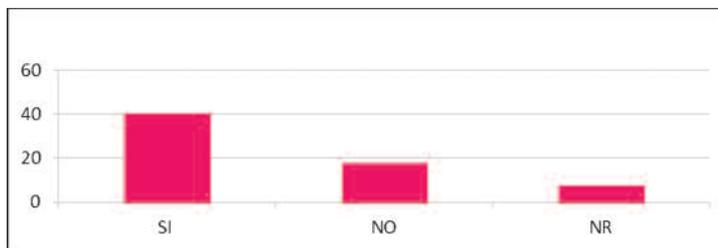


Fig. 46. ¿TIENE ESTIMADO EL NIVEL DE VENTA DE LOS PRODUCTOS PERECEDEROS?



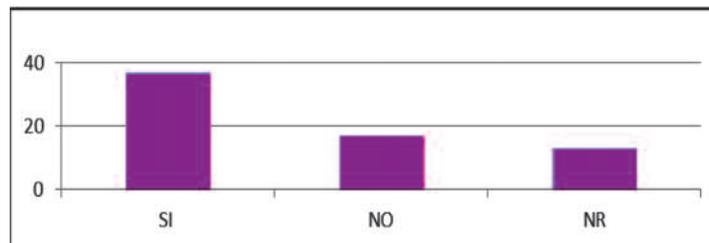
El 52% tiene pronósticos de ventas de los productos perecederos, mientras que el 22% responde que no hace estas estimaciones y el 25% no responde.

Fig. 47. ¿COTIZA EN VARIOS LUGARES ANTES DE COMPRAR PRODUCTOS?



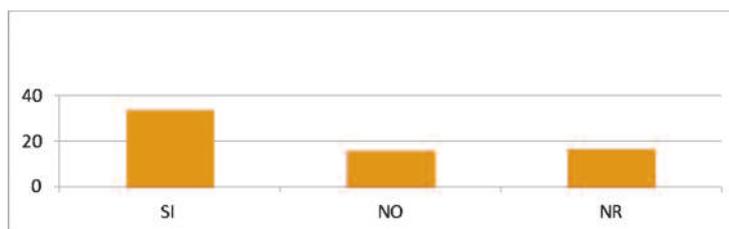
Los empresarios pyme en un 61% tienen cuidado en la definición a quién comprar, el 27% no tiene esta práctica y el 12% no responde.

Fig. 48. ¿LLEVA CONTROL DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECEN MAYOR DEMANDA?



Un 55% de los empresarios responde que lleva estadísticas de la demanda de los productos/servicios que ofrecen. Un 25% no lleva un control de demanda y el 19% no responde.

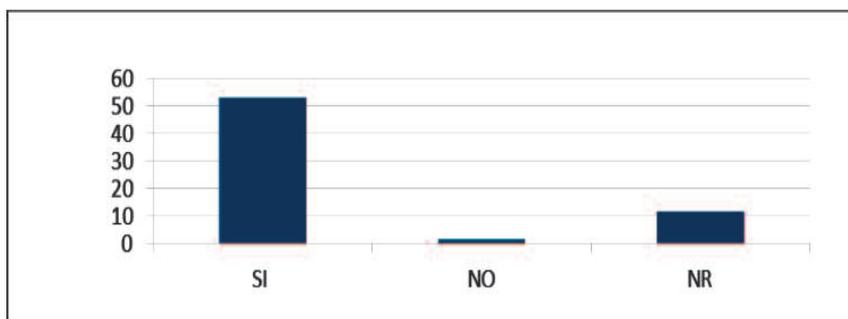
Fig. 49. ¿REALIZA CON FRECUENCIA CONTROL DE CALIDAD SOBRE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS?



Un 51% de los empresarios tienen establecidas políticas de control de calidad sobre sus productos/servicios. El 24% considera que no realiza con frecuencia control de calidad acerca de sus productos/servicios. Un alto porcentaje 25% no responde.



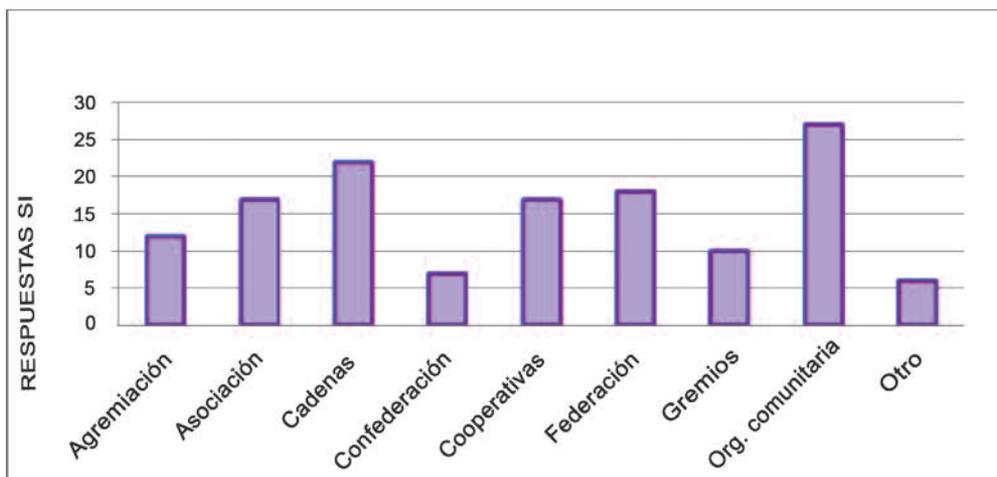
Fig. 50. ¿SABE CUÁLES SON LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE MAYOR COSTO?



El 79% de los empresarios entrevistados realiza estudios de costos. El 0.5% no conoce los costos de sus productos/servicios de mayor costo. Un preocupante 20.5% no responde. En

cuanto a la presentación de los productos perecederos existe cuidado por parte del 64% de los empresarios encuestados. El 21% no tiene esta práctica y el 15% no responde.

Fig. 51. ORGANIZACIONES A LAS QUE PERTENECEN LOS EMPRESARIOS

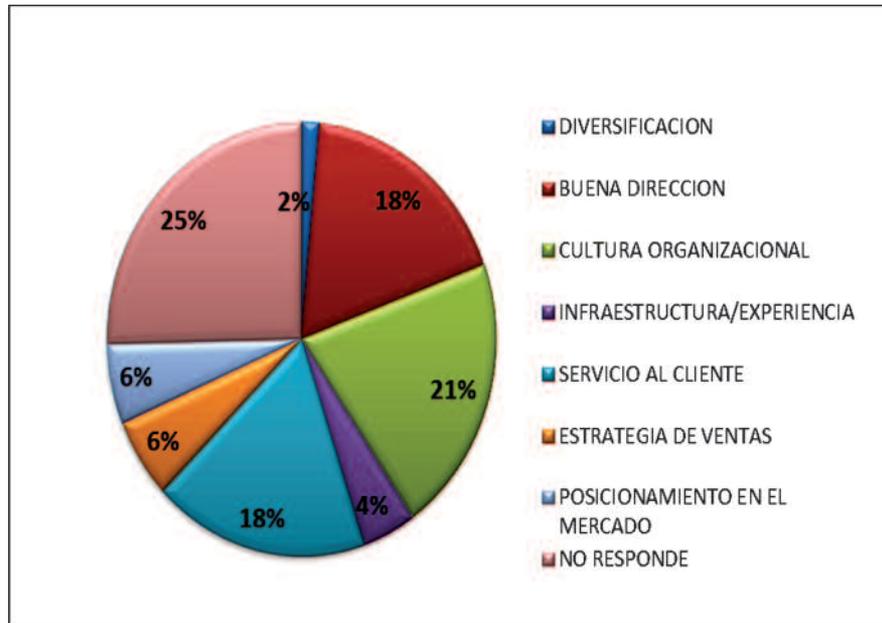


Como se observa en el cuadro anterior el 52% de empresarios Pyme no está afiliado a ninguna agremiación, ni a una confederación el 47% o gremio el 58%. Pero es interesante anotar que un 40% de los empresarios pertenece a

una organización comunitaria. Se puede agregar que esta parte del estudio pone en relieve la baja preocupación por la asociatividad, lo cual conduce a que con frecuencia se frustren esfuerzos para lograr mejores condiciones crediticias, tributarias o laborales.



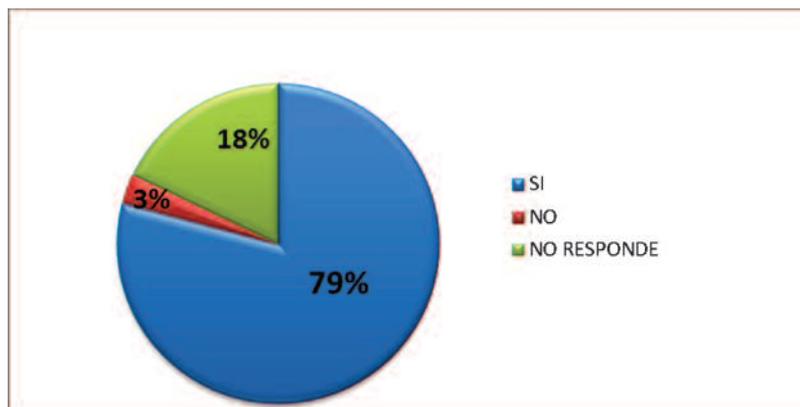
Fig. 52. PORCENTAJE DE LAS RAZONES DE CRECIMIENTO



En cuanto a los proyectos para proyección de las Pyme en el corto plazo, el 28% planea aumentar la infraestructura, un 24% tiene planes de capitalizar la empresa, el 12% piensa que debe penetrar a nuevos mercados, un 10%

tiene planeado ofrecer un portafolio con nuevos productos/servicios. Finalmente un 14% piensa invertir en otros aspectos, como por ejemplo punto de venta, marketing y tecnologías.

Fig. 53. AUTOANÁLISIS DE CRECIMIENTO PYME



El 79% de los empresarios manifiesta que su empresa ha crecido a pesar de las situaciones

difíciles de estos años. Sólo el 3% considera que se ha estancado. Un 18% no responde.



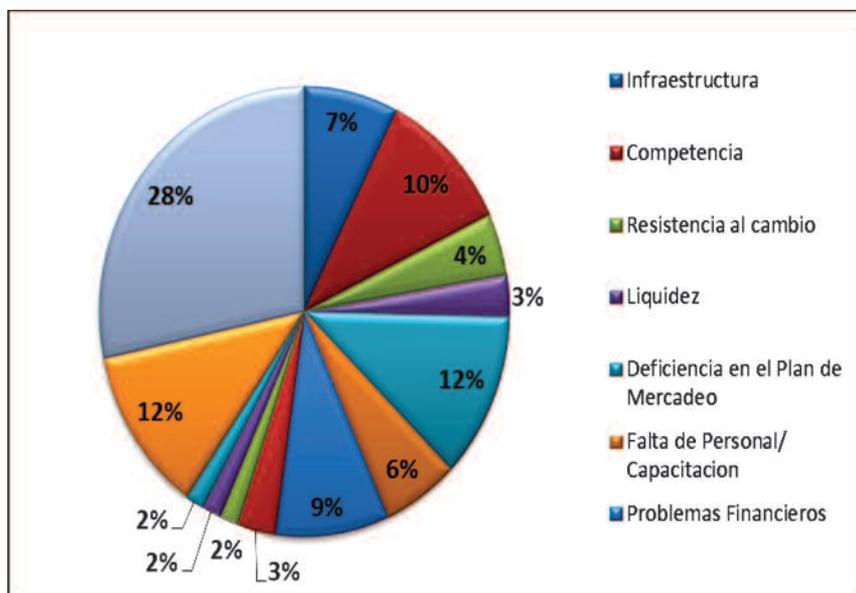
Fig. 54. RAZONES DEL CRECIMIENTO PYME



El crecimiento de sus actividades las atribuye a la cultura organizacional 21%, a la buena dirección 18% y al buen servicio al cliente 18%,

y de otros factores de menor relevancia. A estrategia de venta solo se atribuye un 6%.

Fig. 55. FACTORES LIMITANTES PARA EL CRECIMIENTO PYME

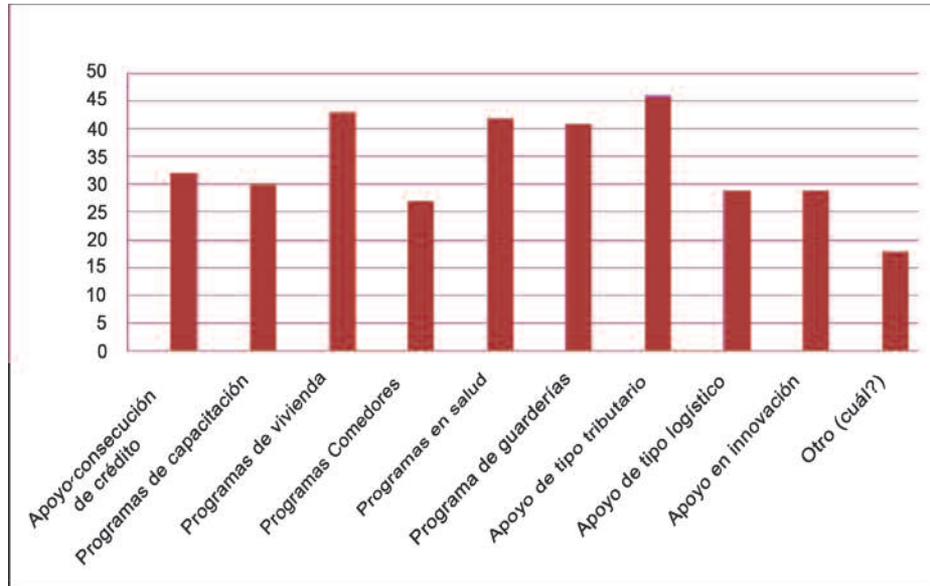


Las principales limitaciones las atribuyen a resistencia al cambio en un 28%, le sigue falta de personal capacitado en el 12%. A la competencia en un 10% y a la liquidez y otros pro-

blemas financieros el 12%. Igual importancia tienen las deficiencias en el plan de mercadeo el 12% y a aspectos legales el 3%.



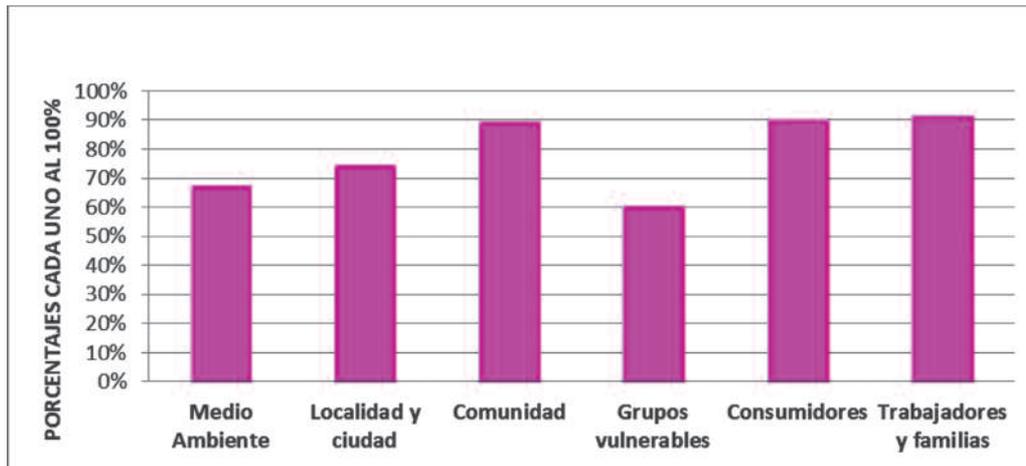
Fig. 56. APOYOS ESPERADOS DE LAS ALCALDIAS POR LAS PYME



Los empresarios Pyme de la Localidad esperan en su mayoría recibir apoyo de parte de la Alcaldía en aspectos tributarios 68% y lo siguen, en su orden, programas de vivienda 64%, programas de salud 62% y guarderías infantiles

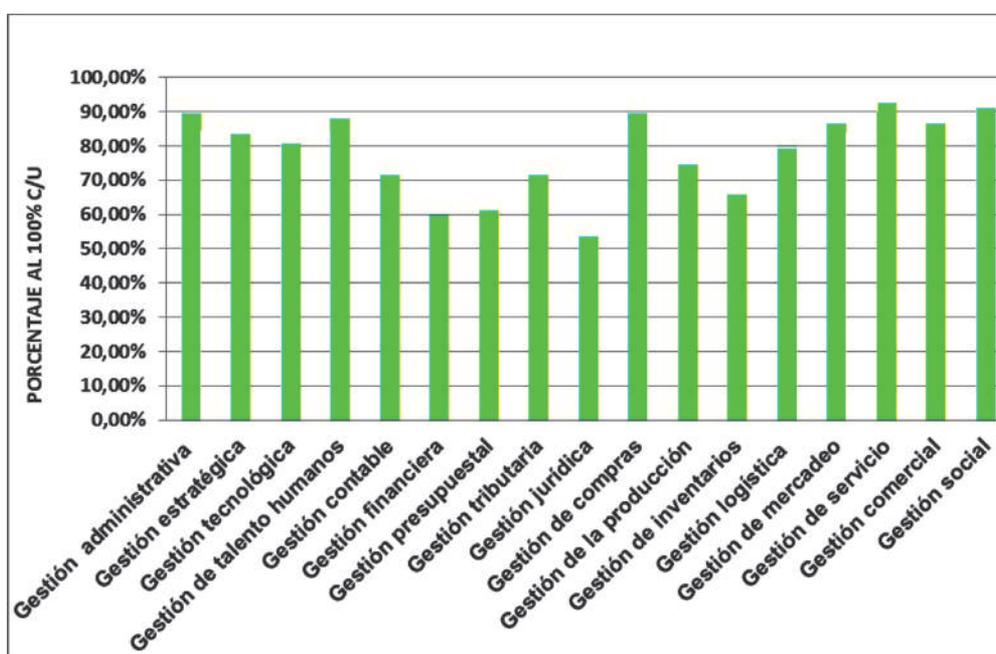
61%. El 48% busca apoyo en la consecución de crédito blando. Pero en forma similar hablan de necesidades en programas de capacitación 44%, apoyo logístico 43% y en innovación tecnológica igualmente un 43%.

Fig. 57. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS PYME



Para las Pyme de la localidad la RSE es entendida como atención por los trabajadores y sus familias en un 91%, un 90% entiende RSE como preocupación por las necesidades de sus clientes y el 89% como atención a las necesi-

dades de su comunidad. Pero no dejan de lado aspectos de RSE tales como colaboración con su Localidad 74%, respeto por el medio ambiente 67%, y por los grupos vulnerables 60%.

**Fig. 58. AUTOANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Este cuadro resumen hace evidentes algunas de las fortalezas y debilidades de la Pyme de Usaquén desde el punto de vista de sus empresarios y administradores. Revela una cierta deficiencia en aspectos jurídicos que pueden afectar tanto la rentabilidad como inclusive la supervivencia de la empresa. Otras debilidades son las relacionadas con aspectos financieros, presupuestales, tributarios, de compras y de costos. Es decir que los resultados del estudio deben ser analizados con los empresarios participantes en el propósito de construir participativamente una verdadera Comunidad de Aprendizaje para el Desarrollo.

CONCLUSIONES

HALLAZGOS EN CUANTO A HISTORIA DE LA EMPRESA

- La pequeña y mediana empresa desempeña un rol importante no sólo por su contribución al empleo y al producto, sino por sus posibilidades de articulación y cooperación con sus pares y con las empresas de mayor tamaño, lo cual se traduciría en un significativo aporte al desarrollo local y regional. En el sector comercial y servicios el 79.4% de los establecimientos corresponden a la categoría pyme, entendida como la franja de las empresas que ocupan entre 11 y 200 personas con una participación en la producción industrial del 39% y una generación del 50% del empleo manufacturero y del 35% del valor agregado. La reciente desaceleración económica afectó negativamente el desempeño de las pyme. La pyme debe hacer mayores esfuerzos en términos de inversiones para supervivir.
- Los hallazgos del estudio muestran que el tamaño del mercado al cual se atiende desde la pyme es, para un segmento importante de ellas, reducido, predominantemente local, como lo demuestran el destino de las ventas, el monto de los activos brutos y los valores de las ventas anuales. Se utilizan tecnologías de escala reducida, menos exigentes en inversiones.
- La naturaleza jurídica predominante es la sociedad de responsabilidad limitada. La informalidad, representada por las sociedades de hecho, se observa focalizada en las empresas del sector del calzado y el cuero, donde una de cada cinco empresas no ha formalizado su organización jurídica. Todas las empresas se han constituido con capitales de origen nacional, provenientes de los dueños, la familia y terceros que se han convertido en socios. Estos capitales se han obtenido con muy baja participación del crédito institucional.



- Los objetivos empresariales se centran en la maximización de las utilidades, más que en la maximización del patrimonio o riqueza de los propietarios. En el corto plazo el principal objetivo es la liquidez, reflejo de las dificultades en los mercados locales y del impacto de la competencia tanto leal como desleal que han enfrentado, perjudicando la estructura del capital de trabajo.

HALLAZGOS EN CUANTO A HISTORIA DEL EMPRESARIO

- Los empresarios al frente de las pequeñas y medianas industrias se caracterizan por su madurez y experiencia, mayores de 40 años con recorridos laborales superiores a los 10 años y con un alto nivel de educación formal, pues más de la mitad de los dueños y gerentes han accedido a la educación superior universitaria y el 16% a estudios completos de posgrado. Se observa entonces que estamos ante una nueva generación de empresarios, destacando que el 36% corresponde al sexo femenino.
- Los objetivos empresariales se centran en la maximización de las utilidades, concepto contable, más que en la maximización del patrimonio o riqueza de los propietarios. En el corto plazo el principal objetivo es la liquidez, reflejo de las dificultades en los mercados locales y del impacto de la competencia tanto leal como desleal que han enfrentado los industriales, perjudicando la estructura del capital de trabajo.
- La percepción que tienen los empresarios del horizonte de tiempo es bastante heterogénea, sin límites precisos entre el corto, el mediano y el largo plazo. En general menos de tres años se considera corto plazo, mediano hasta cinco años y largo plazo hasta 7 años.

HALLAZGOS EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- El promedio de personas ocupadas por pyme de la Localidad es 25. La categoría ocupacional predominante es la de empleados, excepto en los sectores del calzado, madera, textiles y artes gráficas donde prevalece la categoría de operarios. El área funcional con mayor número de personas vinculadas es la de producción, en tanto que el área de personal, que maneja el re-

curso más valioso de cualquier compañía, la gente, ocupa menos del 1% del total de trabajadores.

- Los procesos de selección se desarrollan en un bajo número de las pyme y los de inducción y entrenamiento alcanzan el 40% de las empresas. En el 70% de las empresas las funciones del personal no están escritas, de manera que el riesgo de que el know how se pierda cuando alguien se va de la empresa es bastante grande.
- El 72% de las empresas estudiadas disponen de escalas salariales notando que el 53% de las pyme ha desarrollado sistema de compensación complementarios, mediante bonificaciones, comisiones e incentivos no monetarios. No se aplican programas formales de evaluación del personal, y algo más del 55% cuenta con mecanismos de participación del personal. De los aspectos legales que deben cumplir las empresas un reducido número lo hace con la seguridad social y con la seguridad industrial.
- Algo menos de la mitad de las pyme adelanta algunas acciones de capacitación. La importancia del tema de formación de recursos humanos se refleja en los presupuestos asignados a capacitación. El 16% de las empresas asigna recursos para estas acciones. El 46% del total de personas vinculadas necesita mejorar sus conocimientos y habilidades. Los requerimientos se centran en las áreas comercial, financiera, tecnológica, y de producción.
- Se nota un esfuerzo por la creación de un buen ambiente de trabajo, aunque persiste el estilo de liderazgo paternalista y poco participativo.

HALLAZGOS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Más del 80% de las pyme dispone de una organización formal con niveles jerárquicos poco burocratizados. La informalidad está presente en proporción superior al promedio, de manera que coexisten empresas con adecuados niveles de organización y altos niveles de informalidad en un mismo sector.
- Actualmente hay una demanda pequeña, en promedio un servicio por empresa, en



diferentes áreas del conocimiento, centrada en la solución de problemas comerciales, financieros y de producción. El 51% de las pyme necesita además asistencia técnica con énfasis en el área de desarrollo comercial, de la producción y de aspectos contables y financieros sistematizados.

- Hay disponible un sistema de información gerencial muy informal en el 52% de las empresas, que funciona con algunas dificultades pero que brinda algún soporte para la toma de decisiones, las cuales generalmente se efectúan, dependiendo del tema entre una y dos personas. No se ha popularizado el sistema de trabajo en equipo, y sólo en pocos de los casos se conforman grupos para labores especiales.
- La disciplina de la planificación se practica en una baja proporción de las empresas, con imperfecciones atribuibles a los procesos de comunicación deficientes. La visión, la misión, los objetivos y planes de acción a corto plazo no se transfieren al resto de la organización, de manera que esta información sobre las estrategias de las empresas no es conocida por el resto del personal.

HALLAZGOS EN GESTIÓN FINANCIERA

- En relación con la gestión financiera se pueden identificar dos grandes grupos de empresas. El primero, conformado por aquellas en las cuales los elementos mínimos están ausentes y el segundo compuesto por otras que utilizan un instrumental apropiado en su gestión cotidiana. Cerca de una tercera parte de las pequeñas y medianas empresas practican la planeación financiera, tienen sistemas de costos, conocen la rentabilidad de sus productos, elaboran presupuestos y estados financieros regularmente.
- Casi una tercera parte de las pyme acusa dificultades en la gestión, asociadas principalmente a la carencia de sistemas formales de costos y al uso limitado de las herramientas básicas de la planeación financiera como son los presupuestos y los estados financieros. Sin un adecuado sistema de costos no se puede conocer la rentabilidad, ni de los productos, ni de la empresa como un todo, lo cual genera incertidumbre sobre la viabilidad y la supervivencia misma de las organizaciones e induce respuestas no coherentes frente a las señales que envía el mercado. Hay un gran desconocimiento sobre el estado de cambio en la posición financiera y sobre la técnica de elaboración de flujos de caja. Por lo tanto, un segmento significativamente importante de las pequeñas y medianas empresas está en el mundo de los negocios sin los instrumentos de navegación necesarios para esquivar los peligros o para elegir la mejor ruta alternativa.
- El impacto de la informática es aún débil como área de apoyo a la gestión financiera de la pyme, como quiera que un tercio de las empresas no tiene sistematizada su contabilidad, sólo un tercio tiene sistematizado los costos, la mayoría factura y lleva los inventarios manualmente y no maneja ninguna de las áreas de finanzas con la ayuda de un computador.
- No hay una política definida en materia comercial y de aprovisionamiento de inventarios que influye en el manejo del capital de trabajo de las empresas. Los criterios dominantes para la concesión del crédito son las referencias y la tradición del cliente en relación con la empresa. Es evidente que en épocas de dificultades los plazos de pago se alargan afectando el recaudo de cartera, aunque se intente premiar con un descuento si el pago se hace incluso un mes después. En cuanto a los inventarios se refiere, las pequeñas y medianas empresas de Usaquén invierte recursos en inventarios de seguridad, para protegerse de la incertidumbre en el aprovisionamiento de materias primas.
- El abastecimiento de materias primas se hace recibiendo crédito de los proveedores. Para recuperar la cartera los proveedores ofrecen descuentos por pronto pago si éste se realiza antes de 15/30 días, e inclusive hay incentivos para estimular el pago después de 30 días. Estos descuentos no pueden ser aprovechados en la mayoría de las veces por falta de efectivo disponible.
- Dentro de las fuentes de crédito a corto plazo, el crédito de los proveedores se reduce a la mitad, por la percepción temporal del empresario como ya se comentó. La principal fuente de crédito sería justamente los proveedores. Las otras fuentes de crédito a corto plazo están estrechamente ligadas con el crédito extrabancario y en



menor proporción con las instituciones bancarias, a las cuales una pequeña proporción de ellas utiliza el sobregiro, quizás la fuente de financiación más costosa.. Las otras alternativas importantes son la tarjeta de crédito, utilizada por una de cada cinco empresas y el crédito extrabancario, superior al 15%. Otros instrumentos como: el factoring, el leasing, el descuento de letras y cheques y las aceptaciones financieras son desconocidos y de bajo uso. El uso del crédito de socios, propietarios y familiares, no es significativamente importante como fuente de crédito a corto plazo.

- Otra de las causas por las cuales las pymes atraviesan estas situaciones de falta de crédito y problemas de liquidez se debe a que los empresarios pyme no conocen o no saben la forma de aprovechar las oportunidades que ofrece el Estado y algunos Organismos Internacionales.

HALLAZGOS EN GESTIÓN DE MERCADEO

- La producción de la pequeña y mediana de Usaquéen tiene como destino el mercado local. Se utilizan preferencialmente como canales de distribución la venta directa, la venta al por mayor y los grandes distribuidores. El número de clientes es en general menor de 100, no obstante un 9% de pyme tiene clientes entre 100 y 200, con poder adquisitivo medio y alto, cuyos gustos son conocidos por cerca de las tres cuartas partes de las empresas.
- Cerca de la mitad de la pyme manufacturera se ha posicionado en mercados de consumo selectivo para clientes de ingresos medios, el 15% en mercados de consumo exclusivo para población de ingresos altos y el 78% en mercados de consumo masivo para clientes de bajos ingresos. La relación precio calidad dominante es medio, correspondiente al tipo de mercado preponderante.
- La flexibilidad de la pyme se refleja en la forma como se adapta a las demandas del mercado retirando productos del mercado e introduciendo otros nuevos en casi la mitad de las pymes.
- El esfuerzo de mercadeo sólo es medido en el 40% de las empresas mediante la asignación de cuotas de ventas, que se cumplen únicamente en la cuarta parte de las pymes. El uso de estas herramientas está limitado

por el hecho de que un tercio de las pequeñas y medianas industrias no elabora presupuestos de ventas, ni lleva estadísticas de ventas.

HALLAZGOS EN GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

- La programación de la producción/servicios se realiza manualmente en la mayoría de las empresas. Las fallas en la programación unidas a la obsolescencia tecnológica, a la infraestructura deficiente originan problemas de retrasos y fallas en el cumplimiento de las pyme.
- En el proceso productivo se presentan cuellos de botella por problemas con los proveedores de las pymes. Las causas principales de los cuellos de botella se identifican con el aprovisionamiento de las materias primas, con la falta de programación, con la falta de estadísticas y la carencia de personal calificado tanto en servicios como en manufactura.
- La carencia de redes de subcontratación y la desconfianza en la justicia no estimulan los procesos de subcontratación. Otra razón es el poco espíritu de asociatividad que existe.
- Aunque se ha avanzado en la implementación de programas de control de calidad, la carencia de controles sobre los insumos y los proveedores afecta la calidad de varias pymes. La participación del personal operativo en el control es muy escasa. Las normas ISO no son reconocidas y no existe preocupación por la certificación.
- El uso de herramientas de gestión de la producción tales como control de desperdicios, mejoramiento continuo, se aplican en un bajo porcentaje de las empresas y otras más avanzadas como justo a tiempo, son casi inexistentes.
- Uno de los frenos mayores a cualquier intento de mejoramiento de la productividad y de la competitividad es la carencia de una visión compartida del producto/servicio ideal que se debe fabricar/prestar. En varios sectores ni siquiera los directivos tienen esa visión y el problema crece al pasar la información a los diferentes niveles de la empresa. En el personal de producción/servicios no se conoce la visión ideal del producto que se fabrica/del servicio que se presta; en mercadeo el problema es igual y pasando al res-



to del personal la carencia de esa visión afecta a casi la totalidad de las pyme.

- Se ha despertado la conciencia de invertir en innovación y mejoramiento por una pequeña parte de las pequeñas y medianas empresas, para posibilitar la adaptación de la tecnología e introducir modificaciones en procesos y productos y servicios. Corresponde a lo que la literatura identifica como cambios menores, asociados esencialmente a variaciones en los productos/servicios ya existentes, en su diseño y forma, nuevas formas de empacarlos, variaciones sobre los existentes e introducción de nuevas formas de mover los materiales y reducir los tiempos de proceso, entre otros.

RECOMENDACIONES COMO RESULTADO DEL ESTUDIO DEL GRUPO RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL:

- Lo anterior lleva a confirmar los estudios, arriba mencionados, realizados en otras ciudades y contextos (Rodríguez, 2003; Howald, 2000; Beltrán, 2003; Velásquez, 2004), y por tanto recomendar a la Universidad El Bosque, a las Alcaldías Distrital y Local y a las Organizaciones de apoyo, la necesidad de construir Comunidades de Aprendizaje para el Desarrollo, a fin de elaborar un modelo de trabajo eficiente y efectivo, que se pueda aplicar en otras localidades mediante alianzas estratégicas para el desarrollo y mejoramiento de las comunidades inmediatas.
- Consolidar los apoyos dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas, modernización tecnológica, capacitación básica y especializada; fortalecer los sistemas de aprovisionamiento, obtención de certificaciones, apoyos para la exportación, financiamiento para la adquisición de bienes de capital, promoción del uso de TIC's, articulación productiva y asociatividad empresarial, y consultoría en administración financiera, organización productiva y dirección de empresas.
- Fortalecer todas aquellas alianzas estratégicas entre la Banca Comercial y la Banca de Desarrollo con el Gobierno Nacional y/o los Gobiernos Distrital y Local para promover sistemas crediticios equitativos, tasas de interés competitivas, así como servir de avales a estas empresas de tal manera que se amplíen sus posibilidades para recibir crédito. Revisar la legislación tributaria en

aspectos parafiscales y fortalecer los sistemas de información para las Pyme.

- Para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas es una oportunidad formidable para dar cumplimiento cabal a su misión "por una cultura de la vida, su calidad y su sentido", mediante la configuración de un programa de formación de profesionales coherente con los altos objetivos de la misión de Universidad, aportando a la comunidad inmediata de Usaquén un proyecto de largo alcance y pertinencia, consistente con su responsabilidad social universitaria, modelo que se pueda replicar en otras comunidades locales.
- La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas deberá ofrecer servicios de investigación aplicada, asesoría y capacitación, en alianza estratégica con la División de Educación Continuada y con otros Grupos de la Universidad o de otras Universidades, a fin de aprovechar las oportunidades y recursos que ofrecen las Organizaciones y Gremios encargados de dar apoyos comerciales, financieros, administrativos y productivos a la Pyme.
- Finalmente se recomienda la creación de un Observatorio Pyme, moderno medio de difusión de los estudios, libros, ponencias e investigaciones que se vayan elaborando. Allí se ofrecerán cursos y programas formativos virtuales en temas administrativos, financieros, comerciales y de producción de actualidad y demás programas de formación continuada a distancia que programen las Facultades. Servirá, igualmente, de medio eficaz de publicidad de los productos y servicios de las Pyme de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia.

BIBLIOGRAFIA

- BELTRAN, Alejandro. Los veinte problemas de la pequeña y mediana industria. En: Sotavento, No. 7 Bogotá, Universidad Externado de Colombia. 2003
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Perfil Económico y empresarial Localidad de Usaquén. Bogotá, Horizontes Gráficos Ltda., Dic. 2006. 66 p.
- CARDONA ACEVEDO, Marlenny, CANO-GAMBOA, Carlos Andrés. La dinámica industrial, crecimiento y Pyme: Un análisis de Datos de Panel para el caso Colombiano 1980-2001. Estudio realizado para la Universidad EAFIT de Medellín Grupo de



- investigación de Estudios sectoriales y territoriales-EsyT. Sept. 2005.http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/311.pdf
- CARDONA ACEVEDO, Marlenny, CANO GAMBOA, Carlos Andrés, RAMIREZ, Carlos Julio, GUTIERREZ, Jahir. Mundos de producción de las PYME en Colombia: Una aproximación desde las tecnologías, la organización y las políticas industriales, Documento 311. Bogotá, 22 de Junio de 2006. http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/311.pdf
- CARRIZO, Luis. Conocimiento y Responsabilidad Social. Retos y desafíos hacia la Universidad transdisciplinaria. En Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol. 1 No. 1, Universidad El Bosque, Scripto, 2005.
- COLOMBIA.CONGRESO DE COLOMBIA LEY No. 590, 10 de julio de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá: Imprenta Nacional, 2000.
- COLOMBIA.CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 905 DE 2004, agosto 2. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Imprenta Nacional, 2004.
- CORPORACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA CINSET. Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria de Colombia. Informe de resultados. CUARTO TRIMESTRE 2.007 CINSET / ACOPI / FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER. Bogotá, D. C., Marzo de 2008 http://www.acopi.org.co/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=24
- DONATO, Vicente, HAEDO, Christian, SARA NOVARO, Sara. Propuesta Metodológica para un observatorio Latinoamericano de la pequeña y mediana empresa. Banco Internacional de Desarrollo, Washington. 2003.
- FUNDES. Perfil de PYME exportadora Exitosa, El caso colombiano. Colombia 2008.
- GOMEZ, Felipe y MOSQUERA, Andrés Camilo. Análisis de gestión financiera para pequeños negocios en Bogotá. Caso: barrio Prado Veraniego. Bogotá, Universidad Javeriana, Javegraf., 2009.
- GUTIÉRREZ, Roberto; Luis Felipe AVELLA, Luis Felipe y Rodrigo VILLAR, Rodrigo. Aporte y desafío de la responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Bogotá, Edit. Edisoma, 2006.
- KLIKSBERG, Bernardo. Capital Social y Cultura, claves del Desarrollo. En Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Vol. II No. 1, Universidad El Bosque, Scripto, 2006.
- KLIKSBERG, Bernardo. Hacia una economía con rostro humano. México, FCE, 2003.
- KLIKSBERG, Bernardo (Compilador), SEN Amartya, OCAMPO, J. A. et al. La agenda ética pendiente de América Latina. Fondo de Cultura Económica, BID., Buenos Aires: FCE, 2005.
- MAX-NEEF, Manfred et. Al. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. En Development dialogue, Número especial. Motala, Fundación Dag Hammarskjöld, 1986.
- OBSERVATORIO PYME COLOMBIA <http://www.iadb.org/sds/doc/Colombia.1.pdf>
- RODRIGUEZ, Astrid Genoveva. La realidad de la pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. Bogotá, Fundes, 2003.
- ROWLEY, Daniel J. y SHERMAN, Herbert. Academic Planning. The heart and soul of the academic strategic plan. Lanham, University Press of America. 2004.
- SANCHEZ M. Antonio José. Reflexiones desde la Universidad El Bosque sobre el TLC y la PYME. En Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Vol. 1 No. 1, Universidad El Bosque, 2005.
- UNIVERSIDAD DE BOLONIA. <http://www.unibo.it/Portale/default.htm>
- UNIVERSIDAD EL BOSQUE. De la proyección social a la Responsabilidad Social Universitaria. <http://ebosque.unbosque.edu.co/moodle/mod/resource/view.php?id=4429>
- UNIVERSIDAD JAVERIANA Programa de Acreditación tienda Cinco estrellas, BOGOTÁ, 2006.
- VELÁSQUEZ, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pyme colombianas. En: Estudios gerenciales No. 93, Cali, ICESI, 2004.
- WINNICOTT, D.W. <http://www.winnicott.com.ar/biblio.htm#Principio>
- WAGENBERG, Alan. La narrativa de la responsabilidad social empresarial. En Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol. II No. 1, Universidad El Bosque, Scripto, 2006.