

Cuadernos de Desarrollo Económico

23

Sectores Productivo
sensibles a los TLC
Parte 2

Germán Umaña Mendoza
Gustavo Junca Rodríguez
Paula Andrea López L.
John Trujillo Trujillo
Alberto Villate París



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ
HUMANANA

CUADERNOS DE DESARROLLO ECONÓMICO

CUADERNO No. 23

SECTORES PRODUCTIVO SENSIBLES A LOS TLC Parte 2

Germán Umaña Mendoza
Gustavo Junca Rodríguez
Paula Andrea López López
John Trujillo Trujillo
Alberto Villate París

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS
SOCIOECONÓMICOS Y REGULATORIOS**

SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

**Bogotá, D.C.
Enero de 2014**

Secretaría de Desarrollo Económico

Alcaldía Mayor de Bogotá

Gustavo Petro Urrego

Alcalde Mayor de Bogotá

Carlos Simancas Narvaez

Secretario de Desarrollo Económico

Hernán Guillermo Ceballos

Subsecretario de Desarrollo Económico (E)

Manuel Riaño Sacipa

Director de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios

Martha Susana Jaimes Builes

Subdirectora de Estudios Estratégicos

Universidad Central

Director investigación: Germán Umaña Mendoza

Subdirector investigación: Gustavo Junca Rodríguez

Subdirectora componente PYMES: Paula Andrea López López

Subdirector componente Microempresas: John Trujillo Trujillo

Asesor investigación: Alberto Villate París

***Investigadores principales componente PYMES:** Carlos Alberto Hueza, Federico Gutiérrez Cruz, John Jairo Cuéllar Escobar, Margalida Murillo Lozano

***Investigadores principales componente Microempresas:** Samuel Vanegas Mahecha, María Sonia Chaparro Rodríguez, Nelson Álvarez Marín

Yamile Sierra Muñoz, Celmira Melo Pedreros, Paola Ocampo Constain

***Asistentes de investigación:** Angie Nathalia Vera Gordo, July Patricia Maldonado Benítez

Diseño y diagramación

Nicolay Villamarín Orduña

Impresión

Subdirección Imprenta Distrital DDDI

ISSN

2216-0671

Puede encontrar información adicional de este cuaderno en la página Web

<http://www.desarrolloeconomico.gov.co/observatorioeconomico>

La Serie de Cuadernos de Desarrollo Económico es una publicación de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Los trabajos de la Serie de cuadernos son de carácter provisional; las opiniones y errores son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la Secretaría de Desarrollo Económico ni a la Alcaldía Mayor de Bogotá. Todo el material está protegido por derechos de autor; su uso está permitido libremente siempre y cuando se realice la debida cita bibliográfica.

RESUMEN

El presente cuaderno resume el trabajo realizado en desarrollo del convenio 357 de 2012, suscrito entre la Universidad Central y la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, cuyo objetivo se orientó a “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para preparar a los empresarios de la ciudad a la nueva competencia generada por los acuerdos comerciales con EE.UU., la Unión Europea, Corea y México en cuatro sectores productivos, a fin de diseñar con ellos Agendas de cambio y Perfiles de proyectos prioritarios que les permitan hacer cara a la nueva competencia, y proyectarse en un mercado global.

Los sectores productivos, seleccionados para el estudio, fueron Muebles de madera (barrio 12 de Octubre); Calzado de cuero (barrio Restrepo), Prendas de vestir (barrio Policarpa Salavarrieta), y Desarrollo de software de Parquesoft.

En este segundo cuaderno son presentadas las agendas de cambio y proyectos para afrontar los retos, en el caso de las microempresas, de cara a los TLC que Colombia ha firmado con EE.UU, la UE, Corea y México.

ABSTRACT

This booklet summarizes the work carried out pursuant to agreement 357 of 2012 signed between Universidad Central and the Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (Bogotá's Governmental Office for Economic Development) which intended to “join technical, administrative and financial efforts to prepare the city's entrepreneurs for the new competition generated by the trade agreements made with the USA, the European Union, Korea and Mexico in four productive sectors, in order to devise agendas oriented to change and design plans for priority projects that allow them to face the new competition and promote themselves in the global market.

The productive sectors selected for the study were: wood furniture (12 de Octubre neighborhood), leather shoes (Restrepo neighborhood), clothes (Policarpa Salavarrieta neighborhood) and software development in Parquesoft.

In the second booklet we present the agendas and projects to tackle the challenges Bogotá's microenterprises face when dealing with the Free Trade Agreements signed with the USA, the European Union, Korea and Mexico.

PRÓLOGO

Mucho se ha escrito –aunque quizás no aún lo suficiente– sobre los riesgos y las ventajas que representan los acuerdos comerciales bilaterales o regionales para la economía de los países. Y aunque algunas personas y gobiernos los vean con optimismo, numerosos son los ciudadanos, analistas y organizaciones de diverso orden que perciben en ellos una amenaza para las economías nacionales y locales. Lo cierto al sol de hoy es que en Colombia, como en otros países de la región, dichos acuerdos son ya una realidad que deja inevitablemente algunos sectores del lado de los ganadores, y a otros no.

El país ha firmado hasta la fecha múltiples acuerdos comerciales, bajo la forma de TLC u otros tratados comerciales, muchos de los cuales ya están vigentes. Además de las políticas y medidas tomadas por el gobierno central, es deber de las ciudades prepararse desde sus propias especificidades y circunstancias a los desafíos que implica una economía globalizada.

Desde esta perspectiva, la Secretaría de Desarrollo Económico firmó en 2012 un convenio con la Universidad Central, a fin de aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para ayudar a preparar a los empresarios a la nueva competencia generada por los productos importados en el marco de los acuerdos comerciales con EE.UU., la Unión Europea, Corea y México, en sectores sensibles de la economía de la ciudad.

Se trata, en concreto, de cuatro cadenas productivas que la ciudad ha visto nacer y desarrollarse, y que hacen parte de la propia historia industrial de la ciudad; en el caso de los tres primeros sectores estudiados, estos constituyen un pilar clave de la economía popular. Nos referimos a los conglomerados de muebles de madera del barrio 12 de Octubre; de calzado de cuero del Restrepo; de prendas de vestir de Policarpa Salavarrieta, y de Desarrollo de software de Parquesoft.

Es importante resaltar que el trabajo final de diseño de acciones, como Agendas de cambio y Perfiles de proyectos prioritarios, se realizó en conjunto con los empresarios, luego de haber realizado un estudio minucioso de las cifras de comercio exterior de Bogotá, cifras de estructura del mercado interno (producción, valor agregado, empleo y grado de exportación), y resultados de trabajos precedentes sobre el sector productivo de la ciudad.

Lo que se trata con ello es de contribuir a que los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas bogotanas puedan contar con una mayor preparación

frente a la nueva competencia internacional, y proyectarse en un mercado global. Este trabajo aporta, así, elementos valiosos para el diseño, redefinición y ajuste de las políticas productivas de la ciudad, en sectores que están siendo intervenidos en la actual administración, y en un contexto competitivo exigente pero promisorio para el desarrollo económico de la ciudad, en el marco de los tratados comerciales que el país ha venido firmando con diferentes países y regiones.

Para efectos de la presente publicación, el texto original “Sectores productivos sensibles y promisorios ante la internacionalización de la economía bogotana” fue dividido en dos partes. En este segundo cuaderno son presentadas las agendas de cambio y proyectos para afrontar los retos, en el caso de las microempresas, de cara a los TLC que Colombia ha firmado con EE.UU, la UE, Corea y México.

Manuel Riaño

Director de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios

SDDE

Contenido

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
PRÓLOGO	5
PRESENTACIÓN	9
CAPÍTULO 1	11
Microempresas: Agendas de Cambio y Proyectos para Afrontar los Retos	11
1.1. Fundamento teórico de la propuesta	12
1.1.1. <i>Visión Sistémico-compleja Estructuralista</i>	12
1.1.2. <i>El lugar de lo socio-psico-cultural en la vida microempresarial en Bogotá</i>	13
1.1.3. <i>Aspectos económico-administrativos.</i>	15
1.2. Metodología de formulación de instrumentos	17
1.3. Marco metodológico para la elaboración de Planes Estratégicos	19
1.4. Planes estratégicos contextualizados	20
1.4.1. <i>Fabricación de Muebles del Doce de Octubre</i>	20
1.4.2. <i>Fabricación de Prendas de vestir del Policarpa</i>	31
1.4.3. <i>Fabricación de Productos de Panadería de Fontibón</i>	43
1.4.4. <i>Fabricación de Calzado de Cuero del Restrepo</i>	51
1.4.5. <i>Desarrolladores de Software de Parquesoft</i>	62
Conclusiones y Recomendaciones de Política	71
Referencias Bibliográficas	75

PRESENTACIÓN

El presente libro resume el trabajo realizado en desarrollo del convenio 357 de 2012 suscrito entre la Universidad Central y la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, cuyo objetivo se orientó a “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para preparar a los empresarios de los sectores seleccionados, de cara a la nueva competencia generada por los TLC con EE.UU., UE, Corea y México; así como para mejorar su capacidad competitiva en los sectores promisorios ante las ventajas obtenidas en los mercados de destino de las exportaciones”.

El contenido de la presente publicación está dirigido a dos tipos de lectores; por un lado, a empresarios de los sectores analizados y, por el otro, colegas de la academia para quienes pueden resultar de especial interés el capítulo cuatro y los anexos y apéndices.

Los sectores productivos de Bogotá, en los cuales se llegó con los empresarios a Agendas de cambio y Perfiles de proyectos, fueron cuatro en el caso de las microempresas¹, y dos para las pequeñas y medianas empresas –Pymes–.

En el primer caso, se trató de:

- Muebles de madera en el barrio 12 de Octubre.
- Calzado de cuero en el barrio Restrepo.
- Prendas de vestir en el barrio PolicarpaSalavarrieta.
- Desarrollo de software en Parquesoft.

Las Pymes intervenidas pertenecen a los sectores de Cuero y calzado, y a Confecciones de prendas de vestir.

Para llegar a identificar los sectores sensibles frente a una competencia dada por los TLC con EE.UU., UE, Corea y México, y a aquellos sectores potencialmente exportables a estos mercados, se empezó con el análisis de las cifras de comercio exterior para Bogotá, mediante tres modelos económicos. Así mismo, se trabajaron cifras de estructura del mercado interno (producción, valor agregado, empleo y grado de exportación), y resultados de trabajos anteriores sobre el sector productivo de la ciudad. Se seleccionaron 14 grupos CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme, de Naciones Unidas) de 58 posibles –es decir, la cuarta parte–.

¹ Las microempresas son definidas en la Ley 905 de 2004 como los establecimientos con menos de diez empleados y menos de 500 SMMLV (Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes) de activos totales, que para 2012 eran alrededor de \$284 millones. El rango de las pequeñas empresas comprende entre 11 y 50 empleados y entre 501 y 5000 salarios. Para las medianas, el rango se ubica entre 51 y 200 empleados y entre 5001 y 30mil salarios (\$17 mil millones). Por disponibilidad de información, en este trabajo solo se aplicó la variable de activos totales.

El trabajo con los microempresarios partió de estos 14 grupos de productos inicialmente seleccionados como promisorios y sensibles; el primer paso consistió en localizar en el mapa de la ciudad las empresas pertenecientes a estos grupos, según la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá. De esta manera se identificaron cuatro conglomerados espaciales, con los cuales se trabajó hasta identificar, con los empresarios, las Agendas de cambio para adaptarse a la nueva competencia, y los principales perfiles de proyecto.

La aproximación con las pequeñas y medianas empresas empezó por el análisis de la estructura de cada uno de los 14 grupos de productos CIIU. Este trabajo redujo de 14 a 7 los sectores de interés. Sobre ellos se diseñó y aplicó una encuesta para caracterizar cada uno de los siete entornos, así como las principales fuerzas que actúan sobre ellos, lo que permitió identificar dos sectores de interés, sobre los cuales se diseñaron con los empresarios Agendas de cambio y perfiles de proyectos prioritarios.

CAPÍTULO 1

MICROEMPRESAS: AGENDAS DE CAMBIO Y PROYECTOS PARA AFRONTAR LOS RETOS

Esta sección se elabora con los contenidos que permiten identificar el camino que permitió formular las Agendas de cambio (planes estratégicos) para cinco sectores económicos, que se corresponden con cuatro aglomeraciones geográficas (fabricación de Muebles del Doce de Octubre, Fabricación de Prendas de Vestir del Policarpa, Fabricación de Productos de Panadería de Fontibón y Fabricación de Calzado de Cuero del Restrepo) y un sector geográficamente disperso, que se referencia bajo la entidad que congrega a un grupo de jóvenes emprendedores microempresariales del software (Parquesoft).

En torno a la constitución sugerida de Agendas de cambio (planes estratégicos) de los cinco sectores socio-económicos, se debe indicar que como resultado de mayor alcance, se validaron dos Agendas de cambio con microempresarios de los sectores de Fabricación de Muebles del Doce de Octubre (sector potencial) y Prendas de Vestir del Policarpa (sector vulnerable). En esos dos lugares se halla la plena disposición de las/los microempresarias/os para participar activamente de los programas que decida llevar a cabo la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Las agendas se deben entender en el marco de la perspectiva sistémica, donde se toma como premisa la condición de la acción integral de los programas de modo que se afecte a todo el sistema productivo, económico y socio familiar de cada sector abordado; en este sentido las acciones sobre solo alguno de los asuntos estructurantes de ese sistema, posiblemente generen transformaciones, pero serán menores o intrascendentes o perjudiciales si no se actúa sobre los diferentes componentes de la ecuación. De allí la importancia de entender la intervención sistémica como una acción sobre la totalidad y simultáneamente sobre las partes, con lo que se incrementa la opción de alcanzar las metas fijadas en los programas que se llegasen a adelantar en los sectores tratados. En este sentido se incorpora un programa común a todos los grupos, y es el relativo al trabajo de empresario educador y educado, que contribuye a la acción de alcanzar la compenetración de los microempresarios con la responsabilidad social que sobre ellos recae en relación con la Ciudad y no solamente con respecto a la mejoría de sus condiciones económicas particulares.

1.1. Fundamento teórico de la propuesta

1.1.1. *Visión Sistémico-compleja Estructuralista*

Para abordar esta situación se ha acudido entonces a la perspectiva sistémica que se configura en términos de (Von Foerster, 1997), como el acto de no separar los componentes de un sistema sino en el esfuerzo por integrarlos, lográndose con ello abordar una cierta totalidad en la que se circunscribe un sistema social y no partes separadas del mismo.

Para ello se ha empleado una perspectiva metodológico-teórica desde lo cualitativo-cuantitativo que entrecruza tres niveles: 1. Contenidos teóricos que direccionan la visión desde la que se ubica la mirada sobre los microempresarios y los sectores microempresariales; 2. La visión inductivista del método de captura de datos en la que se ha apoyado el trabajo para abordar la problemática microempresarial en los sectores seleccionados para tal fin; y, 3. El manejo del método de análisis abductivo (hipotético explicativo) para elaborar las Agendas de cambio sectoriales (planes estratégicos). Esos tres niveles del quehacer metodológico se relacionan con: la teoría tomada como método -o camino que nos acerca a la interpretación del fenómeno microempresarial-; la captura de los datos in situ, ejercicio ejecutado desde labores de campo coherentes con el marco que acompaña el trabajo; y por último, un método abductivo o hipotético de análisis e interpretación de datos que delimita la manera como lo hallado está en una relación de continuo cambio-permanencia. Desde allí se busca formular intervenciones que favorezcan las transiciones económico-administrativas, socio-psico-culturales y político-institucionales bajo modelos como los de la investigación-acción-participación desarrollado por el sociólogo Orlando Fals Borda (1989).

Este abordaje ha permitido pensar en la relevancia de establecer un marco preliminar de lineamientos de política pública posible de ser desarrollado en Bogotá. De este modo, dado que el ejercicio demanda una articulación entre los niveles de lo económico-administrativo, de lo socio-psico-cultural y de lo político-institucional, una posibilidad de tal alcance surge de reconocer que si bien existen datos sobre los sectores productivos, es a todas luces escaso el análisis y la interpretación real que se ha dado a ese material sobre la manera como en cada escenario se vive y es vivido el tema de la relación microempresa-mercado frente a sus alcances en tanto escenario principal de lo cotidiano para los sectores productivos tratados.

1.1.2. *El lugar de lo socio-psico-cultural en la vida microempresarial en Bogotá*

Teniendo en cuenta lo anterior, el componente socio-psico-cultural en relación con la situación problemática de los sectores productivos microempresariales abordados, se plantea como un espacio que debe forjar una reflexión sobre dichos sectores productivos tomados como lugares-territorios-escenarios cuya comprensión aún es opaca en términos de la relación compleja que se da entre los componentes económicos, culturales y políticos, y entre estos y la espacialidad y el ejercicio ciudadano²

Como situación problémica -entendida en sí como la situación a ser abordada mediante las Agendas de cambio (planes estratégicos)-, se tomó entonces el modo como se entrelazan la cotidianidad de los sectores empresariales tomados en los órdenes económicos y sociales, y de ellos en relación con la manera como desde su acción y presencia se participa de la construcción de la Ciudad.

Para lograrlo se seleccionaron como enfoques de aproximación teórica, primero, la perspectiva compleja, que tal como la ha definido Morin, hace referencia a: "... el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico" (Morin, (2007) [1990], pág. 32). Esta mirada ha permitido articular, en segundo término, dos visiones aquí tomadas como complementarias: la objetivación y la subjetivación socio-económicas, algo que en términos de Anthony Giddens alude a la idea de que entre objetivación y subjetivación no hay una dualidad sino un dualismo. Se trata, por una parte de la perspectiva instrumental-objetivista que aporta datos desde aspectos de la economía y de la administración sobre ámbitos de las microempresas y de estas en su articulación con las dinámicas de producción e inserción sectorial. Simultáneamente se realizó desde una perspectiva subjetivista-interpretativista una aproximación sobre las maneras en que se integran las industrias y los empresarios en diferentes sectores productivos de la Ciudad, donde confluyen sus modos de vivir, sentir y experimentar su labor, su presente y su futuro y el de sus familias (Giddens, (2006) [1984])³.

2 Al respecto ver a Hoffe, ((2007) [2004]). Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Buenos Aires: Katz.

3 Giddens, A. ((2006) [1984]). La constitución de la sociedad: bases para una teoría de la estructuración. Buenos Aires: Amorrortu. Esta dinámica sirve para articular la confluencia en una única mirada que integra los aspectos tanto cuantitativos como cualitativos de primer orden -descriptivos-, de segundo orden -subjetivos e intersubjetivos-, y de autorreflexión -cibernética de segundo orden (Von Foerster, 1997)-, bajo el paraguas de la teoría sistémica que exige el cumplimiento de tres principios: a. Principio dialógico -la existencia de contradicciones necesarias para el funcionamiento de un sistema social-; b. Principio holográfico -presencia de la parte en el todo y del todo en la parte-; y, c. Principio de recursión organizacional -todo se causa y se produce sobre y desde el propio sistema en su relación con el entorno- de este modo existen dentro del sistema procesos de autopoiesis, autodescripción, autorreproducción, autorreferencialidad, autoobservación, autoorganización-. Esto se ve reflejado en el hacer productivo de Bogotá que como sistema social complejo demanda ser abordado desde una lectura de esta naturaleza. Al tiempo hacen parte del modelo dos principios de la teoría general de sistemas, como son: a. El principio de sinergia -relación de las partes y el todo y viceversa, de modo que examinar una de las partes de forma aislada no permite predecir la conducta del todo-; y, b. el principio de recursividad -los sistemas están compuestos a su vez por sistemas (subsistemas del

Para alcanzar lo antes dicho, se acudió en un tercer momento a emplear la teoría de la estructuración de Giddens, quien en su propuesta reconoce que la sociedad no es la creación de sujetos individuales (Giddens, (2006) [1984], pág. 22). En este sentido lo importante ha sido diferenciar las nociones de relación como proceso directo de vínculo entre los agentes sociales participantes de la dinámica observada; y la noción de conexión, que ha ayudado a rastrear las relaciones entre estructura y prácticas cotidianas rutinarias como proceso de estructuración, siendo esta la base analítica para comprender y explicar las relaciones entre economía, cultura y política. De este modo se trabajó buscando develar los siguientes sentidos: a. Formulación de explicaciones de las múltiples realidades que encierra el fenómeno social de la construcción de sentidos en torno a las microempresas; b. Establecimiento del contexto-tejido que propicia la relación entre la estructura y el sistema en que se llevan a cabo las prácticas de relacionamiento entre economía, sociedad y política; c. Identificación y descripción de las prácticas económico-administrativas, socio-psico-culturales y político-institucionales (más frecuentes) que favorecen o afectan la producción económica y la consecución de sentido social sobre las actuaciones y las decisiones sociales de los grupos y agentes que conforman los sectores productivos tratados; y, d. Configuración de una explicación acerca de la manera en que las acciones de la economía, la sociedad y la política se integran a los imaginarios sociales en relación con el papel de las microindustrias en Bogotá.

Lo cualitativo es, de este modo, una posibilidad de conocimiento desde donde se hace una aproximación no ordenada sino interrelacionada y conectada de las prácticas culturales y de las maneras como aquellas prácticas aparecen, se autorreproducen y toman su posición social desde la apropiación tanto colectiva como individual de los agentes que participan de la dinámica productiva. De allí se construye la explicación social en tanto se trata de prácticas que se vuelven rutinarias (Giddens, 2006), y por tanto se convierten en referentes que dan sentido a la vida de las personas, y que se articulan a través de los nexos que se extienden entre conciencia discursiva y conciencia práctica⁴.

Lo cualitativo en este caso se antepone entonces como una exigencia del trabajo de intervención sobre lo económico y lo social, de manera que se asume que efectivamente sobre ese ámbito se puede generar un conocimiento y un cambio, pero que en esencia se trata de un saber y de una reorganización de carácter transicional

sistema)- (Cathalifaud & Osorio, 1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Cinta de Moebio (3), S.P.

4 Conciencia discursiva para Giddens "... connota las formas de recordación que el actor es capaz de expresar verbalmente" (Giddens, 2006: p.84); y conciencia práctica consiste en: "... todas las cosas que los actores saben tácitamente sobre el modo de «ser con» en contextos de vida social sin ser capaces de darles una expresión discursiva directa" (Giddens, 2006: p.24) "... supone una recordación a la que el agente tiene acceso en la duración de una acción sin ser capaz de expresar lo que con ello «sabe»" (Giddens, 2006: p.84).

-que se halla en permanente transformación-, y que si bien puede dar pasos hacia atrás -como repetición de situaciones vividas desde las rutinas-; en este caso se busca lograr avanzar en un sentido nuevo, que propicie modificaciones paulatinas a través de las Agendas de cambio formuladas. Así se busca establecer la relación entre prácticas económicas en dirección a ajustar su inserción a la dinámica económica actual.

1.1.3. Aspectos económico-administrativos.

El propósito de este aparte contribuye a comprender desde el eje económico-administrativo, cómo es la situación actual de estas agrupaciones de economía popular en lo relacionado con la reproducción del capital y de la fuerza de trabajo, y de las condiciones actuales de la composición de estas unidades de producción para afrontar los embates de la competencia en varios de ellos (por ejemplo, sector del calzado, del mueble y de las confecciones), resultado de la proliferación de artículos similares manufacturados en China e importados hasta Colombia con bajos costos, haciendo insostenible para los microempresarios la producción y comercialización local de sus productos. Por otra parte comprender el estado actual de los sectores panificadores y de los profesionales emprendedores desarrolladores de software, quienes tienen comportamientos bastante sui generis con relación a los otros sectores de microempresarios estudiados. Con referencia a los panificadores analizados en la localidad de Fontibón, estos cuentan con algunas ventajas comparativas respecto a otros sectores manufactureros de microempresarios, tales como las de manejar un flujo monetario permanente resultado del tipo de productos comercializados de primera necesidad, y de obtener plazos para pagos de materias primas e insumos; estas características incentivan el actuar individualista por parte de los panificadores examinados, quienes además demuestran renuencia a cualquier forma de asociación. En el caso de los profesionales emprendedores desarrolladores de software consultados, al contrario de los otros sectores, aquellos no se encuentran concentrados o agrupados como los fabricantes de calzado, muebles, panadería y confecciones; inversamente los emprendedores (ingenieros de sistemas en su gran mayoría) están dispersos por toda la ciudad. Su nivel educacional es elevado, observándose una tendencia por el desarrollo innovador y creativo en el campo de la informática. También viene dándose una propensión a agrupar estos profesionales en entidades constituidas recientemente y del tipo “parques industriales” para el desarrollo de software y hardware. Lo que conlleva a un tratamiento en lo correspondiente al apoyo para su dinamización económica muy diferente del que puede llevarse a cabo con las agrupaciones de microempresarios de la economía popular.

En Colombia esfuerzos de apoyo de este tipo se han dado desde la década de los años 80 del siglo pasado y en lo corrido de la primera década de este siglo XXI, períodos donde ha surgido una preocupación por parte del Estado frente a lo que acontece con la microempresas en el país⁵. A pesar de esos esfuerzos para dinamizar al sector micro-empresarial, los fuertes cambios en las dinámicas económicas de los mercados a través del tiempo, han afectado notablemente a las microempresas en el transcurso de los últimos años.

Al respecto de lo acontecido en Bogotá en este último período y en relación con los sectores abordados en esta aproximación desde la labor de la Universidad Central, la recolección e interpretación de los datos arrojó que existen características similares para cada uno de los sectores tratados como son: el ser unidades de producción por lo general de un único dueño y en muchos negocios familiares, razón por la cual es común que no exista una separación entre el presupuesto de la microempresa y el presupuesto familiar; sus operaciones de producción son muy reducidas; sus conocimientos en aspectos de gestión administrativa, contable, de mercadeo y comercialización por lo general son escasos o nulos; son sectores de subsistencia que en su mayoría operan dentro de la informalidad; los niveles de escolaridad son asimétricos; cuentan con una fuerza de trabajo conocedora de los oficios pero poco calificada en otros aspectos; sus procesos operacionales son poco intensivos en capital y con escaso uso de la tecnología, por lo cual utilizan más el factor trabajo; finalmente, se connota una marcada tendencia a la realización de las actividades individuales en cada negocio.

Las características identificadas muestran así que los sectores de microempresarios abordados no tienen hoy la capacidad ni los conocimientos de gestión, ni de organización, ni financieros y tampoco tecnológicos suficientes para afrontar los cambios en el mercado surgidos de las negociaciones de los TLC recientemente firmados por el Gobierno Nacional. En resumen los microempresarios examinados no son competitivos ante las exigencias actuales, lo que significa que adolecen de los requisitos primordiales para participar de los mercados ofrecidos por los tratados y acuerdos comerciales internacionales.

Por ello, la propuesta general de este trabajo para los sectores microempresariales examinados en lo concerniente a los aspectos económico-administrativos, consiste en tratar de construir las relaciones de competitividad características de la sociedad capitalista. Para lo que se hace necesario desarrollar programas facilitadores, en

5 Esta preocupación no ha sido únicamente del Estado, pues incluso antes de que éste decidiera apoyar con sus políticas públicas a la microempresa, organizaciones como la Fundación Carvajal, desde 1976 había establecido un modelo encaminado a la atención de la microempresa, siguiendo posteriormente este ejemplo otras fundaciones.

donde la meta sea alcanzar con el tiempo niveles de competitividad, potenciados desde adentro de cada una de sus unidades de producción, teniendo en cuenta sus particularidades y sus composiciones orgánicas empresariales y sociales. De este modo estos sectores de microempresarios de las agremiaciones de la economía popular, deberán caminar hacia el entendimiento de la importancia de potencializar “redes de colaboración recíproca”, que han de conformarse soportadas en la buena voluntad y la confianza, apoyadas por las Agendas de cambio basadas en programas estratégicos auspiciados desde los entes gubernamentales y de sus políticas públicas, como lo es el caso de la SDDE comprometida desde la Alcaldía Mayor por una Bogotá más humana.

1.2. Metodología de formulación de instrumentos

Para llegar a conocer los principales rasgos, restricciones y oportunidades de la dinámica de sectores socio-económicos y de microempresas, y estructurar las Agendas de cambio con los empresarios interesados en las aglomeraciones seleccionadas, que permitan identificar cómo prepararlos ante la nueva competencia y mejorar así su labor de cara a los cambios de la dinámica económica, se llevó a cabo un procedimiento que incluyó los siguientes pasos:

1. Lectura de información secundaria sobre Microempresas
2. Abordaje de campo preliminar en los sectores seleccionados para observar la dinámica comercial de las aglomeraciones escogidas
3. Formulación de instrumentos requeridos para acopiar los datos conducentes a responder a los objetivos del Convenio de Asociación: Grupo Focal, Entrevista Semiestructurada, Entrevista Abierta, Observación Dirigida, Sondeo y Encuesta
4. Discusiones sucesivas sobre aspectos técnicos y operativos relativos a la aplicación de los instrumentos, adelantados con distintas instancias: Equipo de trabajo de microempresas, integrantes de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, integrantes del equipo económico del Convenio y equipo de trabajo de Pymes
5. Prueba de test -pilotaje- de los instrumentos con microempresarios
6. Ajuste, elaboración definitiva y aplicación de instrumentos.

Este trabajo de acopio de datos se elaboró desde el método cualitativo, bajo una perspectiva inductivista, donde se privilegió acercarse a la vida de las personas en su contexto de desempeño cotidiano. Posteriormente se empleó un método de análisis abductivo o de hipótesis explicativas que observan los fenómenos como dinámicos y cambiantes en el tiempo, de manera que no se hallan conclusiones

definitivas sino parciales, que definen una intervención igualmente flexible y modificable en el tiempo de acuerdo a los cambios en el contexto y en cada sistema. De este modo se reconoce a los agentes sociales como participantes que se resisten al cambio o como promotores de la transformación que genera la reestructuración de lo social. Se da así un lugar relevante a las percepciones, saber y experiencia de las personas, toda vez que a través de su discurso se suelen reconocer sus resistencias o potencialidades ante las transformaciones del contexto en el que viven y actúan.

Los datos así capturados, se contrastaron con datos de orden secundario, lo que permitió identificar relaciones y comprensiones de mayor consistencia al momento de producir las interpretaciones que han llevado al equipo a la formulación de las Agendas de cambio (planes estratégicos) o de acción sobre lo social, sugeridos de ser realizados desde el propio contexto donde están los agentes interesados en el proceso, para el caso, microempresarios. El acopio de datos ayudó al rastreo de los flujos de relaciones dentro de los sectores de producción seleccionados.

A partir de esta situación, los instrumentos elaborados sirvieron para reconocer tanto la percepción de los microempresarios sobre los aspectos tratados, como sobre sus limitaciones para identificar sus limitaciones. Teniendo en cuenta lo dicho, se encuentran como respuesta concretas ante las preguntas orientadoras formuladas, lo siguiente:

¿Existen en la práctica mecanismos que se puedan potenciar con miras a la integración sectorial entre los microempresarios de los sectores abordados? Se halló que sí existen, pero su intervención requiere de la focalización de las acciones y la continuidad a través del tiempo del acompañamiento a los microempresarios.

¿Es posible superar los niveles de desconfianza entre los microempresarios, surgidos de sus experiencias previas o percepciones negativas? Es una labor que dependerá de las acciones educativas que se realicen en el sector, por tratarse de un rasgo que se halla radicalmente articulado a la visión de mundo cultural de la dinámica empresarial sectorial. Por lo tanto no es tarea fácil de superar esta condición, pero es necesario encaminar acciones en esa dirección si se espera potenciar realmente a los sectores socio-económicos tratados.

¿Qué elementos de interés son determinantes para lograr convocar a los microempresarios en procesos de integración, cooperación, asociatividad u otras fórmulas? Definitivamente la generación de confianza no en proyectos sino en procesos de mediano alcance que tengan el acompañamiento apropiado a través del tiempo de las acciones que se inicien; estos aspectos son esenciales para alcanzar

transformaciones socio-culturales que lleven al fortalecimiento del microempresariado bogotano.

1.3. Marco metodológico para la elaboración de Planes Estratégicos

Elaborar una agenda de cambio (estratégicas de intervención sectorial) con miras a incrementar la productividad y crear alternativas para las microempresas en Bogotá buscando salvaguardar la dinámica de la economía que da sustento a muchas personas que hacen empresa y laboran en sectores populares, es un ejercicio que se suma al esfuerzo que en diferentes países del área se han realizado en esta dirección. Aquellos han estado enfocados, en su mayoría, a buscar transformaciones en el ámbito estructural económico, queriendo con ello aludir al esfuerzo por insertar a los sectores llamados microempresariales en la lógica de la formalización, que en perspectivas como la de Cárdenas y Roza (2009) han planteado que “la plena formalidad incrementa la productividad”, algo no del todo demostrado para los sectores microempresariales.

Para alcanzar ese propósito, en la región muchos esfuerzos se han encaminado a fortalecer fundamentalmente los aspectos de capacitación técnica y tecnológica, administrativa, jurídica y de eficiencia financiera. Sin embargo uno tras otro han llegado a la obtención de resultados que no logran las metas esperadas de formalización plena en la producción y la administración de las microempresas y el incremento de la productividad en los niveles deseados. Ello ha llevado al desarrollo permanente de procesos de intervención que buscan insistentemente favorecer la consecución de la productividad microempresarial sin que se hayan logrado los propósitos de formalización y productividad buscados.

Ello en parte se podría explicar sobre la base de estudios, que como lo indican Muñoz y Lira (1990), se trata de trabajos que han detectado que en muchas microempresas hay una fuerte influencia del capital cultural en el desarrollo de las habilidades para afrontar los retos y oportunidades del entorno, en tanto otros microempresarios sencillamente mantienen un funcionamiento y organización distante de la lógica del pensamiento moderno, siendo casi siempre agentes con los menores niveles de educación formal. A pesar de ello, dicen los autores, en la mayor parte de las experiencias de intervención estatal los aspectos culturales han pasado desapercibidos debido a que suele asociarse lo cultural bajo la concepción de lo educativo.

De allí se plantea la necesidad de buscar mejorar las condiciones no solo empresariales sino también de vida de las familias que dependen de las microempresas. Para ello Muñoz y Lira (1990), refieren que en algunos casos: “... se ha recurrido

a estrategias que combinan, en diversas formas -basadas, a su vez, en distintas filosofías educativas, conceptualizaciones del cambio social y de los procesos de desarrollo- diferentes componentes educativos, organizacionales, financieros, administrativos y comerciales” (p. 38).

Teniendo en mente este panorama, se identifica que uno de los retos para actuar en los sectores microempresariales de cara a la competitividad, y con la intención de fortalecer el trabajo familiar, atiende a superar la realización de intervenciones de orden lineal, buscando avanzar más bien en la implementación de modelos de trabajo de orden sistémico. Esto no significa que se deba buscar abordar una infinidad de situaciones de modo simultáneo; hace referencia ante todo a seleccionar unas pocas acciones a ser ejecutadas, pero realizándolo mediante un proceso que acoja los aspectos fundamentales que articulen el sistema que se pretende beneficiar, en este caso unidades de reproducción económica o productiva que a su vez son unidades de reproducción familiar o sociocultural de sectores socio-económicos de Bogotá.

Para proceder en esta dirección, se hace indispensable delimitar el sistema sobre el que queremos actuar. En este sentido podemos reconocer los componentes de aquel, que serían: 1. Las condiciones de la producción y del trabajo microempresarial; 2. Los hijos como eje motivacional del fenómeno microempresarial; 3. La formación del microempresariado en una visión artesanal, con baja tecnificación y formalización administrativa; 4. Un modelo mental (Gutiérrez Duque, 1995) basado en aspectos socio-psico-culturales que han privilegiado un estar en el mundo de manera individual y bajo parámetros de desconfianza hacia los procesos colectivos de integración empresarial sectorial y hacia las acciones del Estado.

1.4. Planes estratégicos contextualizados

1.4.1. *Fabricación de Muebles del Doce de Octubre*

Principales características del sector

Los microempresarios fabricantes de muebles del barrio Doce de Octubre tienen una experiencia allí de más de 25 años, especializados en muebles para el hogar, casas de campo y para oficina.

- Este sector lo integran comerciantes con almacenes organizados con espacios que pueden abarcar desde un local de primer piso hasta más de cuatro pisos para la exhibición de muebles. Estos vendedores también compran muebles en el exterior (China por lo general) diseñados con aplicaciones sintéticas y en metal, con precios menores a los ofrecidos por los microempresarios

fabricantes de muebles de madera.

- En la zona, las microempresas productivas del sector han sido económicamente forzadas a desplazarse a las carreras cincuenta y tres y cincuenta y seis entre calles setenta y dos y setenta y seis, debido a los altos costos de los arriendos de los locales en el área de mayor comercialización de muebles.
- En la zona las microempresas realizan todo el proceso de transformación de la madera hasta el producto final (mueble) de forma artesanal y con un número promedio de empleados entre tres y cinco; La carencia de tecnología avanzada dificulta la fabricación en serie por lo cual los fabricantes se limitan a responder a las necesidades de la demanda.
- La zona cuenta con muy pocos proveedores de materia prima e insumos. Según expresan los microempresarios más antiguos y algunos residentes del barrio, desde hace cinco años han comenzado a incursionar negocios de venta de insumos como pegante, pinturas y textiles. Antes tenían que desplazarse hacia el barrio Siete de Agosto o al de la Alquería para conseguirlos; no obstante, en la actualidad, los negocios que existen son muy pocos y no dan abasto con la demanda del sector.
- Los microempresarios manifiestan sentirse afectados actualmente por la entrada de insumos y muebles chinos. Manifiestan que existen debilidades a nivel de mercadeo, de diseños, de innovación, de tecnología y de financiación para poder competir. Al igual que no existe certificación de origen de la materia prima, el cual se exige actualmente para determinar la trazabilidad del producto, sobre todo cuando se trata de negocios internacionales.
- En la actualidad, no existen procesos organizados de asociatividad o de integración entre microempresarios para abaratar los costos de producción o para tener poder de negociación, y tampoco han existido en el pasado. Es un sector que ante la nueva competencia, ha comenzado a preocuparse por la producción y por lo tanto está ávido de capacitación a todos los niveles: administrativo, organizativo, mercadeo, financiero, en procesos de producción y en estándares de calidad.
- Aunque ellos no lo adviertan directamente, al interior del sector se observan tácticas de cooperación, como es el préstamo de maquinaria y de herramientas, el intercambio de insumos y de conocimientos, que se constituye en una red que les sirve de apoyo. Además del que se dan para protegerse de la delincuencia y de clientes dudosos. En la actualidad se observa una disposición entre ellos/ellas para experimentar con la asociación formal. El desempeño por un tiempo considerable de la misma actividad económica en el mismo vecindario ha producido una red de relaciones sociales que se mueven en un contradictorio espectro de cooperación – desconfianza

- Los empresarios encuestados y los participantes en los Talleres, desconocen la labor desempeñada por el Estado y por la SDDE en relación con apoyo a la microempresa, por lo cual para ellos el trabajo que se viene adelantando genera mucha expectativa ya que es el primer acercamiento de una institución como ésta a la labor que realizan.
- En la mayoría de las micro unidades productivas del sector que realizan todo el proceso, (desde la transformación de la materia prima hasta el producto final), el trabajo es principalmente masculino aunque se ha venido incorporando un significativo número de mujeres.
- Esta aglomeración presenta una alta diferenciación socioeconómica entre las unidades productivas que en un ambiente de rivalidad lleva a una guerra de precios que los pone en desventaja frente a los grandes almacenes comercializadores y a los fabricantes Pyme de muebles existentes en el sector. A esto se suma la imposición de las condiciones de pago por parte de los grandes comercializadores sobre los microempresarios y la falta de una tradición organizativa.
- En el sector las microempresas han desarrollado una experticia que mediante la transmisión de una generación a otra del saber - hacer del oficio, ha formado un grupo de personas de por lo menos tres generaciones. No obstante en la actualidad hay una baja valoración del oficio, lo que está llevando a que no se considere como una alternativa digna de trabajo para las nuevas generaciones.
- La siguiente matriz, Cuadro 2.1. Matriz DOFA⁶, es fruto de la interacción con microempresarios productores del barrio, mediante grupos focales, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad.

Aspectos socio-psico-culturales y aspectos económico-administrativos y político-institucionales

En el barrio Doce de Octubre desde hace unos veinticinco años⁷ se han venido concentrando proveedores de materia prima (madera) e insumos, talleres de refacción, de carpintería, fabricantes y comerciantes de muebles de madera para el hogar y la oficina. Esto ha convertido a esta zona de la Ciudad en una <<aglomeración económica>> que reúne a una amplia y variada gama de talleres, medianas y pequeñas fábricas y locales comerciales.

En la mayoría de las unidades productivas del sector se realiza todo el proceso,

6 DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas, presentes en un sector. Las oportunidades y amenazas son externas al sector. Las fortalezas y debilidades son internas, y por tanto más controlables que las externas.

7 Una historia de esta aglomeración está por hacerse, los datos existentes prácticamente son inexistentes.

desde la transformación de la materia prima hasta el producto final. Es un trabajo principalmente masculino aunque se ha venido incorporando un significativo número de mujeres. Al igual que sucede en otras aglomeraciones económicas de la ciudad el desempeño por un tiempo considerable de la misma actividad económica en el mismo vecindario ha producido una fuerte red de relaciones sociales que se mueven en un contradictorio espectro de cooperación – desconfianza.

Esta aglomeración presenta una alta diferenciación socioeconómica entre las unidades productivas que en medio de un ambiente de rivalidad y guerra de precios pone en franca desventaja a las microunidades productivas frente a los grandes almacenes comercializadores y fabricantes Pyme de muebles existentes en el sector. A esto se suma la imposición de las condiciones de pago por parte de los grandes comercializadores sobre los microempresarios y la falta de una tradición organizativa.

En el sector las microempresas han desarrollado una experticia que mediante la transmisión de una generación a otra del saber - hacer del oficio, ha formado un grupo de personas de por lo menos tres generaciones. No obstante en la actualidad hay una baja valoración del oficio, lo que está llevando a que no se considere como una alternativa digna de trabajo para las nuevas generaciones.

En la siguiente matriz se muestra una compilación de las estrategias socio-psico-culturales, económico-administrativas y político-institucionales, obtenidas por la interacción con grupos focales, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad realizadas a los microempresarios del sector.

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA (DOCE DE OCTUBRE)

Factores internos del sector	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>I En el sector se ha acumulado un saber-hacer del oficio aprendido con el tiempo que ha afianzado una real experticia lograda con muchos años de trabajo.</p>	<p>I No hay una tradición de organización en el sector lo que se evidencia en la ausencia de procesos de integración entre ellos.</p>
	<p>II Existe disposición para colaborar y redes no formalizadas pero estables de cooperación entre los microempresarios.</p>	<p>II Desconocimiento y desconfianza de los planes y programas estatales que pueden beneficiar el sector y escasa previsión de la acción estatal sobre sus labores.</p>
	<p>III La fabricación y la comercialización de muebles por las microempresas se da en un ámbito de cultura de calidad sostenida en valores como el amor por el oficio, la responsabilidad, el compromiso, la dedicación al detalle y la honestidad, lo cual les ha llevado a tener un reconocimiento de los clientes a nivel local, regional y nacional.</p>	<p>III Hay desconocimiento de otros mercados, la infraestructura de las empresas es pequeña y los procesos de fabricación son en su totalidad artesanales y pueden no ser óptimos para la apertura a mercados más amplios ya que se mantiene una tradición del "negocio pequeño".</p>

Factores internos del sector	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	IV La fabricación de muebles de madera para el hogar está ligada a una tradición, a una historia y a una trayectoria familiar en donde la familia es la principal motivación para continuar con la actividad.	IV Falta capital de trabajo y en su mayoría financian sus empresas con ahorros propios, fondos familiares y cadenas de ahorro.
	V El sector no tiene un historial de intervenciones estatales que haya generado desencanto.	V Recaudo tardío de la cartera a más de 30 días con los distribuidores; reducción de los niveles de calidad para competir con los distribuidores; rivalidad de precios entre los microempresarios para poder competir y subsistir; pago de materias primas de contado y a altos costos.
	VI Hay interés por buscar alguna forma organizativa.	VI Falta de capacitación en aspectos administrativos-contables, de mercadeo y comercialización, manejo de personal, control de calidad y actualización de diseños e innovación.
Factores externos del sector		VII La falta de seguridad industrial en sus empresas les genera enfermedades respiratorias y cutáneas además de contaminación en el entorno y problemas con los vecinos.
		VIII Debilidad en la concepción tecnológica aplicada al negocio.
		IX Alta diferenciación socioeconómica dentro del sector.

Fuente: Universidad Central

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
I Posibilidades de asociación y/o de cooperación fomentadas desde la SDDE ya que grupalmente consideran que es un momento apropiado para buscar integrarse y recibir apoyo gubernamental.	I Capacitación y asesoría a todos los niveles (contable, administrativo, financiero, jurídico, de gestión y en liderazgo).	I Promoción del desarrollo equitativo de los productores del sector a través de mecanismos que apunten a corregir las inequidades existentes.
II Capacitación para el sector en la misma área geográfica donde se ubican sus empresas y en horarios apropiados para ellos por parte del SENA.	II Impulso a la innovación, la moda y diseño del mueble para el sector de microempresarios fabricantes de muebles.	II Logro de altos niveles de reconocimiento local, nacional e internacional de la asociación y/o cooperación del sector de microempresarios fabricantes de muebles.
III Creación del banco para la economía popular, proyecto de la Alcaldía Mayor de Bogotá.	III Establecimiento de los medios para lograr la asociación y/o cooperación de los microempresarios fabricantes de muebles.	III Ubicación de un espacio en la zona para construir un recinto multiuso para la realización de talleres, ferias, encuentros, reuniones, capacitación, exhibición y venta de los productos.
IV Implementación del Centro Compartido de Servicios por parte de SDDE.	IV Consolidación del poder de negociación del sector de microempresarios fabricantes de muebles.	IV Establecimiento de redes de producción transitorias y permanentes fortaleciendo los lazos de amistad y de cooperación que existen.
V Institución de una marca propia para el proyecto de asociación y/o cooperación que distinga a los asociados en el mercado de muebles local.	V Fomento de redes de servicios especializados en la fabricación de muebles.	V Capacitación en seguridad e higiene industrial y vigilar que se cumplan las normas ambientales en las empresas.
VI Colaboración entre los microempresarios a todos los niveles.	VI	VI Creación de programas en la web de acceso a información científica y tecnológica actualizada en idioma español y programas de diseño específicos para el sector.

Fuente: Universidad Central

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
I La falta de políticas públicas dirigidas a la microempresa como actividad económica sostenible.	I Fomento de manera integral del desarrollo de la microempresa, atendiendo a las especificidades de su organización, el fomento de competencia leal y colaborativa y la protección estatal.	I Apoyo a la integración de los productores para la participación en la toma de decisiones que afectan la regulación del sector.
II La ausencia de control y regulación de la entrada de grandes capitales al sector.	II Creación de una cultura de la lealtad y del trabajo colaborativo.	II Desarrollo de un proyecto para incursionar en el mercado nacional y extranjero del mueble por parte de las microempresas.
III La ausencia de mecanismos de regulación de «comercio justo».	III Desarrollo de acciones para flanquear el poder de negociación de los distribuidores en el sector.	III Elaboración desde la lógica cultural de los talleres, un modelo de manejo específico para el negocio de la fabricación y comercialización de muebles de madera.
IV La falta de posibilidades para el acceso al crédito bancario por parte de los microempresarios.	IV Desarrollo de un concepto de marca para el sector de microempresarios fabricantes de muebles en el mediano plazo.	IV Identificación de los líderes más representativos del sector.
V La deslealtad y desunión entre los microempresarios de fabricación de muebles de madera.	V Establecimiento de un mapeo en red que permita adelantar labores de articulación desde la integración de nodos cercanos que favorezcan la respuesta de los empresarios ante contratos de mayor tamaño.	V Fomento al trabajo en red y a las alianzas entre microempresarios.
VI El temor e inseguridad en el sector frente a la entrada de muebles chinos.		
VII La imposición de las condiciones de pago por parte de los distribuidores a los microempresarios fabricantes de muebles y la comercialización por éstos, de muebles procedentes de China a menor precio.		
VIII El manejo intuitivo de los negocios dificulta el reconocimiento de la relevancia de la formalización de la gestión.		
IX La falta de asociatividad y de liderazgo en el sector.		
X La escasa utilidad en el negocio está originando desempleo y el cambio de labor de quienes ejercen el oficio.		

Fuente: Universidad Central

Este sector de muebles en la actualidad lo integran comerciantes con almacenes bastante organizados con espacios que pueden abarcar desde un local de primer piso hasta más de cuatro pisos para la exhibición de muebles. Estos vendedores compran muebles en el exterior (China por lo general) diseñados con aplicaciones sintéticas y en metal, con precios bastante favorables y más competitivos que los precios ofrecidos por los microempresarios fabricantes de los muebles cuya materia prima es la madera.

Existen en el sector fabricantes más consolidados económicamente ubicados en el reglón de las Pyme, con grandes bodegas para la fabricación de muebles y con puntos propios de exhibición y ventas, que hacen contrapeso a los pequeños empresarios, con el precio como determinante de las ventas (ver Tabla A3.1).

Se observa que el sector interno de los microempresarios fabricantes de muebles del Doce de Octubre comprende una serie de restricciones o debilidades que son factores coadyuvantes del estancamiento que presenta esta agrupación de economía popular de fabricantes de muebles (ver Tabla A3.2).

Las más comunes debilidades manifestadas por estos microempresarios, se advierten con la rivalidad y la guerra de precios desatadas permanentemente para poder lograr el sustento diario de sus familias, identificando la causa en la baja rotación de sus inventarios y en los precios relativamente baratos ofrecidos por los grandes almacenes comercializadores y fabricantes Pyme de muebles existentes en el sector.

Otra restricción surge de la imposición de las condiciones de pago por parte de los grandes comercializadores del mueble en el sector quienes les imponen las condiciones de pagos a estos pequeños empresarios. El desconocimiento de técnicas de comercialización y de marketing la entienden ellos como otras de sus limitaciones; además del desconocimiento por parte de varios de estos microempresarios de los lineamientos de la gestión administrativa y contable.

Muestran estos fabricantes del mueble una poca tendencia a crear nuevos diseños y a innovar. Otra de sus mayores limitaciones es la no capacidad de acceder al crédito de la entidades financieras, puesto que, al no tener un buen comportamiento de sus manejos crediticios en el pasado, muchos de ellos aparecen reportados como morosos en la centrales de riesgo; teniendo que utilizar el servicio de los agiotistas en su denominación de “prestamos cuenta gotas”, mermando así, ostensiblemente su rentabilidad. Del mismo modo, la falta permanente de capital de trabajo para la adquisición de las materias primas e insumos que deben ser comprados de contado, afecta sus procesos de producción, repercutiendo esta circunstancia en los tiempos acordados de entrega con sus clientes.

La observación del sector no sólo se compone de limitaciones, también existen fortalezas que los microempresarios resaltan como importantes como lo son su trayectoria y conocimiento en la fabricación de muebles y el reconocimiento de los clientes por la tradición y la calidad del mueble artesanal.

A pesar de tener que librar guerras de precios entre ellos mismos, los microempresarios manifiestan gozar de un buen nivel de camaradería entre sí, lo que los lleva

a colaborarse para el desarrollo de las actividades de manufactura de los muebles.

Por el continuo desplazamiento de personas, varias de estas, según lo indican los mismos microempresarios, han ido a convivir en ese sector del Doce de Octubre con sus familiares allí residenciados. Convirtiéndose esta mano de obra en un recurso barato y al alcance de los presupuestos de los artesanos del mueble en el sector, pero que debe ir siendo capacitada en el oficio artesanal.

Agendas de cambio (planes estratégicos) para los Fabricantes de Muebles de Madera del Doce de Octubre.

Las conclusiones sobre los principales aspectos a ser intervenidos desde las consideraciones de los microempresarios fueron las siguientes:

- Hay interés de participar en programas de intervención de la SDDE, con miras a la asociatividad.
- Las estrategias deben apuntar a identificar los mercados objetivo, el mantener la calidad del trabajo y mejorar los precios de oferta a partir de la producción concertada.
- Se ve la posibilidad de ser acompañados en la formalización de los negocios que surjan de la asociatividad, al tiempo que a la proyección y cualificación de los microempresarios en consonancia con sus necesidades de formación empresarial y de mercadeo.
- Se evidencia la importancia de recibir apoyo de servicios técnicos y tecnológicos. Igualmente el acceso a créditos en condiciones manejables.

A manera de ilustración se presentará la agenda de cambio propuesta para el sector de microempresas de muebles de madera⁸

AGENDA DE CAMBIO–FABRICANTES MUEBLES DE MADERA DEL DOCE DE OCTUBRE

Política Para el Sector Productivo-Geográfico

Orientar acciones de integración y/o asociación entre los microempresarios/as de fabricación de muebles de madera para elevar el nivel de productividad y de competitividad.

⁸ Las Agendas de cambio correspondientes a los sectores de prendas de vestir, calzado, fabricantes de productos de panadería y desarrolladores de software se presentan en el anexo 3.

Visión Para el Sector Productivo-Geográfico

Alcanzar para el año 2015 una integración entre microempresarios/as del sector de fabricación de muebles de madera del Doce de Octubre, encaminada a mejorar su competitividad con base en una producción con alto valor agregado.

Misión para el Sector Productivo-Geográfico

Fomentar la integración del sector de microempresas para producir muebles de madera con calidad, excelencia y responsabilidad sobre una base de confianza, compromiso, sostenibilidad ambiental, innovación y trabajo en equipo.

Objetivos Estratégicos para el Sector Productivo-Geográfico

- Establecer los medios para lograr la asociación y/o cooperación de los microempresarios fabricantes de muebles de madera del Doce de Octubre.
- Educar y asesorar a los asociados microempresarios de muebles de madera del Doce de Octubre en todos los niveles (contable, administrativo, financiero, jurídico, en gestión, liderazgo, seguridad e higiene industrial).
- Promover a través de la asociatividad o integración del microempresariado de muebles del Doce de Octubre la innovación en la articulación del proceso de producción de muebles.
- Consolidar el poder de negociación del sector de microempresarios fabricantes de muebles del Doce de Octubre.

Estrategia

Integración asociativa del micro-empresariado de fabricantes de muebles de madera del Doce de Octubre para intervenir en la regulación del mercado.

Programa 1

Conformación de una asociación de microempresarios de muebles del Doce de Octubre.

Eje Estratégico

- Apropriación de requerimientos formales para la asociatividad o la integración y participación.

Actores

- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

- Alcaldía Local.

- Universidades.

- Cámara de Comercio

- Microempresariado fabricante de muebles del Doce de Octubre.

- Junta de Acción Comunal.

Metas

- Conformación de una Asociación que integre a un grupo de microempresarios dedicados a la fabricación de muebles en el Doce de Octubre.

- Formación de un grupo de microempresarios en aspectos de asociatividad.

- Participación del micro-empresariado asociado productor de muebles de madera del Doce de Octubre en la formulación de políticas distritales de productividad y competitividad.

Programa 2

Liderazgo, trabajo en equipo, redes laborales y socio-familiares desde la asociatividad.

Ejes Estratégicos

- Competencia leal y colaborativa y redes de servicios especializados en fabricación de muebles de madera.

- Identificación, conformación y formalización de redes sociales.

Actores

- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

- Alcaldía Local.

- Universidades.

- Cámara de Comercio.

- Micro-empresariado del sector.

- Junta de Acción Comunal.

Metas

- Fortalecimiento del liderazgo en el sector para la asociatividad.

Programa 3

Crecimiento sostenible y competitividad de la asociación a través de la gestión de recursos financieros, la planificación y la proyección.

Ejes Estratégicos

- Articulación y coordinación de las acciones y de las ofertas existentes de apoyo a la asociatividad por parte del sector público y privado.

- Promoción del valor de la integración de la cadena productiva y del trabajo colaborativo.

- Asesoría y asistencia técnica, divulgación de información y acompañamiento a la asociatividad en la consecución de recursos.

Actores

- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

- Cámara de Comercio.

- Alcaldía Local.

- ONG's y Fundaciones.

- Universidades.

- Junta de Acción Comunal.

- Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías, Banca de las oportunidades y privada.

- Cooperativas y organizaciones de cooperación internacional.

Metas

- Conocimiento por parte del micro-empresariado de las acciones y ofertas financieras del sector público y del sector privado en el corto plazo.

- Fortalecimiento de las capacidades técnicas, tecnológicas y de gestión de las microempresas asociadas en el mediano plazo.

- Creación de un programa de microcréditos y fondos autogestionados en condiciones posibles para el micro-empresariado.

- Consolidación del poder de negociación del micro-empresariado del sector.

Programa 4

Empresario educado y educador.

Ejes Estratégicos

- Empresariado y ciudadanía.

- Empresariado y responsabilidad social.

- Empresas eco-sustentables.

Actores

- Secretaría Distrital del Medio Ambiente.

- Secretaría de Educación del Distrito.
- Empresarios del sector.
- Junta de Acción Comunal.
- Colegios.
- Universidades.
Metas
- Desarrollar un modelo educativo y de trabajo práctico dirigido a los microempresarios, en relación con aspectos sobre ciudadanía, responsabilidad social y ecostenibilidad de la ciudad.
- Aprendizaje en la cotidianidad de labores y oficios como patrimonio familiar en el sector.

Fuente: Universidad Central

1.4.2. *Fabricación de Prendas de vestir del Policarpa*

Principales características del sector

El sector está conformado por varios agentes que van participando a todo lo largo del proceso de producción y de comercialización. Se encuentran los proveedores que suministran la materia prima y los insumos así como los pequeños fabricantes y las personas que trabajan en los talleres satélites. Existen algunas/os fabricantes que disponen de su propia producción y comercializan por cuenta propia; en ocasiones estas/os se subcontratan a otras fábricas para sobrevivir y también se encuentran otras/otros que sólo se dedican a fabricar para terceros. Es un sector en donde predomina el trabajo femenino con la participación de los miembros de la familia en las diferentes actividades de producción.

A nivel de microempresas se lleva a cabo todas las fases de manufactura hasta que la prenda de vestir llega a manos del distribuidor o del consumidor final. En los talleres satélites, las personas se encargan de armar la prenda, de coserla y de empaquetarla porque las fases previas de: diseño, selección de la tela y cortado, se realiza en otro lugar ya sea al interior de la zona o en otro punto de la ciudad. Actualmente este sector se caracteriza por la confección de: lencería, jeans, leguis, blusas, camisetetas, chaquetas, uniformes deportivos y para colegios que provee al por mayor a clientes de diferentes partes de la ciudad y de poblaciones cercanas.

La producción en estas pequeñas empresas se realiza en diferentes ciclos durante el año de acuerdo a “temporadas” estratégicas como: la escolar, la celebración del

día de la madre, del padre, día de los/las niños/as, campeonatos o torneos; dotación para las empresas o para eventos especiales y, para la época de navidad. En estas empresas el trabajo se les remunera a las personas por el servicio contratado, razón por la cual éstas no cuentan con prestaciones sociales ni con un sueldo fijo.

Actualmente se vislumbra en esta área geográfica una incipiente fabricación y comercialización de prendas de vestir al por mayor en algunos negocios ubicados en pequeños locales concentrados tipo “centro comercial” a donde llegan clientes que se surten, para sus negocios en otros puntos de la ciudad. Algo a destacar es que los locales son bien pequeños y no hay espacio suficiente para la exhibición y almacenamiento de las telas e insumos. Casi la totalidad de la comercialización de estas confecciones se realiza en otros puntos de la ciudad en zonas como San Victorino y el Veinte de Julio. Sin embargo, en términos generales se puede indicar que es muy poca la comercialización que se lleva a cabo allí del producto terminado; lo que se observa es más bien el aprovisionamiento de los clientes al por mayor de las diferentes confecciones pues no hay exhibición de diseños como tal.

Dado la particularidad del sector en que la mayoría de sus relaciones son como satélites, da como resultado que sólo 10 de los 30 encuestados tengan clientes. Y su relación se da al vender un producto terminado, y con clientes que vienen de diferentes partes de la ciudad, con los que alguno/as/os se relacionan desde hace más de cinco años y otros desde hace menos de cinco años con una frecuencia de por lo menos una vez a la semana o una vez al mes, y que consideran muy importante y donde pueden Negociar de igual a igual o donde no pueden negociar nada.

Aspectos socio-psico-culturales y aspectos económico-administrativos y político-institucionales

El barrio Policarpa fue fundado en 1961 por un grupo de familias desplazadas de La Violencia que llegaron a Bogotá buscando las oportunidades que no encontraron en sus lugares de origen. Cincuenta años después no todos sus fundadores siguen viviendo en el barrio, pero de manera contradictoria sigue siendo un lugar que recibe población desplazada por la violencia.

El predominio de la producción de prendas de vestir en este barrio permite hablar de una aglomeración económica que está conformada por unas cuantas fábricas que operan sobre la base de una red de pequeños talleres bajo la modalidad de trabajo “satélite”. Estos talleres, a su vez contratan personas, en su mayoría mujeres y con algún vínculo parental entre ellas. Las actividades de producción de la confección se adelantan en apartamentos, casas o pequeños locales, que por lo general son

también los lugares de vivienda de la dueña/o del pequeño taller y su familia.

La tendencia a la concentración de productores de prendas de vestir en este sector en los últimos quince años⁹ ha venido ejerciendo una presión sobre el costo de los arriendos y los servicios públicos que los ha incrementado significativamente. Asimismo se han visto afectados por la entrada indiscriminada al país de confecciones de la China, frente a las cuales no pueden competir por el muy bajo precio que entran estos productos al país. La situación económica de la aglomeración es evaluada como mala, tanto por los fabricantes como por los propietarios de los pequeños «talleres satélites», debido a los bajos ingresos que está reportando y la incertidumbre sobre las posibilidades de mejorar.

Las condiciones de trabajo en los pequeños «talleres satélites», que son la base de esta aglomeración, son precarias a lo largo de todo el encadenamiento productivo y en todos los órdenes. Para entenderlo se puede partir del momento en que un fabricante, que en sentido estricto es un comerciante, entrega los «cortes» de las prendas de vestir para que sean ensamblados en los pequeños talleres. El contrato se hace por prenda de vestir confeccionada a un precio, que sí se toma como referencia el costo de cualquier producto al menudeo, resulta incomprensiblemente irrisorio. En las entrevistas hechas a dueños de pequeños talleres se mencionaba que el ensamble de un pantalón es pagado a \$3000 por parte del fabricante—comerciante. El pago varía según la parte de la prenda que se ensamble, a manera de ilustración uno de los dueños de uno de estos pequeños talleres, reconstruyendo el costo y el proceso de ensamble dice:

Por decir así... por encimita que le paguen a uno a tres mil, le dicen... le pago a tres mil pantalón, uno le paga al planero, le paga a dos agujas, filete, saca cuentas de presilla, de la repulida, y ve uno cuanto le queda... le queda a uno como setecientos pesos por pantalón, entonces uno viene... setecientos en mil, serian setecientos mil que le quedan a uno, de ganancia. (Entrevista a pareja dueña de taller, abril 3 de 2013).

Aunque los fabricantes están en mejor situación la diferencia no es grande, sobre el mismo ejemplo de los pantalones, los dueños de taller satélite que están pensando en convertirse en fabricantes hacían el siguiente cálculo:

Este señor imagínese (quien lo contrató para fabricar los mil pantalones) va y compra la tela a once mil el metro, como cuatro mil y pico que le sale con la confección (diseño, corte, tinturado), son quince mil, ahora si son tres mil de proceso (ensamble),

⁹ Según algunos microempresarios “el sector de Policarpa empezó a tener fuerza como productor de prendas de vestir hacia 1998”.

son dieciocho, y la maquillaría que le falta y el botón, veinte mil, entonces el man para ir a vender a veinte, no le sale y si mira uno parecido, que se lo venda a doce o quince él... es preferible comprarlo ahí y no da trabajo. (Entrevista a pareja dueña de taller, abril 3 de 2013).

Esta situación explica los bajos niveles de calificación de la fuerza de trabajo que se compaginan con una limitada capacidad de innovación tecnológica, medida por la casi nula reposición de dispositivos tecnológicos¹⁰, la alta rotación de fuerza de trabajo en el sector y la ausencia de formas de seguridad social.

Esta condición económica está soportada en una forma organizativa que tiene en la no separación de la unidad productiva de la unidad familiar su principal sustento. Los «talleres satélites» están constituidos por familias que fabrican prendas de vestir en el espacio en el que viven y desarrollan su vida cotidiana. Cuando el tamaño del espacio lo permite hay un lugar destinado para el taller y otro para la vivienda, pero sin que haya una clara delimitación; se puede estar hablando en el “espacio de trabajo” con alguna de las personas que “trabajan” en el taller y asistir al tiempo a escenas de cotidianidad familiar, «qué se va a hacer de almuerzo», «quien va a traer los niños del colegio» o «qué ropa se pondrá el niño que acaba de salir del baño». Los ritmos y el horario del trabajo están acompasados con los ritmos y los horarios de la familia, teniendo en buena parte de los casos prioridad los ritmos familiares. De ahí que las decisiones sobre la producción estén dadas sobre la base de los volúmenes de producción que genere los ingresos suficientes para cubrir las necesidades familiares.

La estructura de la producción no se realiza en función de un salario, sino que está orientada a través del aprovechamiento de sus recursos, hacia el mantenimiento y sobrevivencia de la familia. Igualmente se observa que el oficio no satisface solamente necesidades económicas sino también la integración, el control y la cohesión familiar. En general, no está presente lo que para otros contextos se llama «una visión empresarial», aunque se puedan detectar microempresas que han sido fundadas por trabajadores que han decidido trabajar por cuenta propia pero que sin embargo suelen converger en estructuras familiares. La importancia de la familia como unidad central de organización se aprecia también en la existencia de familias extensas que terminan operando como redes de cooperación entre unidades productivas.

Una arista importante de esta forma de organización, en la que familia y unidad productiva coinciden, son los lazos de solidaridad desarrollados que hacen de esta

¹⁰ Esto no quiere decir que lo tecnológico esté quieto. Bien pueden existir pequeñas innovaciones que son las que permiten a este tipo de unidades productivas tener una tasa muy baja de recambio de dispositivos tecnológicos.

aglomeración un grupo de personas que tienen formas de cooperación que pueden sustentar la precaria situación económica descrita, pero que también podría ser el soporte para desarrollar mecanismos de regulación que les ofrezcan unas mejores condiciones de bienestar. Esto es importante a la hora de pensar en el fomento de formas de organización, que a pesar de haber tenido algunas no exitosas, se podrían aprovechar potenciando esos lazos de solidaridad existente.

En la siguiente matriz se muestra una compilación de las estrategias socio-psico-culturales, económico-administrativas y político-institucionales, obtenidas por la interacción con grupos focales, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad realizadas a los microempresarios del sector.

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR (POLICARPA)

Factores internos del sector	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores externos del sector	<p>I</p> <p>Fuerte identificación con la labor que se desempeña; tienen vocación para el oficio, se sienten orgullosos y lo consideran un arte que les apasiona, les da satisfacción y les permite desarrollar su creatividad.</p>	<p>I</p> <p>Es frecuente el apoyo de la familia en muchos de los procesos de manufactura para cumplir con los pedidos de producción pero sin remuneración y no existen horarios definidos para el trabajo, sino que se labora de forma continua sin hacer un pare para el descanso o para los tiempos de comida.</p> <p>En una misma vivienda existen unidades productivas independientes conformadas por la familia extensa.</p>
	<p>II</p> <p>Existencia de redes familiares y de paisanaje que soportan la organización socio-productiva de la aglomeración ya que la integración en una misma unidad física de las actividades de producción y familiar en términos ampliados y el que trabajen en los satélites la familia nuclear, como la extensa, los parientes, amigos y empleados ha propiciado unas redes fuertes de relaciones y comunicaciones que les han permitido sobrevivir de manera estratégica, ya que la gran mayoría de ellas/ellos son personas desplazadas de diferentes sectores del país, que han llegado en busca de oportunidades, protección, y apoyo.</p>	<p>II</p> <p>La remuneración al destajo de los empleados produce migración de la mano de obra a otros sectores y una rotación grande de personas en el sector además, las microempresas no tienen afiliado(a)s a sus empleado(a)s al sistema de seguridad social (salud y pensión) ya que se les paga solo por los servicios prestados.</p>
	<p>III</p> <p>La trayectoria de los microempresarios de varios años como confeccionistas en el sector les ha dado un conocimiento del oficio en relación con aspectos como: calidad de telas, manejo de maquinaria, elaboración de productos, etc.</p>	<p>III</p> <p>En el sector, existen fallas de seguridad industrial en los procesos, específicamente en la prevención de accidentes.</p>
	<p>IV</p> <p>En la zona se ha consolidado una industria de textiles, tejidos y confección de ropa que abastece a múltiples zonas comerciales de la ciudad, a poblaciones circunvecinas y a otras ciudades y en el medio aún es reconocido por sus compatriotas por la calidad de los textiles, la manufactura, el diseño y el sello colombiano.</p>	<p>IV</p> <p>Bajo poder de negociación de las microempresas satélites de confecciones frente a quienes las contratan, razón por la cual es alta la frecuencia con que se "regala" la mano de obra, afectándose todo el sector.</p>

Factores internos del sector	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>V</p> <p>1Existen dinámicas de colaboración a través de préstamos de herramientas o apoyo en tareas en momentos críticos y una práctica enraizada y extendida entre los microempresarios de realizar cadenas o fondos de ahorro común para financiar las empresas o subsidiar otras necesidades (estudio, salud, compra de inmuebles, imprevistos, etc.).</p>	<p>V</p> <p>Falta destreza para las ventas por parte de lo(a)s microempresario(a)s y por sus raíces campesinas son proclives a buscar la clientela en pueblos cercanos a la capital y en otras ciudades, comercializando ello(a)s mismo(a)s su producto al detalle y al por mayor y estas mismas raíces campesinas en la manera de administrar, negociar y mercadear sus productos se constituyen en resistencia al cambio frente a las necesidades que actualmente demanda el sector.</p>
	<p>VI</p> <p>Por los lazos de solidaridad desarrollados entre los microempresarios y la tradición de <<organización social >> del barrio, se identifican líderes sociales que podrían ser importantes para buscar nuevas formas organizativas, además se observa a las personas motivadas y entusiastas para colaborar.</p>	<p>VI</p> <p>Falta de capacitación en aspectos administrativos, contables, de mercadeo, comercialización, diseño, manejo de personal y manufactura. Además, no hay una extensión de formación en la labor en sitios como el colegio.</p>
		<p>VII</p> <p>Los confeccionistas actualmente se desempeñan como unidades individuales, independientes, y les cuesta bastante aceptar la idea de asociarse, pues hay cierto escepticismo y prevención frente a la idea de organizarse <<sienten que podrían verse afectados por los otros>>.</p>
		<p>VIII</p> <p>Hay desconfianza en las acciones del Estado y un desconocimiento de los planes y programas estatales que pueden beneficiar el sector.</p> <p>IX</p> <p>Gran parte de lo(a)s microempresas no cuentan con una marca propia y algunas como estrategia de sobrevivencia han llegado a plagiar marcas reconocidas y a colocarlas en las prendas que ello(a)s confeccionan.</p>

Fuente: Universidad Central

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>I</p> <p>Se visualiza hoy un interés para trabajar con el apoyo público, pero por fuera de actividades de políticos.</p>	<p>I</p> <p>Establecer un mapeo de las redes de relaciones empresariales-familiares del sector de la confección en el Policarpa que permita identificar niveles y relaciones de colaboración.</p>	<p>I</p> <p>Aumentar el poder de negociación de lo(a)s microempresario(a)s fabricantes de confecciones.</p>
<p>II</p> <p>La integración entre unidad productiva y familiar permite el aprendizaje formal del oficio por parte de los hijo(a)s.</p>	<p>II</p> <p>Estimular y fortalecer la asociación y/o cooperación de los microempresarios fabricantes de confecciones a las asociaciones ya constituidas.</p>	<p>II</p> <p>Mejorar la calidad, diseño e innovación de las prendas confeccionadas por lo(a)s microempresario(a)s.</p>
<p>III</p> <p>Construir guarderías y jardines infantiles para lo(a)s hijo(a)s de lo(a)s microempresario(a)s.</p>	<p>III</p> <p>Forjar la estandarización del modelo de trabajo por encargo a partir de los mecanismos locales que han hecho de esta estrategia, la de mayor funcionalidad en el sector, para lo cual se pueden incorporar procesos de consecución de negocios aprovechando los recursos informáticos</p>	<p>III</p> <p>Empoderar a lo(a)s microempresario(a)s a través de la capacitación en todos los niveles (administrativo, organización, financiero, mercadeo, diseño, confección, seguridad industrial).</p>
<p>IV</p> <p>Posibilidad de concurrir al comercio del "Madrugón" para comercializar sus confecciones y la creación de un madrugón en el Barrio Policarpa a lo largo del eje vial de la calle tercera que de identidad al sector y sentido de pertenencia al lugar.</p>	<p>IV</p> <p>Establecer vínculos con el SENA, la Universidad y centros de capacitación en diseño y confección para mejorar las habilidades y capacidades de lo(a)s microempresario(a)s y de los pasantes.</p>	<p>IV</p> <p>Construir una colectivización de la memoria sobre el oficio en el sector, mediante un programa de levantamiento de registros de historias de vida que rescaten la tradición y las formas de producir, innovar, competir, colaborar, entre otros aspectos.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>V Apoyo para la consecución de créditos blandos para el sector de microempresarios de la confección por parte de la SDDE.</p>		<p>V Fomentar una forma organizativa que contenga las inequidades que potencialmente puedan surgir.</p>
<p>VI Realización de un Centro de Servicios Compartidos fortaleciendo la red de servicios complementarios que tienen en el sector.</p>		
<p>VII Creación de una escuela de diseño y confección en la zona capacitando a todos los niveles y vinculando a los artesanos con más experticia como instructores o maestros.</p>		
<p>VIII Vinculación del SENA, la Universidad y los centros de confección y diseño al sector, para las pasantías de los estudiantes y la capacitación de lo(a)s microempresario(a)s de acuerdo a las características propias de las microempresas, en horarios apropiados para ellos y en la zona donde trabajan.</p>		
<p>IX Vinculación de los colegios oficiales de la zona al sector, a través del PEI o de una asignatura en donde se enseñe desde básica primaria hasta media vocacional lo relacionado con el oficio del diseño y la confección.</p>		
<p>X Adquisición de telas y accesorios para la confección de origen Chino a bajos precios.</p>		
<p>XI Creación de un banco solidario de materia prima e insumos que fortalezca las redes que se tienen con los fondos comunes y con las cadenas.</p>		
<p>XII Niveles de liderazgo claros por parte de los microempresarios de la confección e identificación de una persona que lidera algunos procesos y que goza de la confianza y aprobación de mucho(a)s microempresario(a)s.</p>		
<p>XIII Construcción y establecimiento de una marca para el proyecto de asociación y/o cooperación que distinga a los asociados en el mercado de las confecciones.</p>		
<p>XIV Disposición para apostarle a un proyecto colectivo porque vislumbran que en el futuro si no se asocian, integran o cooperan entre ellos, no sobrevivirán como sector.</p>		

Fuente: Universidad Central

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
I Escasa recompensa salarial por la labor desempeñada, lo que reduce en una baja valoración del futuro que pueden alcanzar con esta labor.	I Concertar mediante una agenda común entre la comunidad a través de, por ejemplo, la Junta de Acción Comunal y otras entidades locales, en torno a articular el posicionamiento del sector y la vida de la comunidad con el trabajo que le ha generado una identidad en la Ciudad.	I Sondear y establecer los gustos de las personas en relación con sus actividades complementarias, de modo que se adelanten programas colectivos encaminados al bienestar de la comunidad, como los relacionados con aspectos de salubridad, manejo del estrés, recreación, por ej, actividades que compensarían en parte el tema de los bajos salarios.
II Baja calidad de las confecciones suministradas por los satélites.	II Desarrollar un concepto de marca propia en el mediano plazo para el sector de microempresario(a)s fabricantes de confecciones.	II Promover formas de trabajo decente de las que Colombia está comprometida ante los acuerdos OIT.
III No se han dado procesos fuertes de integración en el sector, para aprovechar la manera como se ha ido consolidando el lugar como referente de la confección.	III Tratar el sector como una unidad socio-productiva que funciona con base en formas organizativas solidarias primarias.	
IV Competencia desleal en el sector en los precios que se le coloca a las prendas y en los diseños ya que cuando se saca un diseño nuevo al otro día ya otro lo ha copiado, razón por la cual manifiestan desconfianza a una eventual asociación.	IV Promover y afianzar el trabajo en equipo aprovechando las redes familiares, de amistad y de vecindad que existen y encausándolos hacia la cooperación o integración entre lo(a)s microempresario(a)s.	
V Irresponsabilidad de lo(a)s empleado(a)s para con el trabajo, particularmente los de Bogotá.		
VI Plagio de marcas reconocidas de prendas de vestir por parte de los microempresarios del sector.		
VII Mejoramiento de la calidad de las confecciones procedentes de China (curva de aprendizaje).		
VIII Existe en alguno(a)s microempresario(a)s el individualismo y el rechazo a trabajar en equipo porque no están acostumbrados a ello.		
IX En la actualidad, el sector carece de agremiaciones u organizaciones que permitan encausar las dificultades que afrontan aunque en el pasado alguno(a)s microempresario(a)s han participado de procesos de asociación como el de POLIMODA y el de la Universidad la Gran Colombia que no han sobrevivido en el tiempo según ello(a)s por falta de acompañamiento de las entidades promotoras.		
X Poca credibilidad de lo(a)s microempresario(a)s de la confección en lo gubernamental ya que en el sector, existe un descontento hacia las acciones del Estado por las promesas que en el pasado se les han ofrecido y que nunca se han hecho realidad con apoyo efectivo, acompañamiento y búsqueda de soluciones colectivas a las problemáticas que enfrentan.		

Fuente: Universidad Central

Aproximación a aspectos sistémico-estructuralistas de factores externos y de factores internos socio-psico-culturales y económico-administrativos

A partir de la información recolectada en el sector de confecciones del barrio Policarpa, mediante instrumentos como las entrevistas semi-estructuradas y los grupos focales aplicados a esta agrupación de microempresarios de las confecciones, se construyen desde el eje económico-administrativo unas matrices de evaluación de la situación actual tanto externa como interna de esta comunidad de pequeños satélites dedicados a la fabricación de vestuario.

Al determinar los factores considerados como destacados e importantes en las matrices de evaluación EFE y EFI, esos factores se utilizarán en la construcción de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA con el objetivo de obtener unas estrategias encaminadas a configurar el plan estratégico para el sector (ver Tablas A3.3 y A3.4 en el anexo 3).

En la agrupación de microempresarios manufactureros de confecciones del barrio Policarpa se advierten unas particularidades para el funcionamiento de estos microempresarios. Por una parte muchas de las unidades de producción son talleres bajo la modalidad de trabajo “satélite”, con un número reducido de operarios en su mayoría mujeres y con algún vínculo parental entre ellas. Las actividades de producción de la confección se adelantan en apartamentos, casas o pequeños locales. Muchos de los propietarios de estos talleres habitan en esos mismos lugares.

El Barrio, según lo manifiestan los microempresarios tiene una tendencia hacia el incremento del precio de los arrendamientos y de los servicios públicos, situación que los afecta al disminuir las utilidades.

Otros problemas neurálgicos que están alterando a los propietarios de los pequeños talleres de confección, están dadas por las condiciones actuales del mercado, afectado por las importaciones de las confecciones chinas de bajo precio, que se vienen desarrollando una propensión continua en la mejora de la calidad de la confecciones en razón al factor conocido en administración como la “curva de aprendizaje”. Otro problema lo constituye la resistencia de los contratantes a pagarle a los talleres “satélite” un precio justo por prenda elaborada. Estos acontecimientos enunciados vienen propiciado la generación de una crisis económica en este sector de microempresarios de la confección.

Este es un sector donde es usual la informalidad en los aspectos relacionados con la remuneración del trabajo, la que no se rige por los estamentos legales. Circunstancia esta que, adjunta a la exigua remuneración de la jornada diaria de trabajo de los

operarios, redundando en la escasez de mano de obra para adelantar los oficios propios de las confecciones; además de propiciar la migración de esos trabajadores a otras plazas en busca de mejores posibilidades salariales. Estas razones han conllevado a las/los microempresarias/os de las confecciones a buscar una solución utilizando como mano de obra barata a sus familiares cercanos. Sin embargo, esas medidas de choque tienen consecuencias directas en la calidad de los productos.

Por una parte la mano de obra es poco calificada para las tareas de la confección; de otro lado, estas/os microempresarias/os se comprometen con los contratantes a realizar volúmenes de producción que superan la capacidad instalada de esos pequeños talleres, propiciando por la premura del tiempo para las entregas de los pedidos, disminuciones importantes en la calidad de las prendas elaboradas, tratando de evitar la pérdida de los contratos.

Ante las acometidas de la crisis económica en el sector, varios de estos microempresarios de la confección que han logrado conservar algún capital, prefieren subcontratar con sus colegas que seguir produciendo.

Esto(a)s confeccionistas entienden como un riesgo para sus negocios desde el punto de vista de los aspectos legales y jurídicos, el plagio de marcas reconocidas en el mercado, no obstante el precio bajo y la acogida por parte de ciertos segmentos de consumidores de esas imitaciones, llevan a los microempresarios a asumir los riesgos.

Para afrontar la avalancha de confecciones de origen chino en el mercado y ser un poco más competitivos, estas/os pequeñas/s confeccionistas han resuelto comprar telas y accesorios importados de China de bajo precio en comparación con los productos nacionales. Esta decisión adoptada por los/los microempresarias/os es un moderador temporal para afrontar la problemática originada por los importadores de confecciones chinas.

El panorama que caracteriza este sector de microempresarios de la confección ha sido el componente para establecer los factores importantes que acompañan la gestión actual de esta agrupación, y desde esa perspectiva formular un plan estratégico que permita potencializar desde adentro del sector de los microempresarios su productividad y competitividad.

Los factores internos evaluados para la agrupación de economía popular de microempresarias/os de la confección del barrio PolicarpaSalavarría, muestran una delicada situación económico-administrativa y social que denota una fragilidad de esas unidades de producción en su comportamiento dentro del mercado de las confecciones. Esta realidad del sector conduce a la construcción desde el eje

económico-administrativo de una matriz FODA, donde es posible establecer unas estrategias para complementar la estructura de un plan estratégico para este sector, con miras a lograr mediante unos programas y proyectos efectivos de intervención por parte de la SDDE, mejorar la productividad y poder potencializar esa agrupación de economía popular de pequeñas/os fabricantes de confecciones en esta parte de la ciudad.

Agenda de Cambio (plan estratégico) para los Fabricantes de Prendas de Vestir del Policarpa

La presentación y elaboración de esta agenda de cambio entendida como una propuesta preliminar a ser adelantada con microempresarios del sector geográfico del barrio Policarpa, contó con la participación de 11 asistentes del gremio, dos observadoras de la Secretaría de Desarrollo Económico, cuatro observadores-participantes de la Universidad Central y un orientador del conversatorio.

La participación fue intensa, crítica de las labores de la Alcaldía y las instancias oficiales, con generación de expectativas sobre el futuro de las tareas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y con un gran sentido de preocupación por lo que está pasando en el sector de la fabricación de prendas de vestir.

A continuación se abrió el debate, con moderación de un integrante del grupo de la Central, para llevar a la concreción del camino a seguir, en el sentir y pensar de las/los microempresarias/os frente a su situación actual. Al respecto se halló lo siguiente:

- a. Definitivamente los microempresarios consideran inviable una gestión de asociación en el lugar, por los altos niveles de desgaste y escepticismo que se ven de aquellas labores. En lugar de aquello, consideran mejor dirigir su mirada hacia las cooperativas del centro de la Ciudad, en particular las reunidas en torno al madrugón (al respecto mencionan a COPINCOL -Cooperativa Pionera del Madrugón Colombiano-), a las que algunos de ellos invitaron a afiliarse a sus compañeros, con el propósito de hacerlas crecer y proyectar, de esta manera, la ampliación de las oportunidades del mercado.
- b. Tipológicamente, hay dos grandes grupos de microempresarios en el Policarpa: 1. Aquellos con clara vocación y proyecto de vida empresarial, de crecimiento y expectativas de ampliar sus negocios, con una mayor experiencia, mayor participación en procesos de capacitación, formación y trayectoria empresarial; y, 2, Un amplio grupo de personas al frente de negocios satélites, con experiencia en la fabricación de prendas de vestir, también con amplia trayectoria en la venta de sus productos, pero con poca participación en procesos de cualificación en asuntos administrativos o de mercadeo.

En el primer caso, los asistentes solicitan mayor acompañamiento de los procesos que se lleguen a iniciar, mayor constancia en los mismos y alto compromiso por parte de la SDDE al realizarlos. Los asistentes aprecian entonces que el punto es generar una dinámica que les permita avanzar con todo lo que ya han aprendido, para ponerlo en práctica en sus unidades productivas y en el crecimiento del sector. De este modo destacan que saben perfectamente en qué consisten los requerimientos de formalización de los procesos administrativos, contables, de mercadeo, entre otros, pero que han carecido del suficiente acompañamiento para encontrar salidas a sus caminos de crecimiento, toda vez que no han podido poner en práctica esos saberes en la realidad; igualmente saben que al hacerlo, surgirán situaciones inesperadas que consideran, requerirán de apoyo para superarlas.

En el segundo caso, los microempresarios solicitan un acompañamiento desde procesos de formación básicos y un respaldo concreto con recursos y tiempos acordes con su trabajo, mecanismo que les facilitaría el formar parte de estas actualizaciones con la dedicación que ello requiere.

En ambos casos se manifiesta la necesidad de recibir apoyo ya sea mediante la adquisición de créditos blandos reales y la urgencia de contar con aportes en innovaciones y actualizaciones técnicas y tecnológicas que les sirvan para potenciar las capacidades de producción de sus empresas.

Conclusiones sobre los principales aspectos a ser intervenidos desde las consideraciones de los microempresarios.

- Hay interés de participar en programas de intervención de la SDDE, siempre que se garantice su realización seria y continua.
- Dada la individualidad que caracteriza a los microempresarios del Policarpa, se considera más apropiado elaborar una estrategia de trabajo en redes en torno a las pymes y microempresas, como nodos articuladores de los talleres satélites del Policarpa.
- Las estrategias deben apuntar a acompañar tanto la formalización de los negocios de mayor alcance, al tiempo que a la proyección y cualificación de los integrantes de los talleres satélites en consonancia con sus necesidades de formación empresarial y de mercadeo.
- Es, a todas luces, urgente, según indican, el planteamiento de estrategias de mercadeo para el sector dentro o fuera del Policarpa.
- El apoyo a través de centros de servicios técnicos y tecnológicos, se aprecia como algo oportuno. Igualmente es necesario el acceso a créditos en condiciones realmente apropiadas a su situación como microempresarios.

- Es procedente explorar la dinámica de las cooperativas que informan hay en el Centro de Bogotá en torno al Madrugón, para evaluar cómo desde allí se pueden potenciar los procesos de mercadeo y búsqueda de negocios de todo el sector de confecciones.

La Agenda de Cambio del sector se encuentra relacionada en el anexo 3.

1.4.3. *Fabricación de Productos de Panadería de Fontibón*

Principales características del sector

Las pequeñas empresas de fabricación de pan observadas fueron específicamente del barrio Fontibón Centro y de barrios aledaños (San Pedro los Robles, La Laguna y Ferrocaja) éstos últimos representados cada uno con una panadería. Las microempresas seleccionadas se ubican desde la calle dieciséis o llamada “variante” en línea recta a la vía principal (carrera cien) con los siguientes límites: al norte hasta la calle veintidós o avenida La Esperanza y al sur hasta la calle dieciséis D. En el sector elegido las panaderías que están sobre la carrera cien entre calles diecisiete y veintiuna, tienden a funcionar como microempresas organizadas e incluso hay pequeñas empresas. Hacia las calles secundarias donde empieza a predominar el uso residencial del suelo, aparece lo que puede denominarse la «típica panadería de barrio», en la que por lo general está el dueño/a de la panadería, el panadero y en algunos casos uno o dos ayudantes para atender la clientela.

A lo largo del eje vial de la carrera cien se encuentran ubicados treinta negocios especializados en panadería o pastelería, destacándose como un negocio fuerte en esta zona, unas más competitivas que otras, como por ejemplo, la panadería Toledo, Festitortas y Dulcita, que son las más competitivas dentro del gremio de los panaderos. Se identifican también sitios de repostería y bizcochería en todo ese tramo, y en las calles y carreras aledañas a esta vía central, existen panaderías, pastelerías, reposterías y bizcocherías, en medio de una amplia oferta de locales que ofrecen otros productos.

La zona donde se encuentran ubicadas las panaderías observadas no cuenta con buenas vías de acceso debido a que tiene una única vía principal que es la carrera cien por donde entran todos los vehículos automotores.

El sector de microempresarios panificadores en la zona de Fontibón se caracteriza por ser estable y esa estabilidad se encuentra sujeta a un crecimiento paulatino de la población, a la estructura de producción de las panificadoras y a la tradición cultural de lo que significa el consumo de pan fresco para los consumidores del lugar.

La mayor particularidad de la industria panadera, bizcochera y repostera, es el hecho de tratarse de una microempresa que integra en un mismo lugar la producción y la comercialización permanente de lo que se elabora. Este carácter le da a esta forma de producción, cierta ventaja sobre la hallada en otros ramos de la industria, pues elimina en buena medida la distancia entre producción y venta, factor que suele agobiar a los fabricantes de productos de otras industrias.

Estos micro-panificadores comercializan el pan y los diferentes productos que fabrican al detalle es decir, producen y venden directamente a sus clientes. Otros pequeños productores tienen algunas veces contratos con los colegios de la zona, lo cual les permite cierta posibilidad en términos de comercialización. Es de destacar que estos productores no cuentan con proveedores de materia prima e insumos cerca a sus negocios.

Aspectos socio-psico-culturales y aspectos económico-administrativos y político-institucionales

A lo largo y ancho de la ciudad, en especial en los barrios populares, se pueden encontrar pequeñas panaderías que junto con la tienda de “líchigo”, la miscelánea, la carnicería, el salón de belleza, la droguería, el local de comidas rápidas, la cigarrería y en los últimos años locales que ofrecen servicios de internet y venta de minutos conforman un pequeño circuito comercial que provee de productos y servicios básicos a un mercado constituido principalmente por los vecindarios en los que están ubicados.

En el barrio Fontibón – Centro de la localidad de Fontibón, localizada al occidente de la ciudad, es un espacio de concentración de actividades comerciales, hay centros comerciales, plaza de mercado, supermercados, cafeterías, panaderías, restaurantes, ferreterías, almacenes de calzado, almacenes de ropa y bancos. Igualmente se encuentran allí la Alcaldía local, la Estación de Policía, una oficina de la Registraduría Nacional del Estado Civil.

En el sector se pueden encontrar la «panadería de barrio», atendida por su propietario, que ofrece además del pan, fabricado o por el mismo dueño o un panadero contratado por días, huevos, leche y sus derivados, chocolate, azúcar, confitería, gaseosas, jugos y la venta de tinto. Pero también se encuentran panaderías que son pequeñas o medianas empresas panificadoras que cuentan con varios empleados para fabricar y atender, hay incluso algunos puntos de cadenas de pastelería.

Es común encontrar una o dos panaderías colindantes en una misma cuadra, no obstante como lo indican sus mismos dueños la densidad poblacional, y el tránsito

permanente de peatones por esa zona del centro, les permite obtener unos ingresos para suplir sus necesidades familiares y dotar con regularidad la panadería. Una de las características es el desarrollo individual de cada uno de estos microempresarios panificadores. No se encuentran demasiados pendientes de sus competidores. Por las características particulares del proceso de producción del pan, obliga a los panificadores a tener toda la dotación básica necesaria y suficiente para la fabricación del pan. Esta dotación de equipamiento básico lo constituyen: una mojadora, una cilindradora, una cortadora de masa, masa de moldeo, una batidora, un cuarto de crecimiento y un horno.

En la siguiente matriz se muestra una compilación de las estrategias socio-psicoculturales, económico-administrativas y político-institucionales, obtenidas por la interacción con grupos focales, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad realizadas a los microempresarios del sector.

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA (FONTIBÓN)

Factores internos del sector	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores externos del sector	<p>I</p> <p>El imaginario de la panadería de barrio. Tradición y reconocimiento por parte del consumidor de las pequeñas panificadoras en el sector. Teniendo en cuenta que el sector de la panadería en Fontibón cuenta con características de popularidad, sus propietarios se esfuerzan por ofrecer un producto que esté al alcance de sus vecinos en precio, calidad y buen gusto, dando como resultado la satisfacción de quien lo elabora y lo vende a la vez.</p>	<p>I</p> <p>No hay una dinámica de colectivización del oficio de la panadería en el sector. Poca credibilidad en cuanto a las ventajas de la asociación o de la cooperación. Desconfianza entre los pequeños panificadores del sector. Se percibe una fuerte apatía y resistencia frente a la posibilidad de cualquier tipo de asociación dentro del gremio. Falta liderazgo, no hay un reconocimiento de líderes en el sector de la panadería. Hay un marcado individualismo, prevención, y escepticismo a organizarse, pues se están perdiendo oportunidades de apoyo mutuo, prefieren trabajar solos en su mayoría, no le encuentran un sentido real al asociarse. Realizan sus actividades de producción de manera individual. No hay ninguna forma de asociación y tampoco se la valora como algo importante.</p>
	<p>II</p> <p>La construcción de la clientela y el mantenerla a través del tiempo. Diversificación de la variedad de productos vendidos en las pequeñas panificadoras para atender a los consumidores del sector. La frecuente preocupación por ofrecer un buen servicio a la clientela, la atención, la cordialidad, el sentido de compromiso, el respeto, la higiene, la puntualidad, y la calidad, aseguran el éxito en la venta de los productos elaborados en las panaderías, y a la vez se presta un servicio a la comunidad en general.</p>	<p>II</p> <p>Desconocimiento de uso de tecnologías para la administración de los negocios de panadería. Falta de capacitación en aspectos administrativos-contables y de mercadeo y comercialización. Poca innovación en la fabricación del pan. Los microempresarios carecen en la mayoría de los casos de prácticas de innovación. La capacitación es deficiente.</p>

Factores internos del sector	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>III</p> <p>Se trata de un negocio de tradición familiar, de manera que es frecuente que otros familiares tengan panaderías en otros sectores de la Ciudad.</p> <p>La panadería integra como pocas microempresas, la unidad de producción, la unidad de comercialización y la unidad familiar en el mismo sitio.</p> <p>Consecución de préstamos para la operación de los negocios con familiares o amigos con tasas de interés bajas.</p> <p>Confianza en la demanda del pan como artículo insustituible en la canasta familiar.</p> <p>El deseo por conservar la microempresa familiar del negocio de la panadería, ha motivado a sus integrantes a unificar esfuerzos, haciendo que éste cobre sentido de vida para ellos como grupo.</p> <p>El oficio se aprende en el núcleo familiar y se transmite como herencia y tradición.</p> <p>El oficio se realiza con la participación del cónyuge.</p>	<p>III</p> <p>La vida de los panaderos oscila entre el trabajo y la lúdica, de modo que no existen requerimientos culturales de control sobre su labor en relación con el cumplimiento de sus obligaciones.</p> <p>El manejo del tiempo, les impide prestar atención a actividades que pueden redundar en el beneficio de sus negocios, y por ende de sus familias. Es el caso de las acciones del estado que les podrían favorecer pero no cuentan con una organización del tiempo que les faciliten participar de dichas opciones.</p>
	<p>IV</p> <p>Se han generado microcircuitos comerciales, que integran en un mismo sitio a la panadería, con la tienda de licho, con el supermercado de barrio, con la miscelánea, etc.</p> <p>Conformar un pequeño circuito comercial que junto con otros pequeños negocios proveen de servicios y productos básicos a un mercado permanente y estable</p>	<p>Hay un marcado sometimiento al trabajo de la panadería, sus horarios diarios son bastante exagerados con relación al tiempo de descanso, no hay una construcción de calidad de vida realmente. La panadería es el sitio de encuentro a nivel familiar. Hay un rechazo total por parte de los padres hacia la dedicación de sus hijos al negocio como forma de vida. Pues piensan y consideran que es más importante para sus vidas, el que se dediquen a una actividad profesional, pues este trabajo es muy duro y exigente.</p> <p>No existen horarios definidos para el trabajo sino que se labora de forma continua sin hacer un pare para el descanso o para los tiempos de comida.</p>
	<p>V</p> <p>Se elaboran productos aparte del pan, que también son muy caseros.</p> <p>Amistad con los vecinos, que suelen ser sus clientes.</p> <p>Experiencia en la fabricación del pan por parte de los pequeños panificadores, que les permite reemplazar a los panaderos empleados cuando estos incumplen sus jornadas de trabajo.</p> <p>Hay actitud de servicio, Cooperación, disponibilidad, y ayuda mutua por parte de los micro-panaderos, frente a una necesidad inmediata, relacionada con los procesos de elaboración de sus productos.</p> <p>El manejo de las buenas relaciones con el cliente, el respeto, la calidad en el producto y en el servicio, la buena presentación del negocio, el orden y aseo son elementos básicos cuando se trata del reconocimiento en el gremio.</p> <p>Algunos microempresarios tienen formación técnica o superior y sus hijo(a) han estudiado profesiones relacionadas con el negocio (administración de empresas, mercadeo internacional, economía, gastronomía, negocios internacionales).</p> <p>Les gusta el oficio porque les da independencia laboral.</p> <p>No ha habido desgaste por intervenciones de políticas estatales.</p>	<p>V</p> <p>Uso de créditos bancarios con altas tasas de interés para la adquisición de maquinarias y equipos.</p> <p>Reducción de los niveles de la calidad del pan cuando aumentan los precios de las materias primas y los insumos, debido a la resistencia del consumidor del sector a pagar más dinero por unidad de pan comprada.</p> <p>Los empleados de las pequeñas panaderías en su mayoría son remunerados a destajo.</p> <p>Frente a las ayudas del Estado falta credibilidad y escepticismo, se piensa que no hay presencia Estatal, falta apoyo en cuanto a financiación, capacitación y asesoría.</p> <p>En gran parte de lo(a)s microempresario(a)s falta una visión de empresa ya que al interior de su oficio se vive de lo que se produce en el día a día.</p> <p>Nula capacidad de negociación frente a los proveedores que en su mayoría son medianas y grandes empresas.</p>

Fuente: Universidad Central

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>I</p> <p>Capacitación para el sector en aspectos relacionado al uso de tecnologías, de gestión administrativa, de mercadeo y comercialización.</p> <p>Manifiestan la necesidad de ser capacitados por entidades como el SENA, o de carácter Público, las cuales les puedan brindar aportes en el área contable, innovación de tecnología y productos, manejo de personal y comercialización.</p>	<p>I</p> <p>Levantar una estandarización de los procesos de las panaderías del sector, lo que se haría desde la elaboración de guías que faciliten el registro de lo que se hace cada día en la labor de la producción en articulación con las demás prácticas cotidianas sociofamiliares sobre las que funciona el negocio. La sistematización de estos datos permitiría identificar fortalezas y falencias en las labores, y de allí alternativas de mejora.</p> <p>Ofrecer a los microempresarios en unión a su familia talleres prácticos, donde ellos participen a través de un ejercicio vivencial, teniendo como punto central la importancia que tiene el negocio de la panadería para el sentido de vida de la familia.</p>	<p>I</p> <p>Hacer más fuerte y sólidos a los microempresarios panificadores en conocimiento del uso de las tecnologías y capacitación en aspectos administrativos-contables y de mercadeo y comercialización.</p> <p>Qué a través de instituciones oficiales o privadas se les ofrezca la oportunidad a los microempresarios de capacitarse en los temas que llenen sus expectativas, necesidades, e incrementen sus prácticas de innovación en el campo de la panadería.</p> <p>Empoderar a lo(a)smicroempresario(a)s a través de la capacitación en todos los niveles (administrativo, organización, financiero, mercadeo y seguridad industrial).</p> <p>Diseñar y fomentar mecanismos para aumentar la capacidad de negociación de los pequeños negocios del circuito frente a las medianas y grandes empresas que los proveen de productos e insumos básicos.</p>
<p>II</p> <p>El pan como alimento culturalmente arraigado.</p> <p>Provee productos básicos en la dieta de los bogotanos.</p> <p>Están ya configurados los sectores de flujo de personas, que es donde están las panaderías. Tiene un mercado cautivo de compradores.</p>	<p>II</p> <p>Buscar mecanismos para procurar la colaboración o la asociación de los microempresarios panificadores de Fontibón.</p> <p>Encuentro reflexivo sobre: “el sentido de asociarnos”, donde el motivador promueva una charla libre y abierta con el fin de encontrar la razón del porqué en ocasiones somos tan disponibles y cooperadores frente a una necesidad inmediata, pero a la vez trabajamos como unidades independientes.</p> <p>Promover dentro del circuito comercial en el que se encuentran las panaderías el consumo responsable y de precio justo.</p>	<p>II</p> <p>Es importante establecer la relación entre número de horas trabajadas en la panadería y horas para otras actividades cotidianas, de modo que se generen ajustes en tiempos y labores que favorezcan la dinámica del negocio y el bienestar de las familias en torno al mismo.</p> <p>Realizar talleres vivenciales en los cuales microempresarios, hijos e integrantes de la familia realicen un ejercicio práctico dentro de sus espacios de trabajo, con el fin identificar los roles que se ejercen dentro de la dinámica familiar, y a la vez poderse observar cómo se podría proyectar ese ejercicio en la realidad en términos de compartir horarios de trabajo y apoyo en conocimiento por parte de quienes lo poseen.</p>
<p>III</p> <p>La panadería con sus mesas de encuentro cercano, son un lugar muy buscado por las personas para compartir, alrededor del consumo de pan con algún líquido, sus actividades. Es un sitio natural de encuentro de parejas, amigos, familias.</p> <p>La idea y gusto por el pan fresco y económico. El aprendizaje del oficio se puede dar de forma muy artesanal.</p>	<p>III</p> <p>Conversatorio sobre “optimización de la satisfacción de la clientela para una mejor comercialización”, dirigido al grupo de los comercializadores y coordinado por un moderador, donde se traten aspectos como: producto - cliente, venta de productos - servicio a la comunidad, manejo de relaciones entre microempresarios, y microempresarios – clientela, con el fin de unificar esfuerzos hacia un bien común.</p> <p>Capacitar y asesorar a todos los niveles (contable, administrativo, financiero, jurídico, de gestión y en liderazgo).</p>	<p>III</p> <p>Se requiere llegar a los clientes del sector con estrategias de posicionamiento en términos de prácticas basadas en los gustos culturales, como por ejemplo informar sobre “la hora del pan fresco” para encontrarse con los amigos; para ello se deben establecer las horas frecuentes de encuentro de las personas.</p> <p>Establecer programas para ayudar a los microempresarios panificadores en la adquisición de modernos equipos de panadería. Brindar espacios para llevar a cabo “Ejercicios de Reflexión” entre los microempresarios y un moderador, quien guíe dicha práctica a través de un ciclo de preguntas relacionadas con el trabajo como unidades independientes, el reconocimiento de líderes, resistencia a asociarse, la optimización de la satisfacción de la clientela y el proceso de comercialización.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Cuando los integrantes de la familia participan de manera activa dentro de la microempresa se crea un interés especial, un apego, un sentido de apropiación, un vínculo y se puede dar la oportunidad para que el oficio sea replicado en los hijos y en la familia en general, es decir trascienda.</p> <p>El lograr la optimización de la satisfacción en la clientela, asegura de algún modo la comercialización.</p> <p>Los microempresarios del sector de panadería trabajan como unidades independientes, aspecto que es visto por ellos como una oportunidad para salir adelante.</p>		

Fuente: Universidad Central

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA-	ESTRATEGIAS DA
<p>I</p> <p>La resistencia de la clientela a aceptar las variaciones en los precios de los productos. Dificultad para ajustar los precios del pan básico debido a la presión existente de los consumidores del sector.</p>	<p>I</p> <p>Establecer canales de información vía internet que les permitan incorporar nuevas maneras de actualizarse y cambiar resistencias culturales, de modo que así reconozcan nuevas técnicas, nuevos productos propios de la panadería, innovaciones técnicas y tecnológicas, cambios en la gestión de pequeños negocios, entre otros asuntos que pudiesen ser incorporados paulatinamente en sus negocios.</p> <p>Potenciar los circuitos comerciales de varios negocios ubicados en una misma calle a partir de las amistades que pueda haber entre vecinos (más que los circuitos ente los propios panaderos), puede ser un ejercicio novedoso de activación de redes de negocios ubicados en un mismo lugar.</p> <p>Establecer mecanismos que ayuden a contrarrestar a los microempresarios panificadores la competencia fuerte de las cadenas de panaderías y supermercados en el sector de Fontibón.</p> <p>Suscribir convenios con el SENA y la Secretaría Distrital de Salud para la capacitación de lo(a)s microempresario(a)s en su lugar de producción, en buenas prácticas de manufactura, higiene y seguridad industrial, tecnologías, tratados de libre comercio y comercialización.</p> <p>Promover la producción que responda a los cambios del mercado y de los patrones de consumo.</p>	<p>I</p> <p>Desarrollar programas para mejorar la seguridad y confianza entre los microempresarios panificadores en Fontibón.</p> <p>Capacitar a lo(a)s empleado(a) y establecer criterios de selección definidos entre ellos para la vinculación del personal a las microempresas.</p> <p>Promover la certificación por parte de los mismos panaderos que les permita posicionarse como productores de alta calidad.</p>
<p>II</p> <p>La competencia por parte de las panaderías de cadena y de los supermercados en el sector. Algunos microempresarios opinan que los supermercados que venden pan industrializado (empacado), son una fuerte amenaza para las panaderías, pues hay gente que prefiere muchas veces comprar pan empacado porque según dicen les dura mucho más que el que se elabora en las panaderías</p> <p>La competencia por parte de las panaderías de cadena y de los supermercados en el sector.</p>	<p>II</p> <p>Realizar capacitaciones sobre las implicaciones en el mediano plazo de no formalizar ciertas labores que se han hecho habituales o tradicionales como prácticas cotidianas, puede ayudar a modificar hábitos atender el control sobre el incremento en los controles externos.</p>	<p>II</p> <p>Realizar un diagnóstico de la relación entre número de consumidores, número de panaderías y consumo per cápita de pan en el sector, de modo que se establezca un registro de gustos y preferencias de los habitantes y clientes cercanos a un negocio.</p> <p>Identificar un directorio de panaderos que puedan cubrir necesidades ocasionales de las panaderías, teniendo en cuenta las características de lo que se busca y de lo que particulariza la forma de trabajar de los panaderos allí referidos.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA-	ESTRATEGIAS DA
<p>Algunos microempresarios opinan que los supermercados que venden pan industrializado (empacado), son una fuerte amenaza para las panaderías, pues hay gente que prefiere muchas veces comprar pan empacado porque según dicen les dura mucho más que el que se elabora en las panaderías</p>	<p>Conversatorio con los microempresarios, con los integrantes de la familia que laboran en el negocio de la panadería y con el moderador, donde se traten aspectos relacionados con: la importancia del apoyo de la familia para el éxito de la panadería, el hacer uso de la creatividad y el ingenio frente a las diversas formas de competencia, con el fin de potencializar los recursos con que cuentan y poder hacer frente a la comercialización. Por medio de Encuentros de Reflexión con los microempresarios y la participación de un motivador, desarrollar una charla informal donde se escuchen las opiniones de los participantes respecto los porqué de una competencia desleal en el gremio, y a la vez una sentido actitud de servicio, cooperación, disponibilidad, y ayuda mutua. Que aquí se analice ésta dualidad. 4. Contactar un experto en estrategias de mercado con el fin de dictar una charla informal a los microempresarios, donde los temas centrales estén relacionados con: ¿cómo obtener éxito con la clientela?, ¿cómo ofrecer un buen servicio a la comunidad a través de la panadería?, ¿cómo ser equitativo con el precio y la calidad? y ¿cómo ser más competitivo frente a los que ya están posicionados en el sector?</p>	<p>Capacitar a los microempresarios a través talleres en prácticas de innovación y en los aspectos que ellos lo requieran, puede llegar a ser una estrategia importante a la hora de competir con el pan industrializado que venden los supermercados y tiendas aledañas. Talleres vivenciales con la participación de los empresarios, sus hijos y/o familiares con quienes comparten los procesos de producción, donde ellos intercambien sus experiencias respecto a la intensidad horaria en sus negocios, tiempo de descanso - tiempo para la familia, y afectación frente a la antigüedad, tradición, y posicionamiento de las panaderías que hay en el sector. 5. Conversatorio con la participación de los microempresarios, coordinado por un motivador, quien a través de algunas preguntas dirigidas como: ¿sabe usted qué es individualismo?, ¿Sabe usted qué es la competencia desleal en el sector?, ¿sabe usted qué es liderazgo?, ¿conoce algún o algunos líderes en el sector?, ¿hay posibilidades de asociación en este sector?, y ¿hay apoyo en cuanto a financiación, capacitación y asesoría por parte de instituciones del Estado en este sector? , lo anterior con el fin de poder lograr establecer la red de apoyo con que cuentan este sector.</p>
<p>III Confían mucho en los productos que ya manejan y conocen, dándose poco margen para la innovación en productos. Las tendencias de cambios en los patrones de consumo que se ve ya en barrios populares de productos "saludables" y elaborados con insumos "saludables". Existe una gran convicción de que el negocio no va a cambiar. Es un oficio que genera agotamiento en sus microempresarios, quienes poco alternan esta actividad con otras opciones de vida. Existe resistencia hacia la formalización de ciertas prácticas en los negocios, en torno a manejos exigidos desde lo legal. El existir alimentos sustitutos del gusto de los clientes como buñuelos, empanadas y otros alimentos que son competencia directa. Acceso al crédito bancario con altas tasas de interés. El alto costo de los servicios y de los arrendamientos de locales comerciales en el sector. El trabajo altamente individualizado de los microempresarios panificadores y su resistencia a la asociación o a la cooperación. La mayoría de los microempresarios piensan que por todas partes está la competencia desleal, que mientras alguien está produciendo algo nuevo, ya el otro está pendiente para sacar a la venta el mismo u otro producto para ganar la clientela. La antigüedad, tradición, y posicionamiento se ha venido constituyendo según afirman algunos micro-panaderos en una fuerte amenaza para quienes han llegado a la zona con el espíritu de progreso y de sacar adelante el negocio. Irresponsabilidad y falta de calificación de los empleados. La falta de higiene y buenas prácticas de manufactura por parte de algunos establecimientos proyecta una imagen errónea de todo el sector. La falta de integración y de liderazgo en el sector.</p>		

Fuente: Universidad Central

Aproximación a aspectos sistémico-estructuralistas de factores externos y de factores internos socio-psico-culturales y económico-administrativos

Aplicados los instrumentos para la recolección de la información en el sector de la agrupación de economía popular a los microempresarios panificadores en la circunscripción de Fontibón. Desde el eje económico-administrativo, se identificaron una serie de factores en el ámbito externo e interno del sector de pequeños panificadores, que permitió construir unas matrices de evaluación tanto externa como internas del sector, encaminadas con la determinación de los factores, poder elaborar una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), a fin de establecer unas estrategias que permitan formular un plan estratégico para el sector, con el objeto de potencializar la competitividad de esa agrupación de microempresarios panificadores para ese sector de la ciudad y desde el soporte de la SDDE.

Las entrevistas semiestructuradas aplicadas en la localidad de Fontibón se llevaron a cabo en el centro de Fontibón, esta parte central de Fontibón se caracteriza por concentrar la mayor actividad comercial de la localidad, tanto formal como informal contando con centros comerciales, plaza de mercado, supermercados, cafeterías, panaderías, restaurantes, ferreterías, almacenes de calzado, almacenes de ropa y bancos para nombrar algunos de los muchos establecimientos allí emplazados. Estas características del centro de Fontibón aunadas a la concentración del equipamiento político-administrativo tales como lo son: la Alcaldía local, la Estación de Policía una oficina de la Registraduría Nacional del Estado Civil, consolida a Fontibón Centro como un polo de crecimiento, desarrollo y apoyo nodal para otros de los barrios que conforman esa jurisdicción. Cabe destacar que el estrato predominante del centro de Fontibón es el tres.

Como toda congregación de actividades comerciales, civiles y de otro orden, Fontibón Centro, se ve afectado por la invasión del espacio público por cuenta de los vendedores informales, existen niveles importantes de inseguridad a cualquier hora del día, se ha incrementado la venta y consumo de bebidas alcohólicas y de estupefacientes, entre otras deficiencias observadas que deprimen este barrio.

En lo que se observó en el sector de microempresas panificadores, en Fontibón, muchos de estos negocios difieren en espacio, la mayoría de ellos cuenta además del sitio para la producción y expendio de pan y repostería con un surtido de otros productos como: huevos, leche y sus derivados, chocolate, azúcar, confitería, gaseosas, jugos y la venta de tinto. Se nota la preocupación de estos microempresarios por complementar lo mejor posible sus establecimientos, para tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Es común encontrar una o dos panaderías colindantes en una misma cuadra, no obstante como lo indican sus mismos dueños la densidad poblacional, y el tránsito permanente de peatones por esa zona del centro, les permite obtener unos ingresos para suplir sus necesidades familiares y dotar con regularidad la panadería.

Una de las características es el desarrollo individual de cada uno de estos microempresarios panificadores. No se encuentran demasiados pendientes de sus competidores. Por las características particulares del proceso de producción del pan, obliga a los panificadores a tener toda la dotación básica necesaria y suficiente para la fabricación del pan. Esta dotación de equipamiento básico lo constituyen: una mojadora, una cilindradora, una cortadora de masa, masa de moldeo, una batidora, un cuarto de crecimiento y un horno.

Agendas de cambio (planes estratégicos) Para los Microempresarios Fabricantes de Productos de Panadería de Fontibón

La agenda de cambio del sector de panadería se presenta en el anexo 3.

1.4.4. *Fabricación de Calzado de Cuero del Restrepo*

Principales características del sector

La historia del barrio Restrepo como agrupación de la producción del calzado en Bogotá se remonta a por lo menos 60 años. A lo largo de ellos se consolidó una aglomeración de fabricantes, comerciantes y distribuidores de calzado que en la actualidad hacen de esta zona uno de los polos de desarrollo dinámicos.

Los microempresarios y pequeños distribuidores se concentran detrás de la iglesia La Valvanera, en calles que hoy se han convertido en secundarias o han sido desplazados a otros barrios (Olaya, Quiroga, San Fernando, Isla del Sol entre otros) en donde los alquileres de locales y los servicios públicos son menos onerosos.

- La diferenciación y concentración productiva se agudizó cuando los grandes comerciantes del calzado comenzaron a importar calzado de la China, para venderlo a precios muy bajos, por menos de un dólar.
- En los momentos de bonanza, década de los años 80, algunos de los pequeños talleres transitaban hacia la consolidación de sus empresas como pequeñas y medianas. Hoy día tienen una posición privilegiada en el mercado y se asocian alrededor de una importante institución como lo es la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM).
- La larga tradición zapatera de la zona y de los microempresario ha ayudado a

la generación de un “saber hacer” entre generaciones, gracias al cual se produce aún un zapato de calidad del cual se sienten orgullosos sus fabricantes. No obstante, la inestabilidad laboral manifiesta y las dificultades económicas que deben afrontar los microempresarios para sobrevivir en el medio, ha hecho que ellos mismos no quieran que las nuevas generaciones continúen con el oficio proyectando una mala imagen del sector y provocando que éste ya no sea atractivo para la gente joven motivo por el cual no se está produciendo un relevo generacional del oficio.

- En esta zona se encuentra centralizada la venta de insumos (suelas, tacones, pegante, pieles, plantillas, herrajes, cordobanes, hilazas, etc.); los servicios de costura, de remontadora, y de guarnición; la fabricación de calzado de todo tipo con una naciente oferta comercial, en el mismo punto de fabricación al menudeo y al por mayor. Se puede observar en esta zona locales pequeños que han abierto sus puertas en el mismo lugar de fabricación para la venta del calzado que producen, lo que ha generado una expansión de la misma; son pequeñas empresas que se han ido posicionando en esta zona y que trabajan en sus talleres paso a paso y de manera artesanal el calzado.
- En la actualidad la fabricación de calzado por pequeñas microempresas se ha extendido hacia los límites norte y sur (Barrio La Fragua y Barrios Centenario e Isla del Sol).
- Esta zona no tiene una adecuada infraestructura de servicios de parqueo de vehículos, de restaurantes, cafeterías, cigarrerías, bancos, hoteles, entre otros si bien se observa una oferta incipiente sobre todo en restaurantes, salón de onces y guarderías para infantes. Intercalado entre estas actividades comerciales se encuentran pequeñas zonas de vivienda. Hay una red de seguridad privada, pagada por los pequeños fabricantes y comerciantes de calzado.

En la zona un buen número de microempresas realizan sus actividades de producción por intermedio de satélites, sus empleados no pasan de cinco personas contratadas a bajo costo y sin ninguna prestación social; son talleres donde se llevan a cabo procesos artesanales con máquinas de coser básicas y herramientas muy sencillas. Algunas dividen su proceso de producción subcontratando una parte de ésta con otra microempresa con la cual se han establecido alianzas y relaciones de amistad desde mucho tiempo atrás.

Entre las microempresas se intercambian servicios de: troqueladora, guarnición, corte, soladura, bondeado, costura, etc. algunas veces sin ningún costo para responder a la demanda de la producción. También se intercambian conocimientos, ya que el que tiene experiencia en algún proceso de la producción, como por ejemplo, la guarnición, se lo transmite a otro que se inicia en el negocio sin cobrar por ello. En

ocasiones por lazos de amistad se respaldan entre ellos con préstamos sin costo alguno o a muy bajos intereses, esto último depende del tiempo de establecidos esos vínculos y del cumplimiento de la persona. También se prestan ya sea suministros, maquinaria o herramientas para dar cumplimiento a su proceso de producción evidenciándose una amplia red de colaboración entre ellas.

En torno a la fabricación de calzado de cuero se ha constituido de manera simultánea toda la integración de la cadena de suministros que se requiere en la dinámica de la producción de calzado, de modo que se encuentra allí todo el comercio que ofrece los productos e insumos requeridos para la elaboración del calzado, ya sea en cuero o sintético.

Se evidencia en la zona, la facilidad de adquirir los suministros para la producción en efectivo o a crédito. Esto último para personas con cierta tradición en la fabricación y en el cumplimiento de sus pagos, debido a que los proveedores los conocen y les tienen confianza. Algunos microempresarios expresan que hay proveedores que “les fían o dan facilidades de pago, porque saben que cuando el microempresario(a) recibe el pago de las facturas, son cumplidos a la hora de pagar al proveedor”.

Si bien es cierto, la zona de ubicación de estos pequeños microempresarios se ha extendido geográficamente, actualmente como sector del ramo de calzado se está contrayendo por las siguientes razones:

- La entrada masiva de calzado de origen Chino a Colombia con precios demasiado bajos que les impide competir.
- La imposición de las condiciones de pago de los distribuidores o comercializadores con quienes ellos negocian el calzado que fabrican ya que no les pagan en efectivo, ni tampoco en plazos cortos y por lo tanto están haciendo el recaudo de su producción entre 45 a 60 días,
- Los altos costos y los cambios constantes y diferenciales en los precios de la materia prima e insumos por parte de los proveedores de éstas.
- La falta de crédito y de plazos para pagar la materia prima y los insumos.
- La competencia desleal entre ellos abaratando los precios del calzado que fabrican como estrategia de sobrevivencia para poder pagar empleados y sostener la empresa.

Aspectos socio-psico-culturales y aspectos económico-administrativos y político-institucionales

Hasta el momento no se han documentado los mecanismos y la forma como se operó la diferenciación, la concentración productiva y comercial, surgida entre los productores y comercializadores del calzado en el barrio El Restrepo. Sin embargo, esta situación se estima como uno de los principales problemas al que tienen que enfrentarse los microempresarios fabricantes de calzado en este sector de la ciudad.

En la siguiente matriz se muestra una compilación de las estrategias socio-psico-culturales, económico-administrativas y político-institucionales, obtenidas por la interacción con grupos focales, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad realizadas a los microempresarios del sector.

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO (RESTREPO)

Factores internos del sector	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>I</p> <p>Competencias y habilidades en la manufactura del calzado producto de los años de experiencia en ese mercado. Para los microempresarios el sentir de su actividad diaria en el momento de elaborar el calzado, va acompañado de una gran motivación personal, de toda una tradición, y de un amor por su trabajo de artesano que se ha venido construyendo por varias décadas. Entre los microempresarios existen unos saberes colectivos sobre la producción y la comercialización de calzado, que les han dado experticia para sobrevivir en el medio. El oficio está ligado a una tradición, a una historia y a una trayectoria familiar. Se aprende en el núcleo familiar y se transmite por tradición oral de generación a generación como una herencia de padres a hijos.</p>	<p>I</p> <p>Empobrecimiento de la calidad del calzado fabricado por parte de algunos microempresarios, en su afán por competir con los productos chinos. Son desconfiados razón por la cual son proclives a realizar sus actividades de producción de manera individual.</p>
Factores externos del sector	<p>II</p> <p>Concepción de la calidad articulada al control directo sobre lo que se fabrica y al gusto y entrega por conseguir el mejor producto posible. Resistencia a reducir la calidad de lo producido apelando a materias primas de baja calidad. Calidad del calzado superior al producto chino. A la hora de elaborar el calzado se dispone de todo un potencial interno como: el interés, la innovación, el ingenio, la creatividad y la calidad, para lograr un producto que tenga más posibilidades de ser comercializado. Existe entre ellos una conciencia colectiva que deben trabajar para estandarizar procesos de producción e igualmente esforzarse por lograr la certificación que acredite la calidad de su producto. Existe un sentimiento común por la calidad de sus productos.</p>	<p>II</p> <p>La dinámica de endeudarse al "gota gota" para mantenerse día a día. Falta de capital de trabajo.</p> <p>III Falta capacitación relacionada con las necesidades de manejo contable y de personal, ventas, actualización de diseños e innovación, comercialización, y posibilidades de exportación.</p>

	<p>III Integración de la unidad de producción con la unidad familiar. Contar con el apoyo de un grupo familiar, donde día a día todos participan para sacar adelante la empresa, es lo que da sentido de vida a los que trabajan en este sector. Es usual que se transmita el oficio o parte de un proceso, por repetición en la rutina diaria, sin ningún costo, a otros que se inician en la fabricación y que no tienen experiencia</p>	<p>IV No hay una apropiación de los nuevos recursos informáticos a las labores tanto de gestión, como producción y comercialización Se replican los formatos comerciales de otros negocios, pero se ve poca innovación al respecto. .</p>
	<p>IV Existe un grado de colaboración alto y disposición para mantener la clientela a través del tiempo. Producir calzado para un pequeño segmento de clientes ya conocidos. El éxito de la permanencia en el mercado no es algo aislado, ha sido acompañado por una fuerte disciplina, por la constancia, el esfuerzo, la dedicación, el entusiasmo, y las estrategias que se utilizan para mantener una relación óptima entre el microempresario-cliente.</p>	<p>V Hay conciencia de los bajos salarios que se pueden pagar, a pesar de lo cual saben que no pueden mejorar esta condición así tuviesen la voluntad. Hay inconstancia ante los procesos de integración y asociación. Recaudo tardío de la cartera a más de 180 días con los distribuidores. Los microempresarios mencionan que la falta de incentivos para continuar en el gremio, es la causa en parte de la pérdida de oportunidades a la hora de la comercialización. Pago de materias primas de contado y a altos costos. Limitada capacidad de negociación tanto con el proveedor como con el cliente.</p>
	<p>V El tener conciencia respecto a que son el sector más fuerte en la fabricación de calzado en Bogotá, los fortalece en su labor y como gremio. La tradición de ser un sector con reconocimiento en la producción de calzado, que se ha convertido en uno de los polos más dinámicos de Bogotá.</p>	<p>Manifiestan de forma reiterativa el deseo e interés porque sus hijos sean profesionales, y se dediquen a su propio ejercicio profesional, pues consideran que este trabajo es muy sacrificado, y no quisieran que sus hijos pasaran por esta situación. Expresan con claridad la falta de liderazgo, y no reconocen con exactitud a los líderes del sector de calzado. Hay un habitual temor, desconfianza, falta de credibilidad, y un marcado escepticismo frente al apoyo por parte del Estado hacia el sector, o por la presencia de agentes de éste. Reducen el tamaño de la empresa en momentos de dificultad económica. Realizan varias labores en sus microempresas (fabrican, venden, diseñan, consiguen la materia prima y los insumos, etc.). La infraestructura de las empresas es demasiado pequeña y los procesos de fabricación son en su totalidad artesanales y pueden no ser óptimos para la apertura a mercados futuros. Es un sector que ha sido reiteradamente intervenido con programas estatales que ha generado desgaste. Se ha operado una alta diferenciación socioeconómica que podría estarse convirtiendo en el establecimiento de una segmentación entre micro-unidades, pequeñas y las medianas y los almacenes de cadena de calzado.</p>
	<p>VI Capacidad para adecuar los espacios reducidos a la productividad requerida. La trayectoria que tienen los microempresarios del sector, la permanente comunicación, las relaciones interpersonales, la colaboración entre ellos y la cadena de producción, ha dado como resultado en parte, la fortaleza y continuidad del sector. La trayectoria que tienen los microempresarios del sector, la permanente comunicación, las relaciones interpersonales, la colaboración entre ellos y la cadena de producción, ha dado como resultado en parte, la fortaleza y continuidad del sector. El tener conciencia respecto a que son el sector más fuerte en la fabricación de calzado en Bogotá, los fortalece en su labor y como gremio. Existe una oferta grande de mano de obra calificada y con vocación para el oficio. Existen vínculos de solidaridad, amistad y cooperación entre ellos que se despliegan para apoyarse con créditos y préstamos en máquinas e insumos. 10. Se identifican tres asociaciones que en el momento agrupan a un número, aun cuando reducido, significativo de productores y comerciantes vinculados a la fabricación de calzado y de la marroquinería: Asociación Nacional del Sector del Calzado, el cuero y afines –ANSECALZ & AFINES-, Asociación de industriales del calzado y de las suelas –Asoinducals- y Ascalonar. -Potencialidad para la búsqueda de formas organizativas por la tradición acumulada.</p>	

Fuente: Universidad Central

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO-
<p>I</p> <p>Existe experiencia en el sector en términos de procesos de asociación.</p> <p>Posibilidades de asociación y/o de cooperación fomentadas desde la SDDE.</p> <p>Implementación del Centro Compartido de Servicios por parte de SDDE.</p> <p>Construir y establecer una marca para el proyecto de asociación y/o cooperación que distinga a los asociados en el mercado tanto local, nacional como internacional.</p> <p>El reconocer que la posibilidad de un proceso de asociación depende de factores tales como: apoyo mutuo, de unificación de esfuerzos comunes, respeto, cumplimiento, integración, lealtad, responsabilidad y compromiso, competitividad, les da la oportunidad para considerar organizarse a futuro.</p> <p>Hay gran expectativa y una actitud positiva frente al apoyo y oportunidades que se les puedan brindar desde las instituciones del Estado.</p> <p>Creación de un fondo común para costear la producción de sus microempresas aprovechando los existentes entre ellos por vínculos de amistad, cooperación y solidaridad.</p> <p>Implementación del Centro de Servicios Compartidos por parte de la SDDE fortaleciendo la amplia red de colaboración e intercambio de servicios que tienen entre ellos.</p> <p>Muestran interés en asociarse siempre y cuando existan reglas claras en el modelo de integración o cooperación, compromiso, responsabilidad y se unifiquen intereses y esfuerzos.</p>	<p>I</p> <p>Fomentar una campaña de reconocimiento del valor cultural del Restrepo en términos de la conformación de una cultura de la calidad y el compromiso social con la Ciudad que no se ha destacado.</p> <p>Fomentar la comercialización local, nacional e internacional del calzado producido por los microempresarios del barrio Restrepo.</p> <p>Realizar talleres vivenciales, donde participe directamente la familia y el microempresario y se lleven a cabo ejercicios prácticos, haciendo énfasis en la importancia de la elaboración del calzado como forma vida.</p> <p>Que a través de la SDDE o de otras instancias del estado, se proporcionen espacios públicos a los microempresarios, donde ellos logren mostrar que son un sector fuerte en cuanto al éxito en el mercado, que cuentan con valores y recursos internos significativos, potencial humano, trayectoria, calidad, posicionamiento, y tradición, lo cual, a la hora de comercializar les permite ser reconocidos distrital, nacional e internacionalmente y les da a la vez la apertura que necesitan para comercializar.</p>	<p>I</p> <p>Desarrollar un programa que apunte a forjar la colectivización en el trabajo en torno a sistematizar actividades de colaboración que son usuales en el sector.</p> <p>Recuperar el poder de negociación para los microempresarios del sector de calzado del barrio Restrepo.</p> <p>Entre las entidades del estado como la SDDE y otras instituciones de este carácter, los microempresarios podría recibir apoyo a través del préstamo de espacios adecuados para exhibir sus productos, donde se propicien relaciones de comercialización y a la vez los mismos empresarios puedan continuar dando empleo y construyendo tejido social.</p> <p>Establecer redes de producción transitorias y permanentes fortaleciendo las redes de intercambio de servicios, de insumos y de máquinas y los lazos de amistad y de cooperación que existen entre ellos.</p> <p>Ubicar un espacio en la zona para construir un recinto multiuso para la realización de talleres, ferias, encuentros, reuniones, capacitación, exhibición y venta de sus productos.</p> <p>Fomentar el intercambio entre microempresario(a) s del sector y encuentros a nivel regional, nacional e internacional para compartir experiencias en diferentes aspectos (prácticas de producción, mercadeo, asociación, etc.) y elaboración de propuestas conjuntas.</p>
<p>II</p> <p>Vinculación del SENA y la Universidad, para la pasantía de los estudiantes en las microempresas.</p> <p>Creación de una escuela del oficio en la zona capacitando a todos los niveles y vinculando a los artesanos con más experticia como instructores o maestros.</p> <p>Capacitación para el sector sobre reglamentaciones, normatividad, TLC y certificación de origen, para acceder a un mercado más amplio.</p>	<p>II</p> <p>Capacitar en la elaboración de colecciones que recojan las expectativas de poblaciones de recursos menores que también hacen parte de la lógica cultural del deseo de consumir.</p> <p>Formar una cátedra local de aprendizaje y actualización en la fabricación artesanal del calzado de cuero, basada en la experiencia de los microempresarios del sector.</p> <p>Buscar el apoyo de fundaciones en la consecución de aportes económicos, para la construcción de una escuela del oficio "zapatería" que garantice la formación y entrenamiento laboral del relevo generacional con la participación de los microempresarios.</p>	<p>II</p> <p>Acercar el nombre del sector a los demás lugares de la Ciudad que en muchos casos ni siquiera ubican. Este tipo de acercamientos se puede concretar mediante el desarrollo de recursos informáticos o el uso de ventas multinivel.</p> <p>Realizar talleres prácticos dirigidos al microempresario y su familia, donde ellos participen de manera conjunta</p> <p>Realizar una charla informal, guiada por preguntas, donde participen moderador y microempresarios, y se logren identificar algunos líderes del sector, con el fin de motivarlos e incentivarlos hacia la viabilidad de asociarse como gremio.</p> <p>La SDDE debería aprovechar la expectativa y motivación aparente que actualmente se percibe por parte de este sector, para desarrollar acciones que redunden en beneficios comunitarios y a la vez conlleven a modificar en parte el escepticismo que ellos/ellas han venido experimentando por supuestas experiencias pasadas.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO-
<p>III</p> <p>Reconocimiento del sector en el ámbito no solo local sino nacional. - El sentir orgullo por contar con un taller de fabricación y/o venta de calzado, es una oportunidad para que el oficio sea dignificado, reconocido, y a la vez replicado en los hijos y en la familia en general.</p>	<p>III</p> <p>Fomentar la creación de formas organizativas de microempresarios que los represente ante otros gremios empresariales y el estado. Constituir una bolsa de empleo en la zona que acoja la mano de obra calificada del sector. Apoyar la fundación de un banco comunal para microcréditos en condiciones posibles para los microempresarios.</p>	<p>III</p> <p>Crear programas en la web de acceso a información científica y tecnológica actualizada en idioma español y programas de diseño específicos para el sector. - Organizar ferias con la participación de la Universidad, SENA, instituciones académicas y microempresas para dar a conocer las innovaciones y los trabajos de investigación de los estudiantes. Impulsar convenios de intercambio para la capacitación de los microempresario(a)s en otros países con experiencias exitosas en clúster de calzado a nivel de microempresas (México, España, Brasil). Crear una instancia de participación en la que los microempresarios tengan posibilidades reales de impulsar medidas que los favorezcan.</p>
<p>IV</p> <p>Generar un perfil bajo en la fase de producción y alto en la fase de comercialización, para reducir costos. Se visualiza la incorporación de modelos de gestión más actuales como una posibilidad. Los microempresarios del calzado consideran viable formalizar legalmente algunas de sus actividades como el pago de impuestos, siempre y cuando encuentren un apoyo de las instituciones gubernamentales para comercializar sus productos dentro de una sana competencia. Creación del banco para la economía popular, proyecto de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Imposición de aranceles por parte del Gobierno para tratar de controlar los bajos precios de las importaciones del calzado chino, medida que regirá hasta marzo de 2014.</p> <p>El poder brindar la posibilidad de generar empleo y ayudar a construir un país mejor a través de ésta oportunidad, es motivo de satisfacción para quienes trabajan en este sector. Manifiestan gran interés para que se les apoye con espacios públicos, donde ellos puedan exponer el calzado y a la vez, dar a conocer, mostrar, promover e interactuar con compradores que se interesen por su producto, y así ampliar su mercado.</p> <p>Creación de una bolsa de empleo específica para las microempresas del sector aprovechando la gran oferta de mano de obra con vocación artesanal e industrial que existe. Promoción y comercialización de los productos a través de internet. Es un sector que por su tradición y por la cantidad de población una intervención estatal exitosa constituiría un enorme capital político. Hay voluntad política de parte de la alcaldía para intervenir en el sector.</p>		

Fuente: Universidad Central

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>I Baja posibilidad de acceso al crédito bancario.</p>	<p>I Estudiar el manejo de los espacios de producción del calzado en los talleres, elaborando pequeñas mejoras arquitectónicas que permitan generar incrementos en la productividad al tiempo que mejoras en las condiciones de laborar, con lo que se anima el establecimiento de una cultura del bienestar asociado al trabajo. Taller eminentemente práctico dirigido a los microempresarios y coordinado por un orientador, quien brindará orientaciones psicológicas y llevará a los participantes a realizar prácticas de auto observación. "Vivir el presente para vencer la ansiedad, el miedo, el temor..."</p>	<p>I Establecer una revaloración del concepto calidad asociado a lo que se compra en materias primas y a lo que se produce, en tanto la lógica de la calidad es de orden circular y no final, por tanto debe abarcar todo el proceso de la cadena de abastecimiento, de manera que se identifique dónde se pueden establecer mejoras. Desarrollar programas para mejorar la seguridad y confianza de los microempresarios en la industria del calzado. Fomentar la sostenibilidad del sector a través de la creación de mecanismos sistemáticos que hagan del sector un baluarte del microempresariado bogotano.</p>
<p>II Los comercializadores imponen las condiciones de pago a los microempresarios fabricantes de calzado.</p>	<p>II Formular un programa de relanzamiento del sector a nivel de la Ciudad que ha solido escuchar del sector, pero con el paso del tiempo, los cambios en la Ciudad y su crecimiento, han llevado a que hoy por hoy la misma sea casi desconocida para quienes habitan en sectores distantes física y sociológicamente. Proporcionar y dar a conocer un valor agregado al producto asociado a la calidad, al trabajo artesanal requerido en la fabricación, a la tradición del oficio y al lugar, que le de identidad en el mercado interno, regional, nacional e internacional.</p>	<p>II Brindar encuentros informales a los microempresarios, con el fin de que ellos identifiquen a través de sus experiencias diarias a sus líderes, y a la vez puedan llegar a tomar la iniciativa común de asociarse como sector. Fomentar el trabajo en red y las alianzas desde las alianzas colaborativas y la solidaridad territorial.</p>
<p>III Guerra de precios entre los microempresarios en la búsqueda por la supervivencia. El problema que se percibe frente a la competencia desleal es que ésta, está afectando tanto a los comercializadores como a los fabricantes del sector, puesto que las dos partes lo comentan.</p>	<p>III Encuentros de Reflexión, dirigidos a los microempresarios, donde un orientador brinda el ambiente propicio para desarrollar dicho ejercicio, a través de preguntas relacionadas con competencia desleal, continuidad en el sector, comunicación, relaciones interpersonales, colaboración mutua, comercializadores y fabricantes, de tal manera que inviten a participar activamente a los participantes. Enseñar el valor del trabajo asociativo como elemento dinamizador de la transformación social y crear espacios para compartir experiencias que favorezcan el trabajo colectivo. La entrada sin ninguna regulación de calzado chino puede llevar a la quiebra a una proporción importante de fabricantes de calzado.</p>	<p>III Identificar los procesos y procedimientos que pueden optimizarse en la fabricación del calzado en dirección a incrementar el bienestar de las personas en tanto los sitios de fabricación también deben ser observados como sitios para animar mejores interacciones sociales y culturales. Fomentar el aprendizaje de fórmulas para manejar la economía familiar, que permita a las personas repensar, proyectar y potenciar sus lógicas culturales del manejo de sus finanzas. Al recibir capacitación en los aspectos que los microempresarios se sienten débiles y a la vez recibir incentivos por parte del estado en cuanto a servicios, asesoría y financiación, los sentimientos de inseguridad frente a la entrada de productos externos / las importaciones, podría ser menor, y quizá los microempresarios lograrían ser un poco más competitivos, productivos, y proactivos a la hora de comercializar.</p>
<p>IV Comercialización del calzado Chino, manufacturado con productos sintéticos y de cuero a bajos precios en el mercado.</p>	<p>IV Fomentar un programa de valoración de la importancia de comprar productos de calidad, al punto de hacer de este criterio un valor cultural de la Ciudad. Asumir la defensa activa del sector como un patrimonio y no tan solo como un agregado de actividades económicas. Construir y desarrollar un concepto de marca para el sector de microempresarios fabricantes de calzado en el mediano plazo.</p>	

<p>V</p> <p>Se ven pocas posibilidades de mantener al sector como se ha hecho hasta el momento. Expresan sensación de crisis e incertidumbre en el sector, hay un gran sentimiento de preocupación frente a lo que pueda suceder a corto y mediano plazo. La confluencia de un pensamiento negativo entre ellos por la situación que atraviesa el sector, les incita a cambiar de oficio y a cerrar sus microempresas</p>		
<p>VI</p> <p>El gobierno cuando ha intervenido el sector del calzado del barrio Restrepo lo ha hecho sin tener en cuenta las necesidades reales de los microempresarios del calzado. El desencanto que hay entre los microempresarios porque las intervenciones estatales se quedan a nivel de la capacitación sin llegar a articularse lo aprendido en ellas con la dinámica productiva y comercial del sector por la falta de seguimiento y acompañamiento estatal. La desconfianza en la acción estatal porque generan falsas expectativas que nunca se concretan en la realidad. Consideran una pérdida de tiempo el prestar atención a las proposiciones de los entes gubernamentales debido a que no se percibe una política clara y definida para el sector. La posibilidad de ver el sector como simple bastión político puede convertir los programas de intervención en una incoherente colcha de retazos que generará desgaste de la acción estatal.</p>		
<p>VII</p> <p>Siempre está presente la lógica de copiar los diseños tanto a los extraños como a los propios competidores locales. Se ve más promisorio la comercialización que mantenerse en la producción, lo que pone en riesgo toda la dinámica social que genera esta producción. Se ha creado una cultura en el consumidor de lo barato, sin importar la calidad. Precios elevados de los arrendamientos de locales y lugares para la manufactura del calzado en el barrio Restrepo, hacen migrar a otros barrios a los pequeños artesanos. Sustitución del cuero o pieles animales por productos sintéticos para la manufactura del calzado. La falta de certificaciones (normas ISO) en las microempresas del calzado, les impide aprovechar oportunidades de comercialización en el exterior de cara a los TLC. La capacitación que el SENA imparte a los operarios se realiza en maquinarias de vanguardia que no poseen los microempresarios. La falta de valoración y de patriotismo de sus compatriotas con relación a la calidad del producto que ellos fabrican porque los criterios de compra que más valora un consumidor en el momento de realizar la compra son el precio y el diseño. El lavado de dinero que existe en el sector coloca en desventaja a los microempresarios. El cierre de algunas microempresas que ha ocasionado que se incremente el desempleo en el sector. Desconocimiento por parte de los microempresarios de los TLC y de sus potencialidades.</p>		

Fuente: Universidad Central

Aproximación a aspectos sistémico-estructuralistas de factores externos y de factores internos socio-psico-culturales y económico-administrativos

Se hará una caracterización general basada en los relatos de los propios microempresarios del calzado el barrio Restrepo y en algunas observaciones propias del grupo consultor en la intervención realizada en ese sector de la ciudad.

La historia del barrio Restrepo como enclave de la producción del calzado en la ciudad de Bogotá, se remonta en no menos de 60 años atrás. Por antonomasia ha sido este sector de la ciudad un comercio del calzado y de la marroquinería. Allí conviven hoy día artesanos, pequeñas y medianas empresas del calzado y otras diversas modalidades de comercio, y de establecimientos bancarios; así como otras diversas actividades que complementan este vigoroso sector comercial de la ciudad.

A pesar de darse esta dinámica comercial, se viene vislumbrando un deterioro y decaimiento de las microempresas fabricantes de calzado en el sector. Es así como el advenimiento de los grandes almacenes comerciales de calzado (Spring Step, Bata, Western, la Pielroja entre otros) vienen encareciendo el precio de la tierra. Esa circunstancia ha conllevado a un desplazamiento paulatino de los microempresarios hacia calles menos comerciales del barrio o a tener que emigrar a otros barrios (Olaya, Quiroga, San Fernando, Isla del Sol) en donde los alquileres de locales y los servicios públicos son menos onerosos para sus presupuestos.

Comentan estos artesanos del calzado que la crisis se les abalanzó encima cuando los grandes comerciantes del calzado comenzaron a importar calzado de la China. Los costos de importación de un par de zapatos manufacturados en el país asiático eran irrisorios, pues un par de zapatos se podía importar por menos de un dólar. Fue así como en pocos años el sector de microempresarios del calzado comenzó a declinar en sus ventas; no obstante la situación se vio malograda no sólo por las importaciones del calzado chino, sino por otros problemas coadyuvantes inherentes a estos microempresarios como lo son el mal manejo de sus finanzas, la pérdida de poder de negociación frente a sus clientes, quienes comenzaron a imponer las condiciones de pago, aumentando en muchos de los casos hasta 180 días la cartera. Estas circunstancias repercutieron hacia atrás de la cadena de suministros, porque los proveedores de pieles o cueros (distribuidores peleteros), de pegantes, hilos, hormas y accesorios en general, a su tiempo cesaron el suministro de créditos, exigiéndoles el pago de contado a los microempresarios de las materias primas y de los insumos.

En consecuencia pagar la mano de obra se ha vuelto más difícil, aunado el hecho

de ser estos artesanos poco capaces de manejar el ciclo de producción y comercial propio de esa industria, trayendo como consecuencia la migración de la mano de obra hacia otras actividades económicas. Razón por la cual hoy en día, se quejan los microempresarios de la baja preparación de los operarios, unido a este problema el alto costo de este recurso.

En esta agremiación de pequeños artesanos del calzado existen algunas asociaciones pequeñas como: Asecal y Asfacal, con pocos asociados cada una de ellas. A pesar de algunos intentos por realizar contactos hacia el exterior, estos han sido lánguidos y los resultados frustrantes, ante la falta de capacidad para mantener una organización adecuada para responder a las necesidades de los mercados abordados. La otra crítica permanente de parte de ellos, en cuanto a la asociación y cooperación, radica en la falta de confianza y la deshonestidad de algunos de quienes se han encargado de liderar intentos anteriores de asociación.

Indican los mismos microempresarios una marcada tendencia a realizar sus operaciones enfocadas en las actividades internas de sus microempresas, viéndose una patente individualidad y celo por la gestión empresarial. Aducen estos artesanos que tal vez esa actitud es eminentemente cultural.

En la tradición de ese sector de muchos años de vigencia, cuando hubo “bonanzas” del calzado, los pequeños talleres fueron bastante prósperos como lo relata uno de sus septuagenarios integrantes. Esas condiciones boyantes anteriores a la crisis, les permitió a muchos de los pequeños zapateros realizar sus proyectos de vida: tener un techo propio, brindarles educación superior a sus hijos/as (una fuerte razón para alejarlos de la industria del calzado, disminuyendo así la posibilidad de segundas generaciones a cargo del negocio), adquirir vehículos, viajar dentro y fuera del país. En el mejor de los casos algunos de ellos transitaron hacia la consolidación de sus empresas como pequeñas, medianas y grandes, que hoy día tienen una posición privilegiada en el mercado y se asocian alrededor de una importante institución como lo es la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ASICAM).

Por ello, las actividades de la microempresa del calzado poco necesitaron de establecer vínculos de asociación y cooperación, siendo más individuales en sus operaciones de negocios. Además, debido a los esfuerzos por mantenerse dentro del mercado, actualmente por la crisis que los aqueja y en palabras de ellos mismos, es poco el tiempo que le dispensan a pensar en asociarse, pues prima el “rebusque” diario, para poder sobrevivir dentro de una agremiación que no ya es ni la sombra de lo que fue.

De las indagaciones y observaciones realizadas en el sector de microempresarios del calzado del barrio Restrepo, se seleccionaron una serie de factores que contemplan y refleja la situación actual de esa agremiación, permitiendo elaborar las matrices que se presentan a continuación.

Las fortalezas del sector de microempresarios del calzado son el resultado de los años de experiencia y de tradición manifestada por los clientes que reconocen todavía su calidad. Es indiscutible la diferencia de calidad del calzado producido por estos artesanos del Restrepo, frente a la manufactura del calzado Chino (ver anexo 3).

1.4.5. *Desarrolladores de Software de Parquesoft*

Principales características del sector

Los pequeños empresarios desarrolladores de software tienen la característica particular de no encontrarse concentrados en una zona específica de la ciudad de Bogotá. Su espacio común es virtual

- Las empresas de tecnología como Emprendetic, Parquesoft, Sinertic, Fedesoft y otras buscan atender las necesidades de desarrollo de software para la ciudad. En este estudio por lo sui generis del asunto se va a analizar el ejercicio de asesoramiento, capacitación y apoyo que viene realizando la empresa Parquesoft con un grupo de cuarenta pequeños emprendedores diseñadores de software.
- Parquesoft se creó con la finalidad de dar cabida a los profesionales en sistemas, para que dentro de sus instalaciones dotadas con equipos y tecnologías, los pequeños emprendedores vayan diseñando sus propios proyectos. La empresa ha iniciado en colaboración con la SDDE un programa encaminado a brindarles capacitación y asesoría a estos emprendedores de sistemas, en su gran mayoría integrado por jóvenes profesionales.
- Los directivos de Parquesoft se encargan de encontrar las oportunidades de negocios en el mercado, y convocan a los emprendedores para hacer parte de los proyectos de desarrollo de software, contratándolos por el tiempo convenido para adelantar el negocio.
- Aquí se cruzan por tanto los factores culturalmente presentes en la dinámica empresarial y estatal de la ciudad, como son considerar que la creatividad del colombiano es suficiente para triunfar en un proceso productivo, y una reacción tardía por parte de la gestión pública ante las transformaciones que articulan los cambios técnico-tecnológicos con la sociedad.
- Los microempresarios del software, que son la generalidad de las empresas

que hay en la ciudad en este ámbito, ven que sus posibilidades existen, pero no hay facilidad para conocer e identificar cómo llegar al mercado.

- Una de las particularidades de este sector, es ser muy susceptible a los cambios: se trata, en este caso, de una permanente actualización de quienes allí compiten, y que a diferencia de otros sectores y ámbitos profesionales o tecnológicos, se da en tiempos muy reducidos.
- En este sector se necesita igualmente una capacidad de innovación permanente, pues con una velocidad alta, lo que hoy puede surgir como una novedad, en menos de un año puede parecer una oferta obsoleta.
- Actualmente no se identifican asociaciones, cooperativas u otras formas de agrupación entre los que desarrollan software o los que ofrecen servicios de mantenimiento.
- En términos generales la labor de la Secretaría de Desarrollo Económico no es conocida. Tan solo la identifican quienes han tenido o tienen una relación con Parquesoft. Frente al Estado la percepción que tienen es que solo hace gravarlos con impuestos. Realmente no hay mucha convicción frente al apoyo del estado para este sector, muchos de ellos se preguntaban cómo podría ser la ayuda del gobierno teniendo en cuenta que la gran mayoría paga locales bastante costosos, se necesita apoyo financiero, compra de insumos y materiales, pago de empleados, y además se trabaja con materiales importados.

Aspectos socio-psico-culturales y aspectos económico-administrativos y político-institucionales

La microindustria del software en Bogotá, ha estado signada por un retraso preocupante en términos del aprovechamiento de la capacidad creativa que muchos jóvenes profesionales, técnicos, tecnólogos y empíricos tienen, y que se evidencia en un número destacado de productos innovadores dirigidos a sectores de orden social, productivo, administrativo, etc. Esta condición de pérdida de oportunidades para este grupo de empresarios se articula a dos factores esenciales: 1. Una cultura burocrática que apenas empieza a reaccionar frente a lo que implican los desarrollos informáticos como medio de productividad para una sociedad; y, 2. Un entusiasmo de los microempresarios, que suele basarse en la idea de que solo basta con la creatividad, algo distante de tener en Bogotá una cultura empresarial o microempresarial que les lleve a comprender y habilitarse de manera oportuna sobre la forma como funciona un mercado y a establecer estratégicamente el camino a recorrer para alcanzar un resultado comercial satisfactorio. Aquí se cruzan por tanto los factores culturalmente presentes en la dinámica empresarial y estatal de la ciudad, como son el considerar que la creatividad del colombiano es suficiente para triunfar en un proceso productivo, y una reacción tardía por parte de la gestión

pública ante las transformaciones que articulan los cambios técnico-tecnológicos con la sociedad.

Los pequeños empresarios desarrolladores de software no se concentran en un lugar específico de la ciudad, como los microproductores de otros sectores productivos. Esto se debe a la naturaleza misma de su actividad que se “desarrolla y aglomera” en el espacio virtual. Para el presente trabajo se tuvo en cuenta los pequeños distribuidores y ensambladores ubicados en el sector del Lago.

Asimismo se trabajó con la empresa Parquesoft que está relacionada con una tendencia que se viene dando en la ciudad de despliegue de unos formatos empresariales para diseñar software, buscar negocios tanto en el sector público como el privado, que cuando las oportunidades de negocios se cristalizan estas empresas subcontratan a los emprendedores especialistas independientes en el desarrollo de software.

Estas empresas de tecnología como lo son: Emprendetic, Parquesoft, Sinertic, Fedesoft y otras buscan atender las necesidades de desarrollo de software para la ciudad. En este estudio para hacer una mínima equivalencia con el tratamiento que se hizo de los otros sectores se tomó como “aglomeración” Parquesoft que agrupa un grupo de cuarenta pequeños emprendedores diseñadores de software.

Parquesoft se creó con la finalidad de dar cabida a los profesionales en sistemas, para que dentro de sus instalaciones dotadas con equipos y tecnologías, los pequeños emprendedores vayan diseñando sus propios proyectos. La empresa ha iniciado en colaboración con la SDDE un programa encaminado a brindarles capacitación y asesoría a estos emprendedores de sistemas, en su gran mayoría integrado por jóvenes profesionales.

Los directivos de Parquesoft se encargan de encontrar las oportunidades de negocios en el mercado, y convocan a los emprendedores para hacer parte de los proyectos de desarrollo de software, contratándolos por el tiempo convenido para adelantar el negocio. Para el trabajo que se podría hacer con microempresarios es importante conocer la dinámica de Parquesoft para buscar formas de canalizar parte de lo que vienen haciendo estos desarrolladores hacia necesidades de los sectores de las agremiaciones de economía popular como la de los microempresarios de muebles del Doce de Octubre, de confecciones del barrio Policarpa, de manufactura de calzado del Restrepo y de los panificadores de Fontibón.

En la siguiente matriz se muestra una compilación de las estrategias socio-psicoculturales, económico-administrativas y político-institucionales, obtenidas por la

interacción con grupos focales, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad realizadas a los microempresarios del sector.

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

DESARROLLO DE SOFTWARE Y SERVICIOS TECNICOS (PARQUESOFT)

Factores internos del sector	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores externos del sector	<p>I El tratarse de personas jóvenes los coloca en una percepción de ver como posible la integración, siempre que se cuente con apoyo exterior. Creatividad e innovación en el diseño y desarrollo de software.</p>	<p>I La dispersión de las iniciativas en tanto no hay mecanismos para identificarlas, agruparlas y apoyarlas. Posibilidades reducidas de participar en solitario en proyectos de desarrollo de gran alcance. No se aprecia la participación de familias como un todo en el negocio.</p>
	<p>II Interés mostrado en realizar programas conjuntos para atender las necesidades de tecnología en los sectores de agrupaciones de microempresarios. Animo en participar en convenios de inversión gran alcance. Interés en dar a conocer sus capacidades y ponerlas en práctica. Poder satisfacer las necesidades básicas de su familia e hijos constituye para los microempresarios una gran motivación y sentido de vida.</p>	<p>II Escaso acumulado de la memoria del sector en términos de cómo lo hecho en el pasado, puede aprovecharse para el presente y los proyectos futuros. Percepción de "ventajoso" del colombiano, lo que daña las iniciativas de integración. Lenta reacción ante los ritmos del cambio.</p>
	<p>III El apoyo es evidente entre ellos, cuando se trata de ayudarse mutuamente en situaciones específicas que requieran "una manito" para el cumplimiento, o por un compromiso de un trabajo urgente. La realización personal - profesional juega un papel bastante importante en este grupo de empresarios, pues hay sentido de competencia, reconocimiento, status y de proyecto económico.</p>	<p>III Difícil acceso a tecnologías de punta en sistemas. Presupuestos limitados para acompañar proyectos o convenios de grandes inversiones. Poco conocimiento de las habilidades de negociación. Falta de relaciones y contactos comerciales. No tienen identificado un líder directamente dentro del grupo de microempresarios, hay cierta apatía y resistencia para asociarse como gremio, y no hay incentivos claros para llegar a ello. Hay escepticismo frente al apoyo que puedan recibir por parte de instituciones privadas o públicas para financiación, capacitación y asesoría. Hay desconcierto y cierta desesperanza frente a la falta de espacios físicos para dar a conocer sus trabajos como microempresarios emprendedores en el sector de la tecnología.</p>

Fuente: Universidad Central

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>I La imagen que proyecta la Ciudad de ser un lugar de innovación y actualización tecnológica. Hay un interés general por el aprendizaje a partir de lo aportado por las nuevas tecnologías.</p>	<p>I Estructurar una cultura de lo hecho de acuerdo con las necesidades locales o de los clientes, superando la lógica de conseguir software genérico para cubrir necesidades particulares de los contextos de los demandantes de estos servicios. Desarrollar programas de TI para mejorar la competitividad de las microempresas en la ciudad de Bogotá.</p>	<p>I Adelantar estudios sobre la cultura de los emprendimientos informáticos en relación con la vida de los desarrolladores, buscando identificar las limitaciones y posibilidades, y el modo como las afrontan en el medio local Fortalecer la experiencia de los de los pequeños profesionales emprendedores desarrolladores de software en la asistencia de TI a los microempresarios de agremiaciones de economía popular en la ciudad de Bogotá.</p>
<p>II Desarrollo de programas conjuntos con la SDDE y Parquesoft. Desarrollo de programas de TI para los microempresarios de agrupaciones de economía popular auspiciados por la SDDE y ejecutados por Parquesoft.</p>	<p>II Continuar el fortalecimiento de habilidades y competencias de los emprendedores por parte de Parquesoft y las demás entidades a las cuales se encuentran vinculados.</p>	<p>II Dar continuidad al trabajo que actualmente se viene desarrollando desde la S.D.D.E. y Parquesoft, pero que no se deje de lado la oportunidad o viabilidad de asociarse con sentido claro y de bien común.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>III La clientela se conserva satisfaciendo sus necesidades, con prioridad, con innovación y actualización, con buen trato, dedicándoles tiempo y espacio, consintiéndolos, con precios justos, ganándose la confianza, y con un trato de amigo.</p>		
<p>IV Los derechos de creatividad e ingenio son una forma de garantizar la actividad profesional del microempresario, y a la vez le da cierta tranquilidad, equilibrio, y certeza en su quehacer. Se intuye que hay cierta posibilidad de asociación en el grupo de los microempresarios, algunos no desean asociarse, pero otros si, y compartir procesos. Hay toda una labor por realizar en torno a la concientización que necesitan el sector de los negocios en el uso de las tecnologías.</p>		

Fuente Universidad Central

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>I Exceso de concentración de las labores en pocas personas dentro de las microempresas. La lentitud en las acciones en un medio considerado como lento para las transformaciones conlleva la pérdida de oportunidades. Atraso del ecosistema de la ciudad de Bogotá con respecto a otras ciudades nacionales e internacionales. Atraso de los sectores de microempresarios en la puesta en marcha de programas de TI Pérdida de competitividad de los sectores microempresarios por el desconocimiento de las TI. Incremento de los problemas sociales para la ciudad, por la quiebra y la falta de asistencia a las microempresas. Hay deslealtad en el gremio, puesto que piensan que podrían verse afectados por los otros, no hay confianza. Hay un alto grado de competitividad entre los microempresarios lo cual no les permite ver con objetividad el aprovechamiento de sus potencialidades para crecer como gremio. Es decir hay individualismo.</p>	<p>I Efectuar capacitaciones sobre experiencias de aprovechamiento de oportunidades en términos de tiempos que lleven a los emprendedores a identificar sus verdaderos ritmos de trabajo, sus ineficiencias y sus requerimientos para cumplir con lo que exige este mercado.</p>	<p>I Levantamiento de un registro de desarrollos de emprendedores de la Ciudad, que permita identificar intereses, estrategias y mecanismos empleados para llegar al mercado. Desarrollar programas de TI para mejorar la productividad, la competitividad y la confianza entre los diferentes sectores de microempresarios en la ciudad de Bogotá.</p>
	<p>II Establecer mecanismos que ayuden a contrarrestar el atraso del ecosistema de la ciudad de Bogotá, colaborando con los desarrollo en TI para diferentes sectores de microempresarios.</p>	

Fuente: Universidad Central

Aproximación a aspectos sistémico-estructuralistas de factores externos y de factores internos socio-psico-culturales y económico-administrativos

Los pequeños empresarios desarrolladores de software tienen una característica particular, la de no encontrarse concentrados en un sector específico de la ciudad de Bogotá. Esto se debe a la tipología de su especialidad basada en los sistemas computacionales. En la ciudad se vienen desplegando unos formatos empresariales para diseñar software, buscar negocios tanto en el sector público como el privado. Cuando las oportunidades de negocios se cristalizan estas empresas subcontratan a los emprendedores especialistas independientes en el desarrollo de software.

Estas empresas de tecnología como lo son: Emprendetic, Parquesoft, Sinertic, Fedesoft y otras buscan atender las necesidades de desarrollo de software para la ciudad. En este estudio por lo sui generis del asunto se va a observar el ejercicio de asesoramiento, capacitación y apoyo que viene realizando la empresa Parquesoft con un grupo de cuarenta pequeños emprendedores diseñadores de software.

Parquesoft se creó con la finalidad de dar cabida a los profesionales en sistemas, para que dentro de sus instalaciones dotadas con equipos y tecnologías, los pequeños emprendedores vayan diseñando sus propios proyectos. La empresa ha iniciado en colaboración con la SDDE un programa encaminado a brindarles capacitación y asesoría a estos emprendedores de sistemas, en su gran mayoría integrado por jóvenes profesionales.

Los directivos de Parquesoft se encargan de encontrar las oportunidades de negocios en el mercado, y convocan a los emprendedores para hacer parte de los proyectos de desarrollo de software, contratándolos por el tiempo convenido para adelantar el negocio.

En encuentros llevados a cabo con estos pequeños emprendedores se reunieron varias de sus opiniones sobre la manera como ellos aprecian su situación como profesionales independientes en la ciudad de Bogotá. Al respecto comentaron su preocupación por el atraso tecnológico en el desarrollo de software de los pequeños profesionales diseñadores de software. Los motivos aducidos para que se esté presentando esa situación de atraso, hacen referencia a la individualidad en el trabajo por parte de los profesionales; al realizar sus diseños y desarrollos de software se ven impedidos por el desconocimiento comercial y de relaciones para proponer sus innovaciones; las convocatorias para participar en proyectos con el Gobierno no son suficientemente claras, razones desalentadoras para los profesionales.

Por otra parte, en lo concerniente a la financiación de proyectos por parte de las

entidades financieras, esas entidades no han entendido el concepto de “capital de riesgo”, luego en el evento de fracasar el proyecto, los emprendedores deben asumir la responsabilidad del pago total del capital prestado. Unida a esta crítica circunstancia se presenta la estigmatización sufrida por el profesional en ese ámbito de trabajo por fallar en el proyecto.

Cuando estos profesionales en sistemas han logrado participar en las convocatorias del Gobierno (Ministerio de Tecnología Informática y Comunicaciones -MINTIC-), no consideran justo que el Gobierno se adueñe de la parte de las ganancias que les corresponde como pequeños emprendedores.

Desde el marco de la académica consideran que muchos de los programas en ingeniería de sistemas se adelantan sin conocer la realidad de las empresas colombianas ni de su entorno. Los programas de ingeniería no cuentan con orientaciones en el manejo administrativo, financiero ni comercial; esta situación de tipo estructural en la educación de los profesionales en sistemas sitúa en inferioridad de condiciones en el mercado aquellos ingenieros que al no ser captados por el mercado de trabajo formal, optan por hacer un trabajo de emprendimiento independiente.

En lo relacionado con los apoyos para el desarrollo de proyectos desde Colciencias, lo consideran bastante entrabado y con ineficiencias en el acompañamiento por parte de esta institución para con los profesionales emprendedores interesados.

Las entidades como Colciencias y la Cámara de Comercio especialmente, adelantan programas encaminados a promocionar grupos de pequeños emprendedores en desarrollo de software, pero lo que se persigue finalmente por los funcionarios encargados de esas instituciones es realizar actividades meramente políticas a favor de sus propias causas.

Sin embargo, estos profesionales en sistemas reconocen que el Gobierno hace esfuerzos para colaborarles a los pequeños emprendedores desarrolladores de software en la colocación de sus desarrollos en otros países.

En relación con el ecosistema de la ciudad de Bogotá, los ingenieros están de acuerdo en que existe un notorio atraso con respecto a otras ciudades como Medellín, en donde las entidades públicas como privadas apoyan el desarrollo innovador de las ideas. Ya en varias oportunidades los emprendedores desarrolladores de software de esa metrópoli, han sido galardonados.

Existe una tendencia de los ingenieros emprendedores mas a lograr pertenecer en condición de contratista a las empresas atrás mencionadas como Emprendetic,

Parquesoft, Sinertic, Fedesoft.

De ahí la importancia de observar el caso particular de Parquesoft y el trabajo que está adelantando con los ingenieros independientes, con el propósito de canalizar mediante la interrelación de Parquesoft, ingenieros desarrolladores de software y con el auspicio de la SDDE, mirar la posibilidad de crear programas que les permitan a los sectores de las agremiaciones de economía popular como la de los microempresarios de muebles del Doce de Octubre, de confecciones del barrio Policarpa, de manufactura de calzado del Restrepo y de los panificadores de Fontibón.

En consecuencia desde el eje económico-administrativo se ha considerado pertinente la construcción de una matriz tipo FODA, seleccionando los factores convenientes para establecer entre los profesionales emprendedores, Parquesoft y la SDDE las estrategias enfocadas a prestar colaboración a los sectores de microempresarios antes mencionados.

Agendas de cambio (planes estratégicos) para los Desarrolladores de Software de Parquesoft

La agenda de cambio propuesta para los microempresarios del sector desarrollo de software se encuentra en el anexo 3.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE POLITICA

El presente estudio permitió la consolidación de una metodología propuesta por Umaña, Junca y Zerda (2006) para seleccionar sectores potenciales y sensibles al comercio externo y que puede replicarse para otras regiones y complementarse con otras metodologías internacionales. De igual manera se deja propuesta una metodología de trabajo distinta para abordar los problemas de la Pymes y las Microempresas, y que puede ser muy útil para la construcción de Agendas de cambio y planes estratégicos de los demás sectores sensibles y potenciales que se determinaron en el primer capítulo.

Este será un aspecto a tener en cuenta por la Administración Distrital para la implementación de las distintas Agendas de cambio, lo que permitirá la construcción de una mayor relación entre la Administración Pública y los Empresarios, en especial los Microempresarios, donde el papel del Gobierno local no puede ser pasivo frente a los apremiantes retos que plantea para la Ciudad los distintos TLC y las dinámicas de la internacionalización de la economía.

Estas consideraciones son las que quedaron de presente en el planteamiento de las Agendas de cambio, junto con la urgencia de buscar vínculos más estrechos entre los actores productivos, los actores movilizados del conocimiento como las universidades o los centros de investigación y el Estado.

En esta dirección, el presente trabajo plantea una vez más una discusión muy importante frente al creciente fenómeno de integración de las economías a nivel mundial y el papel del Estado en la generación de condiciones que propicien la competitividad a fin de asegurar una inserción internacional que realmente redunde en mejores condiciones de vida para las personas, en el marco de propender por la solidaridad y la equidad social.

La revisión de las experiencias internacionales ha mostrado que el Estado no puede ser un actor pasivo a la espera de que el mercado defina las condiciones de competitividad para los sectores productivos expuestos a la libre competencia. Tal y como Albert Hirschman años atrás lo había advertido décadas atrás, el principal problema que enfrentan economías en desarrollo como la nuestra, no tiene que ver con la carencia de recursos o capacidades, lo que más hace falta es fomentar el papel articulador del Estado para encausar, a partir de una visión estratégica, el uso de dichos recursos para superar obstáculos como la descoordinación entre los agentes económicos, los incentivos equivocados o la aversión al riesgo que frenan el desarrollo técnico y productivo.

Lo anterior se hace evidente en el hecho de que se ha detectado que no importa la cercanía entre los diferentes actores de las cadenas productivas sino existe una política pública que facilite las condiciones de integración que, así pueda realmente, potenciar las cercanías físicas. Es así como la capacidad instalada existente y que se encuentra subutilizada, sumada al interés de integración y realización de alianzas locales, puede resultar importante en este proceso. Además se requiere, en el caso de las microempresas una mayor capacitación a los empleados, sobre todo en términos de carreras técnicas y tecnológicas.

Además de las políticas de acompañamiento al empresariado en aspectos claves como la capacitación, la innovación, la mejora en la calidad y variedad de productos, es importante un conjunto de políticas más agresivas en materia de comercio dentro del ambiente de globalización e internalización de la economía bogotana. Para ello, en primer lugar, es necesaria una coordinación de acciones y políticas con el Gobierno Nacional para atacar de manera frontal el contrabando y la competencia desleal surgida por la oferta de productos a precios por debajo de costo. En este sentido, si bien es cierto que los empresarios de Pymes y Microempresas deben mejorar su competitividad y producir con costos laborales unitarios adecuados a la competencia que existe, esta reducción en costos laborales unitarios no puede conducir a una estructura de costos de producción inhumana como lo evidenció la reciente tragedia de la Fábrica de productos textiles de las grandes marcas a salarios mensuales de 40 dólares (80 mil pesos Colombianos) con los cuales es prácticamente imposible competir.

Estos procesos de cualificación en los sitios de aglomeración productiva, deben adelantarse en consonancia con los reales requerimientos de cada sector. En este sentido los aspectos referidos a la innovación deben partir de reconocer que la innovación tecnológica, organizacional o en capital social ha de soportarse no sobre la lógica de lo último o lo de punta, sino con base en ajustes apropiados a cada sector, a partir de evaluar como con los recursos existentes, se pueden propiciar innovaciones que fácilmente pueden ayudar al incremento de su capacidad competitiva y productiva.

Otro elemento mencionado por los empresarios, en especial los microempresarios, es que hay una ausencia de coordinación entre los distintos niveles del Gobierno Nacional y Local a la hora de intervenir con programas y proyectos sectoriales. Una coordinación permitiría una mejor y una mayor canalización de recursos, en especial en sectores de microempresarios que comúnmente no están organizados como los gremios de las medianas y grandes empresas.

De igual manera, el Distrito deberá innovar en política de compras de bienes y servicios a microempresarios, esto sería algo revolucionario en términos política comercial, que aseguraría la permanencia y crecimiento de las microempresas. Esta política si bien no es novedosa a nivel internacional, si lo es desde la perspectiva Nacional y Local. Es determinar que un porcentaje del 5% de las compras de bienes y servicios del Gobierno se contrate con microempresarios y no con los grandes licitadores que terminan enriqueciendo y subcontratando a las microempresas en condiciones desfavorables. Una política diseñada en este sentido podría propiciar la organización de los microempresarios, así como el empleo y el crecimiento en dichos sectores.

Por lo antes dicho, se piensa en la necesidad que desde las políticas públicas se reconozca la diferenciación y diversificación tanto productiva como social de los conglomerados económicos de la Ciudad, para actuar en consonancia con dicha situación. Generar un cuerpo de políticas sectoriales por localidades que responda a esa situación, demanda de un seguimiento estratégico que debe favorecer la construcción de un tejido social acorde con la dinámica microempresarial. Por ello se debe fortalecer la consecución de un tejido social y empresarial en cada sector, que promueva el bienestar a través de la generación de empleo y el crecimiento económico.

En este contexto es indispensable trabajar de manera transdisciplinar el acercamiento a los sectores productivos, labor que ayudara a co-construir un conocimiento y monitoreo permanente de la dinámica productiva. Para ello es oportuno generar un modelo de trabajo que apunte en esa dirección. De este modo se visualiza a necesidad de pasar del nivel de los estudios de escritorio, a las investigaciones-intervenciones en terreno, con lo que se mejorará la calidad de los diagnósticos y el monitoreo permanente a la productividad y la competitividad, al tiempo que se generarán transformaciones productivas y sociales consecuentes con las dinámicas de cada localidad de la Ciudad.

Para avanzar de forma apropiada en esa labor, es necesario reconocer que existen tensiones y conflictos entre productores sectoriales de acuerdo a su tamaño, y de estos con los comercializadores, lo que hace de la dinámica productiva algo atravesada por intereses diferenciados en cada lugar, asunto que no se debe pasar por alto al realizar intervenciones desde el Gobierno Distrital.

Al respecto se hace procedente generar mayores liderazgos entre los microempresarios y los pymes, y de estos con el sector comercial, lo que puede basar en identificar a empresarios que son líderes naturales en cada sector visitado, siendo

personas que cuentan con capacidad para animar el fortalecimiento económico y social en los sitios de aglomeración productiva abordados.

Las formas de competir de un alto número de las microempresas abordadas, obedece a la puesta en uso de prácticas comerciales y manejos organizacionales empíricos. Aquellos funcionaron muy bien en condiciones de mercados cerrados y con baja intensidad competitiva. Sin embargo las dinámicas de modernización que se viven de tiempo atrás en todos los niveles productivos, vinculadas a la replicación de la internacionalización y globalización económica, han llevado a que esas prácticas empíricas sean cada vez más obsoletas, en tanto la competencia opera en condiciones ventajosas basadas en recursos que las ayudan a mantenerse informadas sobre los cambios socio-comerciales, y de este modo actúan oportunamente. En un mercado de este tipo, si bien las iniciativas empíricas seguirán teniendo cabida, estas deberán encaminarse hacia su pronta sistematización si se espera alcanzar con ellas algún nivel de ventaja en el mercado. Esta transición coloca a las organizaciones microempresariales ante la necesidad de lograr una pronta transformación cognitiva, situación que no se está dando en los sectores abordados. Este aspecto, se observó, puede ser intervenido desde las segundas generaciones que han ido asumiendo el relevo gerencial microempresarial, ya que aquellas personas cuentan con una visión basada en mapas mentales con mayor disposición al cambio epocal. De este modo se considera relevante apuntar a la transición cognitiva del microempresariado en su camino por entrenarse para responder oportunamente a los rápidos cambios de un mercado cada vez más sofisticado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, S. (1957). La economía China. Editorial Fondo de cultura económica.
- Alonso, A. (2010). La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: Análisis de caso. Cuadernos de Gestión, Vol. 1 (1), pp. 101-120.
- Bain, J.S. (1968) Industrial Organization Wiley, New York
- Barfield, T. (Ed.).(2001) [1997]. Diccionario de Antropología. Barcelona, Balleterra.
- Brito, T. (2010). Comparativo del sector confección en China y Colombia: análisis del indicador de competitividad 2000-2008. En: Revista Suma de Negocios. N°2. Vol.1 Pág. 105-118.
- Calderón, F.J.: “Nota Sobre los Términos “Empresa” y “Empresario”” en Contribuciones a la Economía, septiembre 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Cárdenas S, M., & Rozo V, S. (2009). Informalidad empresarial en Colombia: Problemas y soluciones. Desarrollo y Sociedad , 211-243.
- CEPAL/OECD. (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de Pymes para el cambio estructural.
- CID. (2006). Impactos del tratado de libre comercio Colombia-Estados Unidos en el sector salud del Distrito Capital, CID, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.C., abril.
- Egido, J.A. (2007). La clase obrera industrial china a comienzos del siglo XXI. En: Nómadas. Vol.15. Pág. 17-31.
- Evans, P. (2007). Instituciones y desarrollo en la era de la globalización neoliberal. Bogotá: ILSA.
- Fals Borda, O. (1989). El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- FUNDES. (2003). La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Bogotá.
- García, J. G. (2005). Tendencias estructurales y reforma neoliberal en la industria manufacturera colombiana. Bogotá: Cuadernos de investigación No. 21 Universidad

Autónoma de Colombia.

Guaipatín, C. (2004) Los recursos del desarrollo. CEPAL, Alfaomega, Bogotá

Gutiérrez, R. (1995). Organizaciones que aprenden. En P. d. Colciencias, Misión ciencia, educación y desarrollo (págs. 183-218). Santafé de Bogotá: Presidencia de la República - Colciencias.

Martínez, A., & Ocampo, J. A. (2011). Hacia una política industrial de nueva generación para Colombia. Bogotá: Coalición para la promoción de la industria colombiana.

Microempresa, C. s. (2008). Adopción del plan de Acción del Sistema Nacional de Apoyo. Bogotá.

Morin, E. ((2007) [1990]). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa.

Muñoz, C., & Lira, R. M. (1990). Capital cultural, dinámica económica y desarrollo de la microempresa en la ciudad de México. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XX (4), 35-111.

Pagés, C. (2010). La era de la Productividad.

Palacio, M., Et al. (2011). Calzado de cuero Colombiano frente a la Competencia de la industria China. En: Repositorio Documental Universidad Militar Nueva Granada. Gerencia en comercio internacional.

Pepall, L, Richards D.J. Norman, G. (2006) Organización Industrial, Thomson, México, 3a edición.

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Porter, M. (2001). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial Continental S.A.

Porter, M.E. (2002). Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Cecsca.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas que dan forma a la estrategia. Harvard Business School Publishing Corporation.

Porter, M. & Kramer, M.R.(2011)Creating Shared Value HBR, vol 89.

Ramírez, M. L. (2011). Innovación: Elemento indispensable para una política industrial de nueva generación. Coalición para la promoción de la Industria Colombiana.

Sanabria, R. (2007) Formulación y pensamiento estratégico. Ed. UniAndes, Bogotá

Steiner, G. (1983). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.: Editorial Continental.

Von Foerster, H. (1997). Sistémica elemental. Medellín: Universidad EAFIT.

Páginas Web

<http://blogs.prensaescuela.es/ecocabe/archives/1910>

