

# **MIGSA un Aporte a la Competitividad de las PYME Bogotanas desde la Gestión Sostenible y la Asociatividad**

# 87

## **Resumen**

El MIGSA<sup>1</sup>, se estructuró con la intención de aportar a la competitividad de las PYME desde la gestión del desarrollo sostenible y la asociatividad. Es por esto, que el principal objetivo de esta investigación es conocer y analizar la competitividad de las PYMES manufactureras y turísticas de Bogotá desde la gestión sostenible y asociatividad, mediante el resultado de la aplicación del modelo. Para lograr este objetivo, se hará un recorrido sobre los principales fundamentos teóricos que permitieron su construcción, pasando por una breve descripción de la metodología utilizada en la estructuración y validación del mismo y terminando con el análisis y propuesta de mejora, fruto de la aplicación del modelo en cincuenta y seis PYMES de los sectores manufactureros y turísticos de Bogotá. Al final del artículo se presentarán algunas conclusiones de los resultados obtenidos en las empresas de estos dos sectores.

Palabras clave: Competitividad, gestión sostenible y asociatividad, modelo de indicadores, Pymes.

## **Abstract**

MIGSA, was structured with the intention to contribute to the competitiveness of the SMEs from sustainable development management and associativity. For this reason, the main goal of this research is to know and analyze how competitive the manufacturing and touristic SMEs in Bogotá are from the stand point of sustainable management and associativity, through the result of the model's application. This article intends to cover the main theoretical foundations of its construction, including a short description of the methodology used to structure and validate the model and ending with an analysis and improvement proposal as a result of the application of the model in fifty six SMEs of the manufacturing and tourism sectors in Bogotá. At the end of the article some conclusions are given on the results achieved in the companies of these two sectors.

Key words: competitiveness, indicator model, sustainable development management and associativity, SMEs.

## **Introducción y Objetivos**

### **Introducción**

Mucho se ha especulado sobre las posibles incidencias del TLC en las PYMES colombianas en cuanto a si estas están preparadas y tienen la capacidad suficiente para ser

---

<sup>1</sup> Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad.

competitivas y responder ante los nuevos retos que exige el entrar en mercados globalizados.

Ser una empresa competitiva, no solo requiere lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo, una productividad fruto del manejo eficiente de los recursos disponibles, una efectividad frente al cliente generando un impacto positivo gracias al excelente producto o servicio que se preste, sino también, de una responsabilidad social enmarcada dentro de una gestión sostenible y sustentable. Como lo mencionan Ramírez, M. T. et al (2011), la competitividad contribuye al crecimiento y desarrollo de las naciones y por ende de las organizaciones. Sin embargo hay que resaltar, que el desarrollo debe darse de manera sostenible.

Es por esto, que el grupo Competir<sup>2</sup> decidió aportar a las PYMES un modelo que les permitiera medir su gestión desde el desarrollo sostenible y asociatividad como aporte a su competitividad.

Para la construcción del modelo, el grupo Competir realizó una exhaustiva investigación sobre los referentes metodológicos y conceptuales, para la construcción de un modelo que contuviera dos grandes dimensiones como lo fueron, la gestión sostenible y la asociatividad como aporte a la competitividad de las PYMES. Al no encontrar un modelo con estas dos características, se optó por crear el MIGSA desde un enfoque metodológico de la prospectiva y desde el concepto de la competitividad sistémica.

El MIGSA se construyó con el objetivo de dar a conocer al empresario PYME de los sectores manufacturero y turístico, el nivel de desarrollo de la Gestión Sostenible y Asociatividad alcanzada por la empresa mediante diferentes propiedades como son: la Gestión Ambiental, Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Conocimiento, Gestión de la Calidad, Gestión de la Ética Empresarial, Gestión con la Comunidad, Gestión Tecnológica, Gestión de Mercadeo y Gestión de la Asociatividad. Aspectos que desde una visión sistémica se consideran fundamentales en el desarrollo y alcance de la competitividad.

Se pretende entonces con este artículo, mostrar cómo fue la construcción del MIGSA y cuales han sido algunos de los resultados alcanzados en su aplicación en las PYMES manufactureras y turísticas de la ciudad de Bogotá, no sin antes hacer una breve descripción de los principales conceptos teóricos que lo soportan para dar respuesta al siguiente interrogante: ¿cómo es el nivel de competitividad de las PYMES manufactureras y turísticas de Bogotá desde la gestión sostenible y asociatividad teniendo en cuenta el resultado de la aplicación del MIGSA?

## **Objetivos**

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el principal objetivo de esta investigación es conocer y analizar la competitividad de las PYMES manufactureras y turísticas de

---

<sup>2</sup> Grupo de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, creado en agosto 8 de 2005 y catalogado en categoría D por Colciencias.

Bogotá desde la gestión sostenible y asociatividad, mediante el resultado de la aplicación del MIGSA.

Para alcanzar este objetivo, en primera instancia se hará un recorrido sobre las principales categorías que componen esta investigación como lo son la competitividad, la gestión sostenible y la asociatividad; en segunda medida, se explicará el modelo utilizado para el desarrollo de esta investigación y por último, se presentarán los resultados de la aplicación del modelo en PYMES manufactureras y turísticas de Bogotá.

## **1. Competitividad, Gestión Sostenible y Asociatividad**

Teniendo en cuenta las principales categorías que conforman el MIGSA, se considera importante ahondar en los conceptos que enmarcan el modelo como son la competitividad, la gestión sostenible y la asociatividad.

### **Competitividad**

Para hablar de competitividad, es indispensable citar las palabras traducidas por Rojas P. & Sepúlveda S. (1999, p:10) refiriéndose a Müller:

*“Existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de estas palabras mágicas es ‘competitividad’ ”.*

Es por esto, que muchos autores e instituciones que han trabajado el tema de la competitividad como Michael Porter (1991), Haguenuer, Jones y Treece, Harvard Business School, la CEPAL, solo por mencionar algunos han aportado al concepto desde diferentes aristas sin llegar muchas veces a una unificación del criterio quizás porque como lo citan Riveros y López (2008) refiriéndose a Cordero (2005), no es fácil responder al siguiente cuestionamiento “¿Qué es lo que lleva a que una empresa o nación sea más o menos competitiva que otra?”

Por lo anterior el Grupo Competir después de revisar las posturas frente al tema de la competitividad, decidió seguir los lineamientos y aportes de Esser y Hillebrand.

Como lo menciona Riveros (2010. P: 18), la visión sistémica de la competitividad empresarial fue desarrollada por Esser K. y Hillebrand, W. (1996) en el Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) quienes afirman que “existen cuatro niveles que determinan el nivel de competitividad de la empresa”. Estos niveles son: 1) Micro o microeconómico el cual se centra en la capacidad de gestión de la empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de la innovación y del conocimiento, la adopción de mejores prácticas productivas, organizativas y de búsqueda de alianzas con otras organizaciones y redes. (Riveros y López 2008). 2) Meso o meso económico se centra en el encadenamiento productivo, clúster, agendas nacionales y regionales. Gestión de la asociatividad, productividad y competitividad de la cadena regional. 3) Macroeconómico que se refiere a las políticas gubernamentales, fiscales, monetarias de comercio exterior y tratados comerciales. 4) Meta económico o estratégico en el que se analizan las tendencias mundiales y políticas de

consumo a largo plazo, globalización. El modelo se centró en los niveles micro y meso para su construcción.

El enfoque de la competitividad sistémica, muestra que cada uno de sus niveles (micro, meso, meta y macro) tienen un efecto directo en el desempeño del otro, por lo tanto, la competitividad empresarial se verá afectada por las condiciones que imperan en la industria y la región, y estas a su vez, se verán afectadas por las condiciones que prevalezcan a nivel nacional.

## **Gestión Sostenible**

Para precisar el concepto de gestión sostenible, es indispensable abordarlo desde lo expuesto en la Comisión Brundtland de 1983 en la que se definió que era importante trabajar simultáneamente tres dimensiones: lo económico, lo social y lo ambiental. En esta comisión se expresaron los siguientes principios según lo expuesto por Samyr (2010), citando a Kramer (2003, p: 34): 1. “El principal objetivo del desarrollo sostenible es el de satisfacer las necesidades y aspiraciones del ser humano. 2. El desarrollo sostenible necesita un crecimiento económico allí, donde las necesidades esenciales no se satisfacen. 3. La recuperación del crecimiento debe darse con una modificación de la calidad del mismo. 4. La integración de las consideraciones relativas a la economía y al medio ambiente en la toma de decisiones”.

Por otro lado, Artaraz (2010) citado por Riveros (2010), afirma que uno de los factores primordiales para apalancar la competitividad de las empresas (independientemente del tamaño de las mismas), es el desarrollo sostenible ya que sus dimensiones encauzan a las organizaciones en el manejo simultáneo de los factores económicos (desarrollo económico), sociales (crecimiento social) y medioambientales (equilibrio ambiental).

## **Asociatividad**

En cuanto al concepto de asociatividad, Gómez y Moreno (2010. P: 131) citando a Molina (2005), afirman que esta se refiere a “un proceso en el cual un grupo de empresas deciden trabajar juntas para conseguir mejores resultados en el campo productivo organizacional y comercial”.

Es importante recalcar, que la asociatividad surge de una iniciativa de la organización como respuesta a una necesidad propia de la empresa. En el documento “Asociatividad Competitiva, una plataforma para el desarrollo de la Mipyme” elaborada por CONAPYME en La República del Salvador (2006) y citado por Murillo y Salgado (2010), se argumenta que “la asociatividad no puede ser impuesta, sino más bien es un desarrollo social y económico generado al interior del grupo empresarial, de acuerdo a las demandas que le son propias”. Sáenz (2006) citado por los mismos autores, afirma que las redes o grupos empresariales se unen para fijar metas comunes que les permita tener un mejor desarrollo competitivo en el mercado.

## 2. Método

Respecto a los referentes metodológicos, el grupo Competir indagó sobre los modelos existentes y se concluyó que estos en su mayoría se enfocaban en la competitividad y productividad y no en la gestión sostenible y asociatividad simultáneamente. El MIGSA, se estructuró teniendo en cuenta el enfoque metodológico de la prospectiva, ya que según Godet (1995), esta permite realizar análisis situacionales del presente de una organización teniendo como referente el futuro. Con base en estos aportes se estructuraron 115 índices que describen de manera progresiva el estadio en que se puede encontrar la organización frente a dos dimensiones: la gestión sostenible y la asociatividad.

La organización se puede ubicar en cuatro (4) estadios dependiendo de su resultado:

*Estadio 1 (0% - 25%):* Empresa que aun no conoce o no tiene en cuenta la gestión sostenible y asociatividad, por lo cual su aporte al desarrollo sostenible aún es muy bajo o nulo.

*Estadio 2 (26% – 50%):* PYME que conoce algunos de los elementos del desarrollo sostenible pero no los ha puesto en marcha. Dado el caso de que los haya implementado, lo realiza de manera esporádica.

*Estadio 3 (51% - 75%):* PYME que conoce los elementos del desarrollo sostenible y está en proceso para la puesta en marcha, seguimiento y toma de decisiones frente a los resultados obtenidos en su gestión.

*Estadio 4 (76% - 100%):* empresa que ha alcanzado un desarrollo sostenible y asociatividad gracias a su gestión como empresa socialmente responsable y que además se preocupa por innovar y mejorar continuamente para lograr la competitividad.

La gestión sostenible contiene ocho (8) propiedades que determinan las características de la dimensión, a saber: gestión del medio ambiental, gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento, gestión de calidad, gestión de la ética empresarial, gestión con la comunidad, gestión tecnológica y gestión de mercadeo. La asociatividad contiene la propiedad, percepciones y prácticas de la asociatividad. Para medir cada una de las propiedades se estructuraron 31 indicadores con sus respectivos índices.

La revisión bibliográfica sobre como estructurar un modelo de indicadores de gestión sostenible y asociatividad, se plasmó en el libro “Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad: un aporte a la competitividad de las PYME desde el desarrollo sostenible<sup>3</sup>” y cuya autoría está dada por los diferentes miembros y pasantes de investigación del grupo Competir.

Se procede entonces a estructurar el modelo el cual pasó por diferentes etapas de validación. En primera instancia se realizó una prueba piloto en la que participaron 5 empresarios del sector turístico y manufacturero de calzado. Con sus aportes se realizaron

---

<sup>3</sup> Con base en este libro se estructuró el MIGSA.

los primeros ajustes; posteriormente, se validó con expertos conocedores de los temas relacionados con la gestión sostenible, competitividad, asociatividad y estructuración de modelos gerenciales. Por último, se aplicó el modelo en los mismos sectores a un grupo de 30 empresarios.

En la actualidad el modelo se ha aplicado a una población mayor a 50 PYMES y la información recolectada ha servido de insumo para hacer análisis comparativos entre los diferentes sectores frente a como se encuentran en cada una de las propiedades, y concluir si estas empresas se pueden considerar competitivas desde la gestión del desarrollo sostenible y la asociatividad.

Este proceso de validación tuvo sus ventajas y limitaciones. Dentro de las ventajas se pueden mencionar el acompañamiento de expertos lo que permitió darle un rigor metodológico a la validación del MIGSA puesto que su experiencia y conocimiento ayudaron al Grupo Competir a optimizar el modelo tanto en su forma como en su contenido. Otra de las ventajas a mencionar es la estructura del instrumento, puesto que permite conocer mediante descriptores incrementales, el nivel de competitividad de la PYME en cuanto a su gestión sostenible y asociatividad según el estadio en que se encuentre. Conocer no solo de manera general como está la organización sino también en cada una de sus propiedades, es pertinente para realizar análisis comparativos de empresas del mismo sector o entre sectores tanto a nivel regional como nacional y por qué no a nivel internacional.

Una de las limitaciones de la metodología utilizada es que a pesar de que el instrumento es bastante completo frente a los indicadores seleccionados para medir la gestión sostenible y asociatividad, su extensión hace que algunos empresarios sean reacios a su aplicación. Sin embargo, al ver las ventajas que se pueden tener al conocer su resultado, acceden a su aplicación.

Se puede concluir entonces que el MIGSA es un aporte de la academia a las organizaciones puesto que permite reflexionar sobre qué tan socialmente responsables son los empresarios PYMES y que tan competitivas son las empresas de los sectores manufactureros y turísticos desde el punto de vista de la gestión sostenible y la asociatividad.

Gracias a que el modelo ha sido difundido a nivel internacional, específicamente en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en México, se ha podido percibir una gran acogida sobre el mismo y el interés de aplicarlo en PYMES de esta ciudad, permitiendo así en un futuro realizar análisis comparativos entre las empresas colombianas y mexicanas.

### **3. Resultados del MIGSA**

#### **Análisis general**

Teniendo en cuenta el objetivo general de esta investigación que es el de conocer y analizar la competitividad de las PYMES manufactureras y turísticas de Bogotá desde la gestión sostenible y asociatividad, mediante el resultado de la aplicación del MIGSA, en el

gráfico 1, se presenta el comparativo del resultado de la aplicación del modelo en 56 PYMES de Bogotá, de las cuales 28 pertenecen al sector manufacturero de calzado, prendas de vestir y otras; las 28 empresas restantes, pertenecen al sector turístico hotelero y de agencias de viajes.

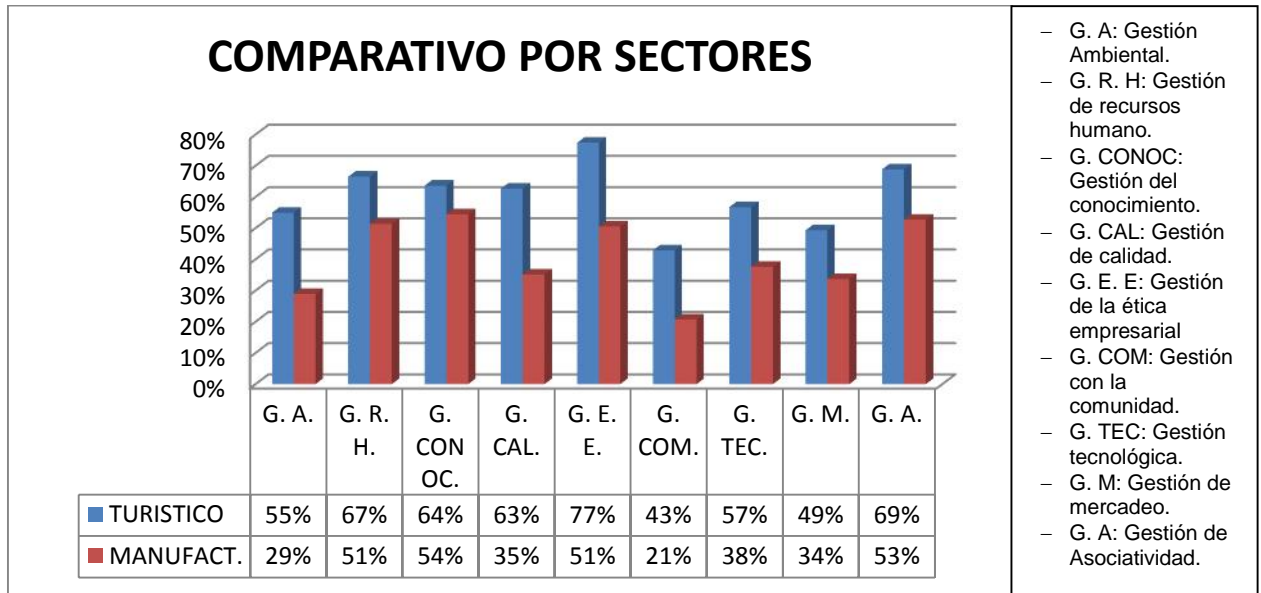


Gráfico 1. Comparativo por sectores turístico y manufacturero en 56 PYMES de Bogotá.  
Fuente: elaboración propia

De este comparativo, podemos deducir que las empresas del sector turístico se destacan en su gestión sostenible y asociatividad, siendo más competitivas, puesto que el promedio de la mayor parte de sus propiedades se ubican en el estadio 3, exceptuando las propiedades gestión con la comunidad y gestión de mercadeo, que se encuentran en el estadio 2.

Lo anterior significa que las empresas del sector turístico, además de conocer los elementos del desarrollo sostenible, están en proceso de poner en marcha, hacer seguimiento y tomar decisiones frente a los diferentes indicadores que componen el MIGSA.

En cuanto a las empresas del sector manufacturero, se observa que cuatro de las propiedades del modelo se encuentran en el estadio 3, cuatro en el estadio 2 y una en el estadio 1. Esto significa, que las PYMES de este sector conocen algunos de los elementos del desarrollo sostenible pero en su mayoría, no los han puesto en marcha y los que ya han implementado, los realizan de manera esporádica. Es por esto, que las propiedades que se encuentran en el estadio 3 apenas superan el estadio 2.

### Análisis por propiedad

A continuación se realiza un análisis comparativo de las propiedades ubicadas en el estadio 2 teniendo en cuenta los indicadores que la componen.

Como se observó en el gráfico 1, el sector manufacturero está muy por debajo del sector turístico en la propiedad de *Gestión Ambiental*. De este resultado, se puede inferir que a pesar de ser empresas que por su misma actividad económica contaminan más el ambiente, no se preocupan por tener una responsabilidad social en este aspecto a diferencia del sector turístico, el cual demuestra tener una mayor responsabilidad frente a los índices evaluados en esta propiedad como se observa en el cuadro comparativo 1.

El sector turístico no solo tiene conciencia de su impacto ambiental sino también, se preocupa por capacitar a sus colaboradores frente al tema. Algunas empresas se encuentran ya certificadas con la ISO 14000, conocen y aplican las normas establecidas por la ISO 26000 y otras han obtenido el Sello Ambiental Colombiano (SAC).

Sector	INDICADORES			
	Sistema de Gestión Ambiental	Impacto Ambiental	Trabajo con proveedores	Utilización de recursos e insumos
Turístico	51%	58%	56%	55%
Manufacturero	36%	41%	45%	39%

Cuadro 1. Comparativo propiedad Gestión Ambiental. Fuente: elaboración propia.

En el cuadro comparativo 2, se observa que el sector manufacturero se ubica en el estadio 2 en la propiedad *Gestión de la Calidad*, debido a que no cuentan con tecnología blanda que les permita mantener un sistema de gestión de calidad. Aunque sus productos son percibidos por el cliente de buena calidad, no tienen programas de mejoramiento continuo que trabajen bajo los parámetros del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

Sector	INDICADOR		
	Tecnología Blanda	Actividades para el Mejoramiento Continuo	Calidad de los Productos o Servicios
Turístico	51%	63%	74%
Manufacturero	45%	44%	56%

Cuadro 2. Comparativo propiedad Gestión de Calidad. Fuente: elaboración propia.

Tanto las empresas del sector turístico como manufacturero, carecen de una responsabilidad social empresarial en la *Gestión con la Comunidad*, como se observa en el cuadro comparativo 3. Las PYMES del sector manufacturero no contemplan el desarrollo de programas sociales que favorezcan a la comunidad en tanto que las del sector turístico esporádicamente asignan recursos en pro de la comunidad pero no como programas formales.

Sector	INDICADOR	
	Modalidades de compromiso con la comunidad	Impacto de la acciones para el beneficio de la comunidad
Turístico	40%	45%
Manufacturero	25%	27%

Cuadro 3. Comparativo propiedad Gestión con la Comunidad. Fuente: elaboración propia.

Las empresas del sector turístico se encuentran en el estadio 3 en la propiedad *Gestión Tecnológica* y las del sector manufacturero se ubican en el estadio 2, como lo muestra su indicador en el cuadro comparativo 4. Esto significa, que el sector turístico se caracteriza por diseñar planes de financiación que le permiten desarrollar estrategias tecnológicas, cuentan con personas especializadas encargadas del manejo tecnológico de la compañía y además se preocupan por adiestrar contantemente a sus empleados en el tema tecnológico. Frecuentemente realizan cambios técnicos a la empresa con el fin de mejorar sus procesos productivos y lograr beneficios mayores.

Sector	INDICADOR
	Herramientas tecnológicas
Turístico	57%
Manufacturero	45%

Cuadro 4. Comparativo propiedad Gestión Tecnológica. Fuente: elaboración propia.

Por último, en cuanto a la *Gestión de Mercadeo* se observa en ambos sectores que poco les interesa realizar campañas publicitarias y de mercadeo en pro de una causa social. Al contrario del sector manufacturero, el sector turístico tiene en cuenta en su mercadeo aspectos ambientales y sociales mediante estrategias que generen un impacto ante sus clientes como se observa en el cuadro comparativo 5.

Sector	INDICADOR		
	Mercadeo verde	Mercadeo social	Mercadeo con causa
Turístico	54%	59%	35%
Manufacturero	43%	45%	26%

Cuadro 5. Comparativo propiedad Gestión de Mercadeo. Fuente: elaboración propia.

### Propuesta de mejora

Teniendo en cuenta que el sector manufacturo es el que se ubica en una posición menos favorable frente a la gestión sostenible y asociatividad, se recomienda centrarse en aquellas propiedades más bajas mediante un acompañamiento de un experto, que le permita a las empresas fortalecer su gestión de una manera sostenible como aporte a su competitividad.

Se invita a estas empresas a comenzar por las propiedades ya sea de Gestión Ambiental o Gestión de la Calidad, que aunque requieren de la asignación de un presupuesto por parte de las directivas, esto les permitirá mejorar la productividad de la empresa generando así un mayor impacto en sus clientes. Implementando lo sugerido en el estadio 4 de cada uno de los índices, las empresas podrán comenzar el camino para ser reconocidas como PYMES socialmente responsables, logrando así ser competitivas desde la gestión sostenible y asociatividad.

En cuanto al sector turístico, se recomienda fortalecer las propiedades Gestión con la Comunidad y Gestión de mercadeo. Aunque esporádicamente realizan acciones sociales e invierten en mercadeo, es indispensable que estas empresas establezcan programas y proyectos formales como lo contemplan cada uno de los índices del estadio 4. Para ser realmente un sector competitivo a nivel global desde el enfoque de la responsabilidad social, las empresas deben hacer gestión de una manera sostenible en cada una de las propiedades que contempla el modelo.

## **Conclusiones**

Respecto a los resultados obtenidos en las 56 empresas manufactureras y turísticas de Bogotá, se concluye que a pesar de que el sector turístico se encuentra en una mejor posición, ubicándose en el estadio 3, no se puede afirmar que sean empresas competitivas y con un enfoque de responsabilidad social, desde la gestión del desarrollo sostenible y la asociatividad. Se percibe un interés por mejorar en estos aspectos, pero mientras no exista una conciencia por parte de los gerentes de la importancia de ser reconocidos como empresas socialmente responsables de una manera sostenida, se logrará quizá una competitividad desde lo económico, pero no desde lo social y ambiental.

Las empresas manufactureras tienen mucho camino que recorrer frente a lo propuesto en el MIGSA. Se destaca su intención de ser analizadas en su gestión del desarrollo sostenible y asociatividad, pero mientras no comiencen a implementar lo sugerido en este modelo, no lograrán ser realmente competitivas.

## **Bibliografía:**

Alfaro, M. Asociatividad competitiva, una plataforma para el desarrollo de la MYPIME. San Salvador: Colección Emprendedora, 2004

Arribas, F. La idea de desarrollo sostenible. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, 2009

Artaraz Miñón M. Teoría de las tres dimensiones del Desarrollo Sostenible. **Ecosistemas**, No 2002/2, ISSN 1-132-6.344. En <http://www.aet.org/ecosistestemas/022/informe1.htm>. Recuperado el 14 de Mayo de 2010.

Asociatividad competitiva en el marco de la política nacional para el desarrollo del micro y pequeña empresa. República del salvador 2006 disponible en <http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/1.9.3632/>, consultado el 11 de junio de 2010.

Berumen, S. Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. **Cuadernos de Administración**. Universidad Javeriana. No 19. Bogotá, 2006

Correa. M. El Desarrollo Sostenible en la Economía de América Latina. Bogotá: Tercer Mundo Editores. P.47, 1995

Esser, K., Hillebrand, W. y otros. Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. **Revista de la CEPAL**, N° 59. CEPAL. Santiago de Chile, 1996

Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D., Meyer-Stamer, J. Competitividad sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín. 1994

FORO ECONÓMICO MUNDIAL Informe de Competitividad 2009-2010, INCAE, Business School. Disponible en [www.weforum.org](http://www.weforum.org).  
<http://books.google.com.co/books?id=AqqkrOmNQZcC&pg=PA129&dq=michael+godet&hl=es#v=onepage&q&f=false>. 03-10-11, 11:43 a.m.  
<http://www.redunirse.org/files/Una%20mirada%20estrat%C3%A9gica%20a%20los%20temas%20sociales%20clave.pdf>

Godet, M. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia. Alfaomega, 1995.

Gómez, O. y Moreno, L.F. Competitividad y responsabilidad social de pymes en Bogotá, postura epistémica para el abordaje de la responsabilidad social. **Competitividad y responsabilidad social de Pymes en Bogotá**. Bogotá D.C Fundación Universitaria Los Libertadores. P. 65, 2009.

Hernández, L. Los estudios de competitividad en América Latina y Venezuela. Ed. Luz Caracas. 1998.

Informe Brundtland (1987). Recuperado en:  
<http://www.oarsoaldea.net/agenda21/files/Nuestro%20futuro%20comun.pdf>

Kliksberg, B. ¿Qué Significa Vivir en América Latina la Región más Desigual de Todas? El Caso de la Salud Pública. 2010.

Kramer, F. Educación Ambiental para el Desarrollo Sostenible, Madrid: Los libros de la Caterata. 2003.

Medina J. Visión compartida de futuro. Programa Editorial: Universidad del Valle. Cali. P 129. 2003.

Miklos, T. Planeación prospectiva y estratégica. Ponencia presentada en el V Encuentro de Estudios Prospectivos. Guadalajara, México. 2002.

Molina, M. Asociatividad y competitividad empresarial: lecciones aprendidas de la Cámara de Comercio de Bogotá. En C. d. Bogotá, Líderes promotores de asociatividad empresarial en Colombia: memorias del foro realizado en Bogotá el 25 y 26 de febrero de 2004. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. 2005.

Moreno, L. F.; Gómez, O. Gestión de Prácticas de la responsabilidad social empresarial de las PYMES exportadoras de calzado en cuero de Bogotá. **Competitividad y Responsabilidad Social de Pymes en Bogotá: Investigaciones y Estudios**. Facultad de Ciencias Administrativas. Ed. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá. 2009

Pérez Rafael y otros. MMGO. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2009

Ramírez M. T. et al. Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las Pymes turísticas: observaciones de empresarios en una prueba piloto. **Anuario Turismo y Sociedad**. Universidad Externado de Colombia. Vol. XII, noviembre 2011, pp. 27-46. ISSN: 0120-7555. 2011.

Riveros E. La Gestión sostenible y la asociatividad como factores de competitividad empresarial bajo un enfoque sistémico. **Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad: un aporte a la competitividad de las PYME desde el desarrollo sostenible**. Fundación Universitaria los Libertadores. 2010.

Riveros Luque, E. y López López P. La competitividad, un acercamiento a esta realidad mundial: bases conceptuales. **En Perfiles Libertadores** No 4. ISBN 0124-3748 Octubre de 2007.

Rojas P. & Sepúlveda S. (1999). ¿Qué es la competitividad? Serie Cuadernos Técnicos IICA; no. 09. P10. Recuperado en: [http://books.google.com.co/books?id=e0bC\\_zcWBfUC&printsec=frontcover&dq=que+es+la+competitividad&hl=es&sa=X&ei=Rub3UZiwFI7S9ATy94CQDw&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20la%20competitividad&f=false](http://books.google.com.co/books?id=e0bC_zcWBfUC&printsec=frontcover&dq=que+es+la+competitividad&hl=es&sa=X&ei=Rub3UZiwFI7S9ATy94CQDw&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20la%20competitividad&f=false) el 30-07-13 a las 11:00 a.m.

Samyr F. El desarrollo sostenible: revisión conceptual y reflexiones a partir del trabajo de campo realizado con el sector de calzado y marroquinería de Bogotá. **Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad: un aporte a la competitividad de las PYME desde el desarrollo sostenible**. Fundación Universitaria los Libertadores. 2010. P 34.

Sáenz Lozada, H. Asociatividad: una opción deseable. Revista CIFE. Bogotá. Universidad Santo Tomas, 2006. En <http://www.bidnetwork.org/download.php?id=163414>.

Sen, A. Una Mirada Estratégica a los Temas Sociales Claves: la pobreza, el mal y el delito. 2009. Recuperado de <http://www.redunirse.org/files/Una%20mirada%20estrat%C3%A9gica%20a%20los%20temas%20sociales%20clave.pdf>