

# EL CONFLICTO FRONTERIZO CON VENEZUELA Y SU IMPACTO EN EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PYME'S EN CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA

Artículo de Aplicaciones Metodológicas

## RESUMEN

La investigación se analiza el impacto del conflicto fronterizo en la posición estratégica de las Pyme's en Cúcuta y su Área Metropolitana. Las empresas como agentes económicos relevantes en el mundo están llamadas a ser competitivas y generadoras de valor. La Pyme en Cúcuta y su Área Metropolitana específicamente los subsectores de las confecciones y calzado no escapan a ello, siendo los de mayor representatividad. Por esto han sido objeto de atención, fundamentalmente, por su papel como agentes generadores de riqueza dando solidez al tejido empresarial de Cúcuta. El Grupo de Investigación y Desarrollo Regional (IDR), en su labor misional de facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento de los sectores manufactureros regionales se interesa en estudiar el posicionamiento estratégico de las Pymes de la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana ante los conflictos fronterizos con Venezuela. El objetivo general es "Diagnosticar el posicionamiento estratégico de las Pymes de la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana" siguiendo los postulados del paradigma cuantitativo deductivo, con enfoque descriptivo, aplicando un cuestionario estructurado e investigación en fuentes secundarias. Los resultados preliminares permitieron identificar debilidades que limitan frente a un entorno donde la globalización y la competencia, sumado a los reiterados conflictos fronterizos con Venezuela limitan una gestión exitosa.

Palabras Clave: globalización, conflicto fronterizo, estrategias, Pymes. Confecciones, calzado, emprendimiento

## ABSTRACT

This paper analyzes the impact of the border conflict on the strategic position of SMEs in Cúcuta and its Metropolitan Area. Companies as relevant economic agents in the world are called to be competitive and generate value. The Pyme in Cúcuta and its Metropolitan Area specifically the subsectors of the garments and footwear do not escape to it, being those of greater representativity. For this reason, they have been the focus of attention for their role as generators of wealth giving solidity to the business community of Cúcuta. The Regional Research and Development Group (IDR), in its mission to facilitate and promote the exchange of information and knowledge of regional manufacturing sectors, is interested in studying the strategic positioning of SMEs in the city of Cúcuta and its Metropolitan Area Before the border conflicts with Venezuela. The general objective is to 'Diagnose the strategic positioning of SMEs in the city of Cúcuta and its Metropolitan Area' following the postulates of the quantitative deductive paradigm, with a descriptive approach, applying a structured questionnaire and research in secondary sources. The preliminary results allowed to identify weaknesses that limit against an environment where the globalization and the competition added to the repeated border conflicts with Venezuela limit a successful management.

Keywords: globalization, border conflict, strategies, Entrepreneurship, Small business clothing footwear

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos las personas han creado organizaciones con la finalidad de ofrecer algún producto o servicio. Se trabajan en ellas para obtener algún tipo de beneficio alineado con el macro objetivo o fin establecido enmarcado en el ciclo supervivencia-crecimiento-supervivencia. En ese transitar en la organización se promueven cambios ya sean formales o informales para enfrentar un entorno siempre cambiante que garantice su permanencia y el logro de los objetivos planteados.

Desde hace unos años uno de los factores que afecta las relaciones en el mundo es la globalización. Este proceso ha traído consigo una serie de retos para los países y sus organizaciones para enfrentar las economías y la competencia que se ha generado en los mercados. Hoy en día se puede negociar cualquier producto o servicio en cualquier mercado del mundo no solo por grandes empresas, también aquí tienen cabida las medianas y pequeñas empresas. En este contexto de acuerdo a Orlandi (2013, p.3), “las Pymes representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo”. De acuerdo al autor citado, a partir del aporte de las Pymes representado por el estímulo a la actividad privada, desarrollando habilidades emprendedoras y flexibles, les permite adaptarse a cambios en la demanda y la oferta.

Tenemos así que las Pymes son una importante fuente generadora de empleo que ayudan a la diversificación de la actividad económica realizando un importantísimo aporte a las exportaciones y comercio de un país. De hecho la importancia de la Pymes en el comercio internacional es innegable. Según la Organización Mundial de Comercio, OMC, (2016, p.3) “las microempresas y las pymes constituyen el grupo más numeroso de empresas en casi todos los países (el 95% en promedio) y representan la inmensa mayoría de los puestos de trabajo”. Esa presencia las hace ocupar un importante espacio en las políticas sociales y económicas de casi todos los gobiernos. Sumado a esto los nuevos programas y objetivos de Desarrollo Sostenible, buscan expandir las pymes promoviendo el crecimiento sostenible y el empleo productivo. En una muestra de empresas de 17 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) más el Brasil, las microempresas y las pymes representaban el 63% del empleo total. Al analizar las empresas exportadoras de acuerdo a la OMC (2016, p.7) las Pymes suelen ser numéricamente importantes, pero representan solamente una pequeña proporción de las exportaciones totales de un país, y a menudo exportan solamente unos pocos productos a un grupo reducido de destinos.

Colombia no es ajena a este escenario. En este contexto en el país de acuerdo a información publicada en el artículo de prensa “Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia” (14 de abril de 2016) se reseña que Colombia de acuerdo con el Banco Mundial, mientras en 1990 tenía el PIB número 40 del planeta, en 2014 ascendió al puesto 26, representando la cuarta economía de América Latina y el Caribe. Se argumenta que en dicha evolución, el parque fabril ha sido el mayor responsable y dentro de este espacio las microempresas, pequeñas y medianas empresas se han convertido en protagonistas de primer orden por su impacto en varios indicadores macroeconómicos. Según el Dane en el año 2016, las Mipymes generaron alrededor de 67% del empleo y aportaron 28% del Producto Interno Bruto (PIB). Igualmente en el artículo en entrevista al presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) Julián Domínguez se señala que “según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7%

de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas". Sin embargo para el año 2017 las Pymes representan más del 90% del sector productivo, generan el 80% del empleo y el 35% del PIB.

En reseña de Sánchez (2017) en Colombia hay 2,5 millones de pequeñas y medianas empresas, y en Norte de Santander, según registros de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), hay unas 80.000 empresas, de ese total, el 23% son sociedades registradas en la Cámara de Comercio y el 77% son personas naturales registradas como empresarios. Se indica en el artículo que el comportamiento para este grupo de empresas no fue alentador en 2016, el desempleo aumentó un punto porcentual, el PIB del departamento solo aportó 1,7% a la cifra nacional. Indicando que hace falta mayor inversión y crecimiento en la región. Por su parte en el artículo "Buscarán fortalecer el comercio exterior del departamento" (26 de enero de 2016) dice que en el Departamento Norte de Santander según Confecámaras existen 125 empresas con potencial para convertirse en empresas exportadoras. Para ProColombia es prioridad trabajar con sectores como el de prendas de vestir, materiales de construcción, y agroindustria, teniendo en cuenta además que la mayoría de empresas con potencial exportador del departamento son Mipymes con producción manufacturera.

Ahora bien, esa apertura entre los países impulsada por el proceso de globalización también ha generado cambios en las relaciones internacionales. En el caso de Colombia las relaciones comerciales con Venezuela históricamente estuvieron marcadas por un fuerte intercambio comercial cuyo flujo se regía por las ventajas coyunturales que ofrecía el mercado y estuvieron largo tiempo desmarcadas de las coyunturas políticas. De acuerdo con Ramirez (2014, p.1) en los últimos años, las relaciones entre Colombia y Venezuela han oscilado entre cortos acercamientos y frecuentes tensiones que no han permitido un núcleo estable de acuerdos para enfrentar los problemas fronterizos y binacionales. Igualmente tienen mucho peso las diferencias respecto a la ideología política y la visión que sus gobiernos tienen sobre la geopolítica actual. Colombia y Venezuela llegaron a comercializar más de 7 mil millones de dólares y actualmente no alcanzan los mil, de allí que la relación entre los países está distorsionada, sumados los problemas de bacheo y contrabando, producto de la diferencia de monedas

Señala Ramirez (2014) que cuando creció el comercio binacional lo hizo entre los centros productivos y de consumo que no estaban en las fronteras, pero no ayudó a que éstas se reconvirtieran. Los emprendimientos fronterizos legales sufrieron, además, el efecto de las tensiones entre los gobiernos centrales, las sanciones y la parálisis de proyectos de mutua conveniencia. Con la devaluación del bolívar, en febrero de 2013 y en marzo de 2014 se redujo la capacidad de compra venezolana. El efecto del lado colombiano se sintió en la pérdida de compradores, empresas y empleos. A ambos lados, se fortaleció el contrabando y aumentaron el poder y las ganancias de las mafias transfronterizas.

De acuerdo al informe de la Cámara de Comercio de Cúcuta sobre el "Impacto del cierre de la frontera" se tiene la siguiente percepción desde los gremios y sectores de la ciudad. Ver figura 1

SECTORES	EMPLEO		VENTAS		PRODUCCIÓN		EXPORTACIONES	
	Variación	Valor	Variación	Valor	Variación	Valor	Variación	Valor
Minero 	↓	-51,4%	↓	-47,2%	↓	-10%	↓	-48,6%
Comercio 	↓	-33,4%	↓	-25%	↓	-58,3%	N/A	N/A
Alojamiento 	↓	-1,0%	↓	-4,2%	↓	-56%	N/A	N/A
Logística 	↓	88%	↓	No. reg	↓	No. reg	↓	No. reg
Transporte 	⇒	(+/-)5%	↓	-9,0%	↓	-9,0%	N/A	N/A
Manufacturas 	⇒	(+/-)5%	↓	-1,0%	↓	-1,0%	↓	-7,9%
Construcción 	⇒	(+/-)5%	⇒	(+/-)5%	⇒	(+/-)5%	N/A	N/A
Salud 	⇒	(+/-)5%	⇒	-5%	⇒	(+/-)5%	N/A	N/A
Supermercados 	⇒	(+/-)5%	↑	200%	↑	200%	N/A	N/A
Agro 	↑	(+/-)30%	↑	(+/-)26%	↑	(+/-)26%	↑	12,0%
Estaciones de servicio 	↑	160%	↑	300%	↑	300%	N/A	N/A

Figura 1. Impacto en los sectores económicos de Cúcuta ante el cierre de la frontera con Venezuela

#### Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta. Informe Cierre de Frontera

En este contexto se tiene un espacio fronterizo donde se encuentran dos filosofías políticas y esquemas económicos diferentes. Visiones de las relaciones fronterizas que enfatizan la frontera como línea limítrofe y no como una región fronteriza donde cohabitan costumbres, culturas y relaciones económicas desde hace muchos años. Se plantea entonces una región con alto intercambio comercial formal e informal, con carencias socio-económicas y un tejido empresarial conformado en su mayoría por Mipymes donde predomina el sector terciario (comercio y servicios) que alcanzan el 82% del tejido empresarial. Es una región vulnerable a las coyunturas políticas fronterizas, que ante las permanentes crisis han desmejorado las condiciones de vida de los habitantes dado que ha aumentado el desempleo y la informalidad y se ha reducido el ingreso. Tal como ha sido reseñado por la Cámara de Comercio de Cúcuta (2016).

Por otra parte de acuerdo a la Cámara de Comercio de Cúcuta para finales del año 2014 la clasificación empresarial de las empresas según el rango de activos que éstas poseen estaba constituida así: las grandes empresas, representaban un 0.2% del total; las empresas medianas con una participación de 1%; las pequeñas empresas participaban con el 3% y las microempresas, el mayor número más del 95% de las empresas. Analizando por cadenas de producción según la Cámara de Comercio de Cúcuta (2014), la cadena textil, confección y calzado representó el 50% de las empresas con registro mercantil en el sector industrial. Por unidades económicas se observó la siguiente participación: confección de prendas de vestir 54%; fabricación de calzado 32% (en cuero, plástico, materiales textiles, deportivo, entre otros); un 2,8% se dedica a la fabricación de tejidos y artículos de punto, al curtido y adobo de cueros, a la tejeduría de productos textiles y al adobo y teñido de pieles.

Atendiendo la problemática planteada y el peso de la Pyme en el tejido empresarial, surge desde el Grupo Investigación y Desarrollo Regional (IDR) la inquietud por estudiar el posicionamiento estratégico de las Pymes de la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana ante los conflictos fronterizos con Venezuela. Uno de los objetos misionales del Grupo de investigación IDR es

llevar a cabo proyectos que proporcionen análisis estratégicos para el desarrollo de las Pyme de los diferentes sectores al igual que una visión sobre el tejido empresarial que conduzca a un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico, sus fortalezas y debilidades. En el caso correspondiente a los subsectores de calzado y confecciones, se considera que el trabajo tiene relevancia social y se justifica un estudio que se enfoque hacia las estrategias, sistemas, procesos, controles, proyecciones y sus prácticas de negocios, beneficiando integralmente a los actores del sector donde las Pyme se identifican por ser organizaciones que en la ciudad de Cúcuta no han obtenido los mejores resultados. De allí la importancia de la metodología a utilizar.

La metodología utilizada se alinea con los postulados del paradigma cuantitativo deductivo, el estudio está determinado por el enfoque descriptivo. Para la gestión de los datos la investigación se apoya en fuentes primarias aplicando un cuestionario estructurado y en fuentes secundarias que permitan conocer cifras e indicadores relacionados con la investigación. Para el desarrollo del trabajo se planteó como objetivo general “Diagnosticar el posicionamiento estratégico de las Pymes de la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana” para apoyar el desarrollo y crecimiento de los sectores más representativos. Aparte de esta Introducción, en el trabajo se presenta la metodología utilizada, los resultados y la discusión así como algunas conclusiones no definitivas dado que este trabajo deriva de un proyecto en ejecución.

### *Marco Conceptual*

A continuación se establecen diferentes conceptos relacionados con la investigación, siendo estipulados mediante una breve exposición de sus características.

**Pymes.** Son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño.

**Sector confección.** Es uno de los sectores manufactureros de mayor importancia para el desarrollo de la economía nacional, por sus características y potencial constituye una industria altamente integrada, altamente generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos de diferente índole (Sánchez, s.f.).

**Sector calzado.** El Sector del calzado en Colombia, está conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, los diferentes tipos de calzado, entre los que se destaca el calzado deportivo, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatillas sintéticas y calzado para niño (Cámara Valencia, s.f.).

### *Marco Referencial*

En el campo Internacional se presenta el trabajo de Aguilera, González, y Rodríguez (2011). *Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica.* La variable crecimiento se ha estudiado desde diversos enfoques; para las PYMES de diferentes ramas económicas, el crecimiento en ventas es una variable que se puede predecir bajo mecanismos de naturaleza estadística. Los resultados provienen de una muestra de 109

empresas de diferentes sectores y características de tamaño diferente; el principal método estadístico utilizado fue el Análisis de Regresión, y para llevarlo a cabo se introdujeron seis variables compuestas para los factores de competitividad: tecnologías de información, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología, con la variable ventas como elemento dependiente.

Igualmente se relaciona a Alarcón (2015) quien presentó el trabajo titulado *La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES*. La asociatividad se ha convertido en un tema de gran importancia para las empresas que pretenden lograr una mejora en su estructura. Las pequeñas y medianas empresas Pymes se enfrentan a numerosas amenazas del entorno al competir en mercados nacionales e internacionales con empresas que ya están organizadas y son altamente competitivas. El artículo enseña una idea general de lo que constituye la asociatividad para las empresas, sus orígenes, el entorno a nivel nacional e internacional, algunos casos de asociatividad presentados en el país, los beneficios de asociarse y la importancia de los procesos asociativos en las pymes.

Por su parte Mejía, Mendieta y Bravo (2015) presentaron el trabajo *Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa*. El artículo expone la incidencia de la combinación de los factores de innovación y capital social en la productividad y competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Estudios exploratorios sustentan que su desarrollo competitivo obedece, entre otros aspectos, a sus recursos humanos e intelectuales, así como al tipo de relaciones que se establecen entre los agentes del sistema económico. Esto avala que es difícil avanzar en la incorporación de conocimientos que generen innovaciones si no lo hacen desde un entorno compartido y en el marco de un afianzamiento de las relaciones sociales en las que está inmersa. Se concluye que existen bajos niveles de innovación y capital social. Por lo que se proponen acciones que contribuyan a mejorar los procesos de innovación y asociatividad de las empresas.

Mientras que en el ámbito nacional se relaciona a Montoya (2010) con su trabajo *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. En el documento, y de acuerdo con importantes indicadores mundiales, se exploran los principales factores que inciden en la competitividad de las Pyme en Colombia, y se analizan las dificultades que estas enfrentan, en especial aquellas de tipo macro y microeconómico, todo ello con el fin de contribuir al mejoramiento de su competitividad. Como pregunta de investigación se planteó si resultaba posible identificar los elementos actuales que afectan a las pequeñas y medianas empresas colombianas, identificando sus retos a futuro, para finalmente proponer la integración empresarial como alternativa de desarrollo.

Por su parte Perilla (2015) presentó *Pymes y globalización en Colombia*. Una Pyme es una empresa que en su mayoría surgió de ideas de negocio familiares, pero que hoy en día tiene gran peso en la economía Colombiana ya que contribuye con la generación de empleo e incremento en el PIB. La vanguardia de la globalización es positiva para el país ya que también contribuye con el desarrollo del mismo, pero en la mayoría de las veces las empresas de gran peso son las más beneficiadas de esto; por esta razón las Pymes deben estar preparadas para estos cambios con el fin de ser sostenibles en el mercado y competitivas nacional e internacionalmente.

Se tiene también a Hernández, Marulanda y López (2014). *Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de pymes en Colombia*. Los autores citados analizan las

capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. Se evaluaron trescientas veintiuna empresas en relación al análisis organizacional, los procesos y las herramientas de tecnología de información y las comunicaciones, para gestionar conocimiento. Se evidencian avances en los procesos para la gestión del conocimiento, pero existe un lento avance en el desarrollo organizacional y en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones. Este estudio aporta a la comunidad académica y a las pequeñas y medianas empresas del país con una línea base del estado en gestión del conocimiento, de manera que se puedan formular acciones para potenciar su competitividad.

En el campo regional se presenta el trabajo de Avendaño (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). El artículo tiene por objetivo explorar la necesidad de las Pyme del municipio de Cúcuta en desarrollar actividades encaminadas a la gestión de la innovación, siendo esta uno de los principales instrumentos para el crecimiento de las empresas. Para el logro del objetivo del artículo (de tipo exploratorio y descriptivo), se ha hecho una amplia revisión de diversas fuentes documentales científicas, teóricas y estadísticas. Esta información ha sido extraída, analizada y correlacionada en su totalidad con el fin de dar respuesta al objetivo. Como resultado se resalta la posibilidad que tienen las Pyme para gestionar la innovación, la cual, además de ser una herramienta de desarrollo y crecimiento, genera como efectos otras ventajas económicas y sociales para el municipio de Cúcuta.

## MARCO TEÓRICO

El marco teórico ofrece dos alternativas teóricas para explicar la consecución del éxito competitivo. La primera de ellas consiste en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la empresa con su entorno. La otra se fundamenta en coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales.

Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Grant, 1991). El conocimiento de los recursos estratégicos, contribuirá a profundizar en el conocimiento de las Pyme, al mismo tiempo que será de utilidad para la gestión práctica de este tipo de empresas. Para que las Pyme mejoren su posición relativa respecto a su competencia es necesario que los directivos sean capaces de identificar las áreas clave de gestión, es decir, aquellos elementos que la empresa debe asegurar para ser competitiva (Pil y Holwelg, 2003). Teniendo en cuenta estas premisas la presente investigación se centrará en el análisis del entorno empresarial, la cooperación entre empresas, los recursos humanos, la innovación y la tecnología, la calidad, las tecnologías de la información y comunicación, y los recursos financieros.

### *Entorno competitivo.*

La base de la economía industrial se asienta en el conocido paradigma estructura-conducta-resultados según el cual el tipo de estructura de los mercados determina el comportamiento de las empresas que los componen, lo que en último caso determina sus resultados. También es relevante considerar que el carácter circular de este paradigma puede suponer que el comportamiento altere la estructura y por ende los resultados; seguiremos el modelo establecido por Porter (1985), pone de manifiesto que la empresa ganará en competitividad si es capaz de hacer frente a las conocidas cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de productos sustitutivos, 2) la amenaza de los

competidores potenciales, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los clientes y 5) la rivalidad entre los competidores.

#### *Planificación estratégica y estrategia.*

La planificación estratégica tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización, por lo que es deseable que toda empresa, independientemente de sus características particulares, diseñe planes estratégicos. La relación entre la planificación estratégica formal y el desempeño ha sido examinada por diversos autores. La mayoría de las investigaciones realizadas confirman una relación positiva entre ambas, tanto en las grandes empresas (Robinson, 1982; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Hahn y Powers; 1999) como en las mPyme (Bracker y Pearson, 1986).

#### *Cooperación.*

La cooperación o alianza entre empresas supone un procedimiento mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre empresas, a través de fórmulas jurídicas o bien con acuerdos explícitos o tácitos que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. La cooperación representa una alternativa estratégica que permite alcanzar el tamaño competitivo en ciertas actividades, sin necesidad de fusionarse y por tanto manteniendo la independencia jurídica y patrimonial (Aragón y Rubio, 2005).

#### *Recursos humanos.*

Entendemos por gestión de los recursos humanos a los mecanismos que permiten atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (McEvoy, 1984), las Pyme tienen ventajas a la hora de gestionar a las personas debido al buen clima laboral existente, motivado por los excelentes canales de comunicación, los mayores niveles de flexibilidad, la alta motivación laboral, la mayor claridad organizativa y la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo, lo que permite una mejor adaptación de la dirección y gestión del directivo a sus trabajadores debido a su cercanía a los puestos (Bernabeu, 2001).

#### *Innovación y tecnología.*

La innovación y la tecnología permiten a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Vermeulen, 2004) y representan un elemento determinante del crecimiento económico, constituyéndose en los pilares básicos de la competitividad de la empresa (Álvarez y García, 1996; Camelo et al., 1999; Molina y Conca, 2000; Van Auken et al., 2008).

#### *Calidad.*

La calidad del producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador (Price Waterhouse, 1995). Esta adecuación se ve favorecida por la implantación de sistemas de gestión de la calidad total que, aunque a corto plazo, pueden suponer fuertes

inversiones, a medio y largo plazo, reducen costes, originan clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa (Lee, 2004).

#### *Tecnologías de la información y comunicación.*

Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (Know How) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996). Las Mipymes, para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello, deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de sus competidores (Álvarez y García, 1996; Donrosoro et al., 2001).

#### *Recursos Financieros.*

La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y su capacidad de resistencia a los ciclos económicos (Grant, 1996). Así mismo, el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los factores resaltados como necesario para alcanzar el éxito competitivo en las organizaciones (Huck y McEwen, 1991; Acar, 1993; Warren y Hutchinson, 2000). De igual forma se estudia a García (1996), con sus postulados de gerencia del valor.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se asumió el paradigma cuantitativo deductivo, según Hernández et al (2003, p.5) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y cumplir con los objetivos propuestos de igual forma, medir patrones de comportamiento. El nivel del trabajo está determinado por el enfoque descriptivo. Al respecto, Hernández Fernández y Baptista (2003, p.60) señala que se trata de "especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades a cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". Igualmente la investigación se considera de campo. Al respecto según Hernández y otros (2003, p.76) "los datos requeridos se toman en forma directa de la realidad".

En la investigación la gestión de los datos se apoya en fuentes primarias mediante la aplicación de un cuestionario estructurado en cuatro partes. La primera parte se refiere al "Perfil de la Empresa" consta de 4 preguntas. La segunda parte corresponde a "Generalidades de la Empresa" consta de 14 preguntas. La parte 3 corresponde al "Entorno" tiene 11 preguntas y la parte 4 evalúa "Normatividad y Tecnología" con 9 preguntas para un total de 34 preguntas. La información de fuentes secundarias se tomó de revistas especializadas, bases de datos, portales de Internet y trabajos de investigadores.

#### *Población*

Las unidades de análisis son las empresas pertenecientes a los sectores descritos, en la ciudad de Cúcuta, registrados en la Cámara de Comercio de Cúcuta a junio de 2016, por cuanto es imposible estudiar toda la realidad, haciéndose necesario abarcar sólo una parte de ella. Como bien lo expresa Cerda (1996), la investigación integra una serie de recursos, y ellos son limitantes para especificar el diseño completo de la misma. En el caso del presente estudio la población estará compuesta por 2558 empresas del sector manufacturero de la ciudad de Cúcuta subsectores del calzado y

confecciones, según información tomada del portal Compite 360 de la Cámara de Comercio de Cúcuta. En la tabla 1 se presenta la población objeto de estudio

Tabla 1. Población subsectores calzado y confecciones

Subsector Empresa Manufacturera	N° Empresas	Porcentaje
Confecciones Prendas de vestir	1493	58%
Cueros - Calzados	1065	42%
total	2558	100%

Fuente: Portal Compite 360. Cámara de Comercio de Cúcuta

### Muestra

Para determinar la muestra se utilizó la expresión: Donde:

$$(1) \quad n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{2.558 \times (1,96)^2 \times 0,85 \times 0,15}{(0,06)^2 \times (2.558 - 1) + (1,96)^2 \times (0,85 \times 0,15)}$$

$$n = 129$$

P Probabilidad de ocurrencia del evento: 0.85

Q Probabilidad de no ocurrencia del evento: 0.15

e Grado de error máximo: 0.06

N Tamaño de la población: 2558

Z Nivel de confianza, valor en la tabla del 95%: 1.96

El estudio presenta una muestra 129 empresas manufactureras de los sectores del calzado y confecciones en la ciudad de Cúcuta. La tabla 2 muestra la distribución muestral de la población estratificada por subsectores manufactureros locales así:

Tabla 2. Distribución muestral

Subsector :	Porcentaje de la población	Sub muestra
Confecciones Prendas de vestir	58%	77
Cueros – Calzados	42%	54
Total	100%	129

Fuente: Autores, con datos del portal Compite 360 de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Una vez definida la muestra y obtenida la información se procedió a organizar los datos atendiendo los aspectos metodológicos de la investigación y se procedió a la sistematización y análisis de los datos primarios y secundarios.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizaron 129 encuestas en forma aleatoria de las cuales se recibió resultados satisfactorios de 100 PYMES de los subsector calzado y marroquinería 70 formularios mientras del subsector confecciones y prendas de vestir se recabaron 30 instrumentos. Seguidamente se presentan los resultados de la investigación los cuales fueron extraídos de los cuestionarios aplicados.

- La antigüedad media de las empresas está en los siguientes rangos de 0 a 10 años (52%); más de 10 años (48%) y están gestionadas por gerentes o propietarios con las siguientes edades: el 35% son menores de 35 años, el 43% se encuentra entre 36 y 45 años y el 40% es mayor de 45 años. el 63% de los encuestados manifestó haber nacido en la ciudad de Cúcuta. En las fábricas o talleres de calzado de la ciudad, se trasmite el oficio de generación en generación, un gran porcentaje transforma materia prima en producto terminado. El nivel educacional predominante es el bachillerato (39%), le sigue primaria y universitaria con el 20% cada una. El nivel tecnológico mostró el 16% y el 5% manifestó tener estudios de postgrado. En cuanto al género la distribución fue: masculino el 75% y femenino el 25%, donde se destaca que la mujer empresaria está ganando espacios.

- En cuanto al estatus legal el mayor porcentaje representado por el 39% señaló que es una Firma Unipersonal. El 17% señaló que es una Empresa Familiar. Por su parte el 15% señaló que es una Sociedad Anónima Simplificada SAS. Ninguna empresa está constituida como Sociedad Anónima. Llama la atención que el 25% no posee registro. Los resultados muestran una de las características de la Pymes como es la informalidad empresarial para desempeñarse en el sector económico. Igualmente se detalla que las empresas son pequeñas lo cual podría restarles competitividad.

En cuanto al tipo de negocio, el 58% de los encuestados señaló ser una empresa manufacturera, mientras que el 26% se identificó como una empresa comercializadora. También se encontró que el 16% de los encuestados manifestó que la empresa se dedicaba a ambos ramos manufactura y comercialización (M y C). El resultado muestra la importancia del sector textil y calzado en la economía de la ciudad. Este sector es uno de los pocos que aporta valor a la economía de la ciudad por pertenecer al sector secundario de la economía.

- En lo que respecta al número de operarios/trabajadores, el 70% respondió que las empresas tienen entre 1 y 10 colaboradores, mientras el restante 30% señaló que tienen entre 11 y 50 operarios/trabajadores. Es decir el 100% señaló que son microempresas de acuerdo a la clasificación de la Ley 95 de 2004. En relación al número de operarios subcontratados, el 70% de los encuestados manifestó que hay entre 1-10 operarios sub contratados. El 30% restante señaló el rango 11-20 operarios sub contratados. Por su parte según el sistema de contratación el mayor porcentaje 85% de los encuestados respondió que trabaja a destajo. El 15% manifestó que por órdenes de producción. Mientras que el 10% restante manifestó trabajar a término fijo. El número de operarios/trabajadores y el sistema de contratación está alineado con las características señaladas para del sector Pyme en otras investigaciones y coincide con la evidencia empírica mostrada.

- En relación al número de talleres satélites subcontratados. El 65% de los encuestados indicó que no existe la figura de taller satélite sub contratado. El 25% señaló el rango entre 1-2 y el 15% restante mostró el rango 3-6. Este resultado muestra que la producción se efectúa en pequeñas unidades de producción lo cual se convierte en una limitante para enfrentar un mercado competitivo.

- Al analizar la organización formal se encontró que el 85% de los encuestados señaló que la función mercadeo está definida mientras el 60% apoyó también la función contable financiera. En cuanto a las relacionadas con el comercio exterior lo hizo el 45%. Llama la atención que el talento humano 15% y la planificación 12% presentaron bajos resultados. Igualmente al indagar sobre programas de capacitación la respuesta mayoritaria fue que no están institucionalizados dichos programas. La desatención de la persona en la organización se convierte en una debilidad que debe ser objeto de atención para minimizar sus efectos a mediano y largo plazo.

- En cuanto a los resultados financieros respecto al ejercicio del año anterior el 45% de los encuestados señaló disminución de utilidades netas, el 38% indicó disminución de ventas. Por otra parte el 13% apuntó incremento de ventas y el 4% restante respondió incremento de utilidades netas. Se detalla que las respuestas están alineadas con lo señalado entre las consecuencias del impacto del cierre de la frontera con Venezuela.

- En relación a las líneas de negocio en el subsector calzado y marroquinería el mayor porcentaje 55% de los encuestados señaló la línea de calzado dama casual mientras en el subsector confecciones y prendas de vestir la línea jeans hombre-dama obtuvo el 75% de las respuestas. Igualmente se encontró que el 62% manifestó aplicar elementos de gerencia estratégica en la empresa (visión, misión, objetivos, dofa). Sin embargo el 38% no aportó información al respecto. Esta información es importante para enfocar las estrategias de negocio de acuerdo a los recursos y capacidades que se identifiquen en las empresas o unidades de producción.

-Las agremiaciones juegan un papel importante el 73% pertenece a alguna agremiación. No obstante no están integrados en un clúster o cadena productiva. Respecto a la capacidad instalada el mayor porcentaje 90% respondió que están trabajando entre el 31-50% de la capacidad instalada. El 5% señaló que están en el orden del 30%. El restante 5% se ubicó en el rango 51 a 80%. La baja producción respecto a la capacidad instalada y el hecho de no estar integrados en un clúster se convierte en una debilidad que debe ser minimizada aprovechando las asociaciones a las que pertenecen.

-Los mercados de sus productos son: regional el 60%, interior del país el 10% e internacional el 5% destacándose Chile como el país receptor de las exportaciones. Las principales regiones del país donde están ubicados los clientes son Bogotá-Cundinamarca el 35%, Santander el 30%, costa atlántica y Antioquia el 15% cada uno. En cuanto a los proveedores el 65% de sus proveedores son locales y el restante 35% son nacionales. Cúcuta se ha caracterizado por tener excelentes empresas productoras y comercializadoras de insumos para la industria del calzado y de confecciones.

- Analizando en la empresa el cumplimiento de sus obligaciones formales se encontró que el 69% presenta Registro en la Cámara de Comercio. La afiliación a los Sistemas Generales de Salud mostró el 65%. Generar los estados financieros y presentar las declaraciones de renta fueron señalados por el 55% de los encuestados. Las declaraciones de IVA la efectúa el 20%. Llama la atención que solo el 10% de los encuestados señaló la opción disponer de contador y/o revisor fiscal. Según los encuestados el 75% de las empresas no se han ajustado a las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera). Por su parte el restante 25% manifestó que si lo habían hecho. En los resultados se evidencia que existe un alto grado de informalidad empresarial.

- En relación al financiamiento el 49% manifestó que lo hace con recursos propios. El 15% manifestó hacerlo con la Banca Corporativa y el 15% busca financiamiento a través de fundaciones. Así mismo el 21% manifestó utilizar otras fuentes de financiamiento. La mayoría de los propietarios señaló haber tenido inconvenientes con la consecución de recursos financieros debido a que no cumplen los requisitos exigidos por las instituciones financieras, están reportados o no tienen experiencia crediticia. El financiamiento en las Pymes es un tema que ha sido ampliamente estudiado y discutido en diferentes ámbitos. Según diversos autores una de las causas de fracaso de las Pymes es el acceso al financiamiento. Esto ocasiona que algunas veces deban acceder a recursos costosos que impactan negativamente en los resultados financieros.

- En cuanto al uso de nuevas tecnologías de información y desarrollo, la investigación mostró poco acceso a esos medios. En lo que respecta a las actividades de investigación y desarrollo el 97% manifestó no realizar este tipo de actividades. Se detalla que solo el 5% de los encuestados manifestó que se introdujeron innovaciones en el producto o proceso. Esta debilidad debe ser superada para mejorar la posición competitiva.

- Los empresarios de la frontera tienen grandes expectativas hacia el futuro, unos esperan tener equipos automatizados, abrir nuevos mercados nacionales e internacionales, certificarse con las normas de calidad, y posicionar su empresa creando MARCA propia. La CCC tiene una gran información para crear planes de acción y estrategias de crecimiento de las Pymes.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

-En el presente acápite se establecen las diferentes conclusiones y recomendaciones obtenidas y construidas frente a los resultados. Su presentación se desarrolla de acuerdo a lo establecido anteriormente, determinando un alto porcentaje de las PYMES caracterizadas pertenecen al sector de calzado (70%) y confecciones (30%), durante muchos años ha estado inmerso en la sociedad cucuteña siendo los principales sectores que fortalecen la economía de hogares.

-El nivel de educación, de gerentes y/o propietarios en un alto índice cuentan con estudios de bachillerato (40%), estableciendo que muy pocos de ellos han podido acceder a la educación superior (el 20%). En su mayoría obedecen a empresas familiares o artes que han aprendido de padres a hijos, o por ideas de emprendimiento. Se destaca que el género masculino prevalece con un 75%, es importante analizar esa porción de mujeres emprendedoras que aportan al desarrollo y crecimiento del sector.

-La antigüedad de las PYMES, el 48% cuentan con 15 años o más de creación. La contratación en estos sectores siempre se ha caracterizado por ser a destajo, estableciendo que el 85% de la población señala que este es el tipo de relación laboral que se ejecuta resaltando la informalidad. La mano de obra es necesaria en la producción empresarial, donde infortunadamente el 65% de los encuestados no realizan ningún tipo de capacitación hacia ellos. Las nuevas empresas son volátiles y su ciclo de vida es muy corto, ante el cierre de frontera muchos de ellos terminaron su negocio, siendo emprendedores jóvenes cómo se verifico en la investigación casi un 35% están en la edad de 15 a 35 años.

El perfil cómo PYMES se clasifican cómo microempresa de acuerdo a la clasificación de la Ley 95 de 2004 por el tamaño de sus activos y número de empleados, es difícil salir de ésta categoría lo importante es sobrevivir ante las turbulencias actuales, es lo que se espera, lograr la

independencia comercial. Ratifica lo anterior el número bajo de PYMES que exportan a mercados de sura y centro américa.

-La sinergia y asociatividad empresarial añade valor a emprendedores de frontera, participar en ferias, congresos etc, es una labor formativa y de crecimiento integral. Es importante el acompañamiento de agremiaciones, cámara de comercio, organizaciones para capacitar y apoyar a microempresarios en temas de gestión y asistir a eventos nacionales e internacionales.

-Las entidades del estado deben apoyar en todos los aspectos especialmente temas de financiamiento y apoyo financiero estén o no legalizados. Vincular socios estratégicos que cofinancien cómo FOGAN, INNPULSA, banca de fomento, Cámara de comercio y Secretarías de Desarrollo Económico.

-El concepto de maquila no es tan conocido en los microempresarios, los propietarios de talleres satélites informan que existe una gran oportunidad al pertenecer a clúster o asociaciones para fabricar productos a grandes marcas, pero son solo seseos.

-La informalidad Existente en las PYMES se refleja con el gran número de talleres satélites en la población objeto de estudio. Se recomienda hacer un trabajo exhaustivo de las autoridades competentes para identificarlos en las diferentes comunas con el único de objeto de apoyarlos en la búsqueda de su formalidad.

- Los sectores caracterizados tienen una alta atractividad como modelo de negocio. Las PYMES estudiadas presentan bajos niveles de competitividad según los resultados de la investigación, se considera que el vector estratégico los ubica en una posición donde se recomienda desarrollar y crecer aplicando estrategias de desarrollo de mercado o producto, penetración de mercado o estrategias de integración horizontal.

-La independencia comercial de las PYMES de Cúcuta y su área metropolitana objeto de estudio por parte del mercado venezolano se está acentuando con rapidez, la dependencia que perduró durante décadas se está diluyendo.

-El cierre frontera originado por el gobierno de Venezuela el 19 de agosto del 2015, a hoy ha derivado un gran cambio en la mentalidad del empresario de éste lado de frontera, la creatividad, seguridad y confianza en sí mismo son factores a destacar.

## REFERENCIAS

- Aguilera, L., González, M. y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53), 39-48. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67421408005>
- Alarcón, N. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las Pymes. *Pensamiento Republicano*, 1(2), 13-31. Recuperado de: <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/pensamientorepublicano/article/view/306>
- Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, 15(31), 187-208, Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n31/v15n31a9.pdf>

- Buscarán fortalecer el comercio exterior del departamento. (26 de enero de 2016). En Diario la Opinión. Disponible en <http://www.laopinion.com.co/economia/buscaran-fortalecer-el-comercio-exterior-del-departamento-105832>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2014). Caracterización tejido empresarial de Cúcuta. Disponible en <http://www.datacucuta.com/PDF/estudios-sectoriales/5.EMPRESARIAL/tejido%20empresarial.pdf>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2015). Estructura Empresarial de la ciudad de Cúcuta. Disponible en <http://www.datacucuta.com/PDF/estudios-sectoriales/5.EMPRESARIAL/estructura%20empresarial%202014.pdf>
- Cámara Valencia. (s.f.). Calzado. Recuperado de: [http://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/calzado\\_colombia\\_05.pdf](http://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/calzado_colombia_05.pdf).
- García, O. (1996). Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Cali: Prensa Moderna Editores S.A.
- Hernández, A., Marulanda, C. y López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de pymes en Colombia. Información Tecnológica, 25(2), 111-122. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642014000200013](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642014000200013)
- Mejía, A., Mendieta, C. y Bravo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. Ingeniería Industrial, 36(3), Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000300006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000300006)
- Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. (14 de abril de 2016). En Revista Dinero. Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Montoya, A. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. Agronomía Colombiana, 28(1), 107-117. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n1/v28n1a13.pdf>
- Organización Mundial Del Comercio (2016). Informe sobre el Comercio Mundial 2016. Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes. Disponible en [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/world\\_trade\\_report16\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf)
- Orlandi, P. (2013). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador CEDEX. Disponible en [http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf)
- Perilla, M. (2015). Pymes y globalización en Colombia. Tesis de grado, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14086/2/PYMES%20Y%20GLOBALIZACION%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- Ramírez, S. (06 de Abril de 2014). Colombia y Venezuela: una relación difícil aunque necesaria. En Razón Pública. Disponible en <http://www.razonpublica.com/index.php/politica-y-gobierno-temas-27/7515-colombia-y-venezuela-una-relaci%C3%B3n-dif%C3%ADcil-aunque-necesaria.html>
- Sánchez, C. (14 de Febrero de 2017). El 64% de las pequeñas y medianas empresas mantuvo a sus empleados. En La Opinión. Disponible en <http://www.laopinion.com.co/economia/el-64-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-mantuvo-sus-empleados-128017>
- Sánchez, Y. (s.f.). Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/sanchez\\_ay/cap1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/sanchez_ay/cap1.pdf)