

Caracterización del sector manufacturero de San José de Cúcuta como resultado de la crisis colombo-venezolana

Characterization of the manufacturing sector of San José de Cúcuta as a result of the Colombian-Venezuelan crisis

^aHenry Orlando Luna-Pereira, ^b William Rodrigo Avendaño-Castro, ^cRaúl Prada-Núñez

 ^a Doctor en Ciencias Administrativas, henryorlandolp@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia

 ^t Doctor Ciencias Sociales y Humanas, williamavendano@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia

 ^c Magister en Estadística, raulprada@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia

Recibido: Julio 10 de 2019 **Aceptado:** Diciembre 11 de 2019

Forma de citar: H.O. Luna-Pereira, W.R. Avendaño-Castro, R. Prada-Núñez “Caracterización del sector manufacturero de San José de Cúcuta como resultado de la crisis colombo-venezolana”, *Mundo Fesc*, vol. 10, no. 19, pp. 110-126, 2020

Resumen

Colombia y Venezuela, han tenido una historia de integración, con profundos nexos en el plano comercial, los cuales se han mantenido. Sin embargo, esta ha sido afectada por las diferencias políticas e ideológicas de los presidentes de turno. Desde el 19 de agosto de 2015, el gobierno de Venezuela decidió cerrar la frontera con Colombia, situación que ha generado diferentes conflictos y efectos negativos en las dimensiones social, humanitaria y económica tanto en la ciudad de San José de Cúcuta y su área metropolitana, como en el área fronteriza correspondiente al territorio venezolano. El objetivo de este artículo es caracterizar el sector manufacturero de la ciudad San José de Cúcuta como resultado de la crisis colombo-venezolana, a partir de un estudio cuantitativo con la participación de 129 empresas que sirvieron como muestra. Se utilizó para este fin un cuestionario. Este último fue validado a través de juicio de expertos y alfa de Cronbach. Según los resultados obtenidos, se observa que las empresas del sector manufacturero han tenido disminuciones en ventas y utilidades como resultado de la crisis entre Colombia y Venezuela, y no han logrado llevar una adecuada gestión financiera para hacer frente a las limitaciones. Se recomienda profundizar en alianzas estratégicas y asociaciones gremiales, dado que la sinergia y la asociatividad empresarial añaden valor a las empresas.

Palabras clave: Efectos económicos, Efectos sociales, Frontera, Sector manufacturero.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico:henryorlandolp@ufps.edu.co



Abstract

Colombia and Venezuela have had a history of integration, with deep ties at the commercial level, which have been maintained. However, this has been affected by the political and ideological differences of the presidents on duty. Since August 19, 2015, the Venezuelan government decided to close the border with Colombia, a situation that has generated different conflicts and negative effects in the social, humanitarian and economic dimensions both in the city of San José de Cúcuta and its metropolitan area, as in the border area corresponding to the Venezuelan territory. The objective of this article is to characterize the manufacturing sector of the city of San José de Cúcuta as a result of the Colombian-Venezuelan crisis, based on a quantitative study with the participation of 129 companies that served as a sample. A questionnaire was used for this purpose. The latter was validated through expert judgment and Cronbach's Alpha. The results obtained, the discussion of the findings and the research conclusions are shown. According to the results obtained, it is observed that the companies in the manufacturing sector have suffered decreases in sales and profits as a result of the crisis between Colombia and Venezuela, and have not been able to carry out adequate financial management to face the limitations. It is recommended to delve into strategic alliances and union associations, since synergy and business associativity add value to companies.

Keywords: Border, Economic effects, Manufacturing sector, Social effects.

Introducción

La situación económica y social que atraviesa la población de San José de Cúcuta es bastante crítica. Los 850 mil habitantes que habitan la ciudad y sus alrededores, sumado al gran número de migrantes que día a día ingresan (legal e ilegalmente), conllevan en agravar aún más la situación. Esto se refleja en el desempleo, la informalidad, la inseguridad jurídica en materia laboral, el contrabando, la crisis en la salud, los habitantes de calle, los albergues sin cupos, la indigencia, la inseguridad por la criminalidad en aumento, entre otros tantos. Esto es solo un reflejo de las múltiples manifestaciones de la crisis colombo-venezolana a nivel social y económico.

El emprendedor, enfrenta situaciones únicas en sus negocios que deben sortear aplicando sus estrategias y recursos disponibles. Unos llegan con eficiencia y eficacia, otros, lamentablemente generan un desencuentro total con lo planeado como consecuencia de múltiples factores, especialmente, administrativos y de gestión. Frente a ello, resulta de especial importancia la actualización y conocimiento de teorías innovadoras que resalten la relevancia la dotación de recursos de las empresas [1],

[2], que se pueden emplear como fuentes de ventaja competitiva para implementar formas innovadoras de producción.

Los emprendedores de confecciones y calzado, necesitan nuevas formas de dirigir sus negocios, con una nueva racionalidad, una visión holística, amplia, que les permita manejar la complejidad en estos tiempos de incertidumbre, específicamente, por la situación del cierre de fronteras de Venezuela, lo cual exige reacción con visión a corto, mediano y largo plazo. Los mercados nacionales e internacionales es un camino que han seguido muchos empresarios locales, encontrando nuevos clientes, pero no todos tienen la misma estructura en sus negocios para lograr la internacionalización.

Berger, citado por [3] expresó que “el futuro es la razón del presente” (p. 2), lo que se traduce en que el futuro debe ser visualizado, imaginado y proyectados, y cada acción del presente nutre la construcción del futuro. En otros términos, el futuro va más allá de la suma de las acciones pasadas en el sentido que hay un horizonte estratégico imaginado a mediano y largo plazo. De allí que la planeación estratégica sea un tema de relevancia en todos los ámbitos, especialmente, la economía y la administración.

Existe gran cantidad de material sobre temas referentes a los sectores del calzado y confecciones de la ciudad, con diferentes ópticas. El SENA se ha preocupado por desarrollar estos importantes sub sectores manufactureros con excelentes resultados, sería injusto no tener en cuenta los estudios, proyectos, tesis, trabajos, artículos y factibilidades, que hay al respecto. Lo importante es acudir a todas las fuentes especialmente el mismo SENA, la Cámara de Comercio de Cúcuta, Gremios para construir con ellos unas estrategias de valor para los sectores caso de estudio luego de la crisis actual en que se encuentran las PYMES, este virus ya está presente en varios departamentos del país; los informes económicos así lo demuestran. En la tabla I se mencionan algunas propuestas de investigación adelantadas desde la academia, las cuales se han enfocado en este tema y que han servido de referente para este proceso.

Tabla I. Relación de proyectos de investigación desarrollados desde la ufps

Proyecto	Descripción
Estudio de las fuentes de financiamiento utilizadas por las MIPYMES del sector calzado en Cúcuta	Ese implementó una investigación descriptiva y se aplicaron encuestas de 24 preguntas a 50 empresas del sector, donde describe las fuentes de financiamiento existentes para MIPYMES, estableciendo el conocimiento y la aplicación por parte de los empresarios.
Estudio de la valoración de empresas en el sector textiles y confecciones de Cúcuta	Se implementó un estudio descriptivo y se diseñó una encuesta con 24 preguntas. La muestra estuvo integrada por 50 empresas del sector. Se consideró en el estudio las posturas de la "teoría del valor, el ebitda, el precio arbitraje, la valuación de valores, los residuos de los dividendos y la estructura del capital". A partir de ello, se compararon los elementos teóricos con los hallazgos encontrados con la aplicación del instrumento. La confrontación de estos, permiten recomendar: atención cuidadosa a las tendencias del mercado, innovación de los procesos tecnológicos, implementación de métodos de valoración constante e mejora de los procesos en la toma de decisiones.
Economía sumergida e informalidad laboral en la región de frontera colombo-venezolana, 2000-2014	El quehacer de la Universidad Francisco de Paula Santander ha llevado a crear espacios para elevar la calidad, el camino correcto para alcanzar la excelencia, se da a través de la investigación, la cual debe tener como retos, el fortalecimiento los procesos académicos y de interacción social con el medio. En este sentido, la siguiente propuesta de investigación tiene como objetivo indagar y analizar por la influencia que tienen las actividades de la informalidad laboral en el marco del territorio fronterizo comprendido entre Colombia y Venezuela en el periodo 2000 y 2014.
Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las Mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia.	Estudio de Cárdenas, Crisnacho, Sayago y Ureña (2017) en el que se analiza la productividad de las Mipymes del calzado en San José de Cúcuta y se establecen estrategias para la mejora de la productividad y competitividad. Los resultados muestran que las empresas adscritas al gremio ACICAM, las cuales hicieron parte de la muestra, adolecen de políticas y estrategias administrativas favorables para la mejora de la productividad y competitividad. No se recomienda, por tanto, la internacionalización.
Capacidad de adaptación en empresas del calzado en el Norte de Santander, Colombia.	Investigación cuantitativa realizada por Acevedo y Albormoz (2019), la cual tuvo por objetivo el diagnóstico de la capacidad de adaptación en empresas del sector calzado ubicadas en la ciudad de San José de Cúcuta. Participaron 58 empresas a las que se les aplicó una encuesta semiestructurada con 11 dimensiones a evaluar. Los resultados indican que las empresas se focalizan "en la rentabilidad, (meta empresarial de corto plazo) y descuidan la generación de valor que si pudiera permitirles perseverar en el mercado a mediano y largo plazo".
Análisis de las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander.	Estudio realizado por Burbano (2017) en el marco de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. El objetivo de la investigación fue explorar y analizar las estrategias competitivas implementadas por las Pymes del sector calzado de la ciudad de San José de Cúcuta, y "su impacto frente al desarrollo, permanencia y crecimiento dentro los mercados". Participaron 20 empresas y los hallazgos muestran que las Pymes utilizan, principalmente, un conjunto de estrategias para ser competitivas: costos, diferenciación, negociación respecto de proveedores y enfoque.

Según la Cámara de Comercio de Cúcuta, a septiembre de 2019 existían 4.995 empresas manufactureras, de las cuales 1.493 pertenecen a confecciones y prendas de vestir con una importancia del 30%; y 1.065 del sub sector calzado y cueros con un porcentaje del 21%. En otras palabras,

se hace necesario determinar los efectos derivados del cierre de frontera en el 51% de las empresas manufactureras registradas en la Cámara de Comercio.

Contexto teórico

El entorno económico de hoy se encuentra afectado de manera permanente por un sinnúmero de factores diversos y potentes. Por ejemplo, el mercado, las dinámicas sociales, la competencia, la globalización, las tecnologías de la información y la comunicación, las políticas públicas, las decisiones de gobierno en única instancia o en bloque, los eventos eternos sorpresivos y no previsibles como la actual crisis sanitaria provocada por el Covid-19, entre otros tantos.

Todos estos factores en cuanto a sus efectos, se extiende a diferentes niveles y dimensiones. Por ello, las PYMES se encuentran sujetos a todos estos factores, y por ello, su exige un adecuado y pertinente nivel de adaptación. Esta facultad para adaptarse depende de varios elementos, por ejemplo, los procesos y técnicas de dirección que se fijan, la gestión financiera que se adelanta, los grados de creatividad e innovación, entre otros. Cada uno de estos factores impactarán de manera particular sobre la competitividad de la organización, y por ello, la competitividad es un asunto central en el análisis de las empresas sin importar su tamaño, sector o alcance.

Hoy, la competitividad juega un papel fundamental y crucial. La literatura muestra que la competitividad es un factor de progreso económico y una lupa de análisis tanto para países como organizaciones sin importar su objeto social. Aunque no existe un consenso conceptual sobre el constructo competitividad, se puede entender como un conjunto articulado de elementos como instituciones y políticas, medios y recursos, tangibles e intangibles que condicionan y determinan la productividad, bien sea de una nación (a gran escala) o bien de una empresa (a nivel micro social), por lo que también se incluye el escenario local y regional. Se entiende que el aumento de la

competitividad, trae mejores resultados en diferentes dimensiones y niveles.

Para el logro de mayores niveles de competitividad, la teoría descrita en la literatura se refiere a dos ópticas o enfoques en particular. En primer lugar, se encuentra la perspectiva en la que se invita a aprovechar las oportunidades del medio y mediar sobre las amenazas que impactan sobre la empresa, sus procesos y desempeño. Aquí se hace énfasis en las relaciones que tiene la organización con el entorno, por lo que se exigen habilidades y capacidades pertinentes y efectivas para aprovechar las dinámicas y cambios del entorno en favor de la organización. En un segundo lugar, se encuentra la perspectiva que se enfoca en el aprovechamiento eficiente de los recursos, medios y capacidades que tiene la empresa, en otros términos, se refiere a factores internos y la relaciones que subyacen entre estos. Bajo este último enfoque, surge y se desarrolla la Teoría de Recursos y Capacidades [4].

El conocimiento y manejo que se haga sobre los recursos estratégicos, puede facilitarle a la PYME mejores prácticas de gestión, planes de acción adecuados y pertinentes, y un saber más elaborado sobre las posibilidades y ventajas reales de la organización. Por lo anterior, toda PYME que quiera mejorar su posición respecto de sus competidores, debe considerar una gestión directiva que se caracterice por la oportunidad, la efectividad, el liderazgo y la identificación de áreas / procesos claves [5].

Entorno competitivo. El denominado paradigma estructura-conducta-resultados fundamenta el conocimiento sobre la economía industrial. Este enfoque paradigmático de carácter circular, defiende la tesis que los mercados y sus estructuras, condicionan, determinan y afectan el comportamiento de las organizaciones que pertenecen a éste, por lo que los resultados encuentran su causa

en aquellas dinámicas y cambios que hay en el mercado. De este modo, cambios en la estructura generan transformaciones de la conducta, y cambios en la conducta, provoca resultados, los cuales inciden a su vez en la estructura [6]. Siguiendo este modelo, la empresa aumentará su competitividad siempre que pueda hacer frente a las denominadas 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 estrategia y la planificación estratégica son aspectos claves en el marco de la competitividad de las organizaciones. La planificación estratégica es interpretada como una herramienta para la gestión y que facilita la toma de decisiones al interior de las organizaciones. En general, promueve cambios significativos y transformaciones esenciales al interior de las organizaciones bajo una perspectiva de futuro y conforme a las demandas, necesidades y requerimientos tanto de la misma empresa como del contexto. Se asocia con temas como la eficacia, la calidad, la eficiencia, la gestión directiva, entre otros.

Todo plan estratégico de una empresa debe partir de objetivos claros y precisos, los cuales tienen como base ejercicios y tareas de diagnóstico serios según dimensiones de análisis, por ejemplo, el talento humano, la gestión y los recursos financieros, las TICs, los procesos, entre otros. El propósito de la planificación estratégica es fijar de manera segura y consciente, cursos de acción concretos, y bajo principios y políticas compartidas que asegure el éxito de las operaciones, el ajuste a los tiempos requeridos y los recursos exigidos para su logro. De un sistema estratégico o proceso de planificación estratégica, surge planes

estratégicos según objetivo y dimensión priorizada. Las diferentes investigaciones que buscan el estudio de la planificación estratégica y su incidencia en temas como el desempeño, la productividad, la competitividad, y otros tópicos, muestran que hay una correlación positiva entre la primera y los campos mencionados, bien en grandes empresas [7], [8] y [9] como en MIPYME. [10].

Cooperación. La cooperación en el campo de la administración también ha sido un tema fundamental dentro de los estudios y las investigaciones. Su importancia radica en los efectos positivos que tiene la cooperación entre las organizaciones y empresas, sin importar que está sea más o menos profunda. La cooperación -también llamada alianzas estratégicas- puede ser interpretada como los vínculos, nexos y relaciones que se crean y tejen entre empresas, ya sea a través de figuras e instituciones jurídicas, o bien, como actores voluntarios explícitos o tácitos sin que medie las obligaciones con relevancia en el mundo jurídico. También puede ser comprendida la alianza estratégica como los acuerdos voluntarios entre empresas que se sustentan en objetivos y metas de mediano y largo plazo, y que tras su implementación puede generar otros motivos estratégicos. Al menos tres características claves se hacen presentes en la cooperación o alianzas estratégicas: 1) hay objetivos comunes o compartidos, 2) hay un control sobre las tareas asignadas y los beneficios a lograr, y 3) hay una contribución recíproca en las tareas y actividades esenciales de la cooperación.

A partir de la cooperación, las organizaciones o empresas disponen parte de sus capacidades y recursos, y los comparte con socios estratégicos, generando interrelaciones y prácticas positivas que se ven reflejada en ventajas competitivas. La cooperación es una oportunidad estratégica y una vía alternativa que puede incidir favorablemente

en el tamaño competitivo, manteniendo la independencia y autonomía tanto jurídica como patrimonial [11].

Recursos humanos. Los recursos humanos de una organización corresponden a un factor clave para el crecimiento empresarial, la innovación, la adaptación al cambio, y por supuesto, la competitividad. Cientos de estudios se han realizado intentando indagar por diferentes fenómenos, atravesando las áreas y campos de conocimiento. En este ámbito de estudio, surge la denominada gestión de los recursos humanos, la cual puede interpretarse como los mecanismos y estrategias que se implementan con el objetivo de atraer y retener trabajadores cualificados, en otras palabras, los procesos empleados para la selección de trabajadores, el logro de mejores desempeños a partir de la motivación y satisfacción frente al empleo, y el crecimiento personal y profesional dentro de la empresa [12]. Las PYME, dado su tamaño, tienen ciertas ventajas al momento de diseñar y emplear estrategias de gestión de recursos humanos, aprovechando el clima laboral, los canales de comunicación directos, la flexibilidad de la empresa, el compromiso hacia la organización, la cercanía entre los actores de los diferentes niveles (directivo, táctico, operativo), entre otros. Sin duda, esto permite un mayor grado de adaptación y mejores resultados en diferentes dimensiones claves. [13]

Innovación y tecnología. Dos elementos de importancia y trascendencia permanente para las organizaciones, impuestos por la globalización y los avances tecnocientíficos, corresponden a la innovación y la tecnología. Se trata de dos escenarios que se complementan y que han sido estudiados de manera amplia dentro de la literatura, incluida la relación entre estos y las PYMES. Gracias a la innovación y la tecnología, las empresas pueden lograr ventajas competitivas que sean sostenibles

en el tiempo [14], y constituye un factor determinante en materia de crecimiento económico y la competitividad [15], [16], [17] y [18].

Calidad. La calidad es otro tema esencial, fundamental y relevante dentro del campo de la administración y la economía. Este constructo se ha impuesto en las últimas décadas y se asocia con las conformidades en los productos o servicios que ofrece una organización, los procesos que hacen parte del objeto social y las expectativas / necesidades del usuario o comprador [19]. A la par, ha surgido los denominados sistemas de gestión de calidad, los cuales son diversificados dependiendo de la actividad de la empresa y su relación con aspectos puntuales de interés, por ejemplo, el medio ambiente. En muchas ocasiones, el logro de la calidad implica grandes o significativas inversiones de capital, altos costos, reestructuraciones radicales y esfuerzos extendidos, aunque la evidencia muestra que la productividad y los resultados de la empresa mejoran. [20]

Tecnologías de la información y comunicación. Ya se ha resaltado que las TICs son un factor determinante en el logro de la competitividad, y esto se debe a que la globalización y las tecnologías han impuesto prácticas, dinámicas y transformaciones permanentes. Por ello, los recursos tecnológicos son una variable fundamental al momento de analizar las empresas, diseñar los planes estratégicos, asegurar la calidad y gestionar el recurso humano de la organización. Los recursos tecnológicos por sí, no permiten cambios y beneficios, y por ello, se debe contar con un stock de tecnologías, el Know-How requerido, y los medios humanos y técnicos adecuados [21]. De esta manera, las MIPYME deben reconocer este tipo de requisitos cuando se trate de adoptar TICs, y por otro lado, deben identificar previamente los objetivos que ha mediado este tipo de decisiones y los posibles

impactos en productos o servicios, procesos, clientes, capital humano, entre otros [15] y [22].

Recursos Financieros. Los recursos financieros corresponden a un elemento esencial y fundamental para el éxito y la competitividad de las empresas, y pese a ello, es un factor al que muchas veces no le brindan la importancia necesaria. Algunos aspectos que se deben considerar en esta dimensión son la capacidad de endeudamiento, la generación de recursos internos, la capacidad de inversión, los ciclos económicos, los factores financieros y económicos externos, las alternativas de financiamiento, entre otros [21]. De igual manera, se debe considerar los estándares financieros y una adecuada gestión financiera, a fin de lograr mejores resultados en materia de competitividad [23], [24] y [25]. De igual forma estudiaremos a Oscar León García, con sus postulados de gerencia del valor.

Materiales y métodos

A continuación, se hace una descripción de los aspectos característicos de la investigación realizada:

Enfoque y nivel de la investigación. Se asumió el paradigma cuantitativo deductivo [26]. El enfoque cuantitativo se basa en el tratamiento de datos estadísticos que permita desde la información recolectada, establecer mediciones y patrones como respuesta a los objetivos planteados. El estudio empleado en el trabajo está

determinado por el enfoque investigativo, utilizando tesis de carácter descriptivo sobre las consecuencias del cambio o adaptación de las estrategias administrativas aplicadas por las empresas. Además, se analizaron algunas metodologías que aplican en este tipo de investigaciones como, la investigación exploratoria propuesta por [26].

Diseño de la investigación. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información, las cuales fueron identificadas de manera previa. Tras el uso de los instrumentos, la información fue codificada, procesada, analizada e interpretada. Sirvieron de base documental los artículos de revista científicas, libros, capítulos de libro, bases de datos, documentos online y archivos de los investigadores.

Población. Estuvo integrada por un conjunto de organismos multilaterales por medio de sus documentos e indicadores que midan diferentes aspectos socio-económicos de la región. De forma complementaria, se consideraron como fuentes de información las empresas manufactureras de la ciudad de Cúcuta, registradas en la Cámara de Comercio de Cúcuta a septiembre de 2019 de los sectores Calzado, Cueros y Confecciones. Como bien lo expresa [27], la investigación integra una serie de recursos, y ellos son limitantes para especificar el diseño completo de la misma, luego la población estará compuesta por 2558 empresas del sector manufacturero de la ciudad de Cúcuta en los subsectores del calzado y confecciones, según información Compite 360 (Ver Tabla II).

Tabla II. Población subsectores calzado y confecciones

Subsector empresa manufacturera	Nº de Empresas	Importancia
Confecciones y Prendas de vestir	1493	58%
Cueros y Calzados	1065	42%
Total	2558	100%

Muestra. [26] afirma que la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. De igual forma, el autor esgrime que también lo es una unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo (en caso del muestreo no probabilístico).

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para población finita con datos cualitativos, asumiendo los siguientes parámetros: a) Probabilidad de éxito $P=0.85$, correspondiente a la probabilidad de seleccionar una empresa de este sector que se haya visto afectada por el cierre fronterizo; b) Probabilidad de fracaso $Q=0.15$, correspondiente a que la empresa seleccionada no se hubiese visto afectada en su funcionamiento por el cierre fronterizo; c) Tamaño de la población $N=2558$, cantidad de empresas del sector en investigación registradas en Cámara de Comercio – Cúcuta; d) Máximo error admisible atribuidos a los procesos de medida y de no aleatoriedad en la selección de la muestra, $e=0.06$. A partir de estos parámetros de obtuvo un tamaño de muestra de 129

empresas las cuales se distribuyeron por asignación proporcional en cada subsector así: 77 empresas de Confecciones y Prendas de vestir y 54 empresas de Cueros y Calzado. Las empresas integrantes de la muestra han sido seleccionadas mediante la técnica de muestre aleatorio simple a partir de la lista suministrada por la Cámara de Comercio – Cúcuta.

Instrumento y Prueba Piloto. Se diseñó un cuestionario de selección múltiple con única respuesta en el que se listaron cada una de las características observables en las empresas informantes. El cuestionario fue validado inicialmente por medio de juicio de expertos y posteriormente se realizó un pilotaje con siete empresas (3 de Cueros y Calzado y 4 de Confecciones y Prendas de vestir) al que se le calculó el estadístico Alfa de Cronbach como medida de la fiabilidad del test dando un valor de 0.879, por lo que se concluye que la consistencia interna del test es adecuada.

Resultados y análisis

Perfil Gerencial. A continuación, se presenta el análisis descriptivo de la información recabada de la investigación: En cuanto a la caracterización de los

Tabla III. Distribución por género del perfil gerencial del informante

Categoría	Opciones de respuesta	%		Total categoría
		Mujeres	Hombres	
Sector al que pertenece	Confección y Prendas	29.1%	30.1%	59.2%
	Cueros y Calzado	20.1%	20.7%	40.8%
	Total género	49.2%	50.8%	100.0%
Ciudad de nacimiento	Cúcuta	45.3%	43.2%	88.5%
	Otra ciudad de Colombia	2.9%	5.6%	8.5%
	Otro país	1.0%	2.0%	3.0%
Total género	49.2%	50.8%	100.0%	
Edad	Entre 15 a 25 años	3.6%	1.0%	4.6%
	Entre 26 y 35 años	20.3%	7.4%	27.7%
	Entre 36 y 45 años	18.5%	13.0%	31.5%
	Entre 46 y 55 años	5.4%	20.0%	25.4%
	Más de 55 años	1.4%	9.4%	10.8%
Total género	49.2%	50.8%	100.0%	
Nivel máximo de formación académica	Primaria	6.5%	2.0%	8.5%
	Bachillerato	25.3%	32.4%	57.7%
	Tecnólogo	11.5%	7.7%	19.2%
	Universitario	5.1%	8.0%	13.1%
	Postgrado	0.8%	0.0%	0.8%
	Experiencia empírica	0.0%	0.8%	0.8%
Total género	49.2%	50.8%	100.0%	

informantes que en este caso corresponde al perfil del gerente o del propietario de la empresa correspondiente al sector manufacturero.

Se podría afirmar que existe un ligero predominio del género masculino, siendo oriundos de Cúcuta en al menos el 88% de los casos. Se puede afirmar que aproximadamente el 60% de ellos tienen edad que oscila entre 26 y 45 años, lo que hace relativamente jóvenes, pero con una amplia experiencia en el conocimiento del campo laboral.

Finalmente, se confirma que las personas que lideran estas empresas no tienen la formación académica suficiente (aproximadamente el 85% de ellos) para entender las dinámicas que se manejan en un mercado globalizado, en constante cambio y con tiempos de vida de productos cada vez más cortos, que obligan a las empresas para poder sobrevivir, a ser

competentes garantizando a sus clientes casi un producto personalizado y con márgenes de ganancia muy bajos.

Generalidades de la Empresa

Analizando algunas características de las empresas seleccionadas se pudo identificar que el 90% de ellas se clasifican entre Empresas Unipersonales o Empresas Familiares lo que se complementa con lo que ya se ha mencionado, son empresas cuyos dueños han trabajado por años y han ido aprendiendo de forma empírica el funcionamiento y en el mejor de los casos, ante el paso del tiempo han cedido a algún familiar el control de la misma.

Así mismo, se resalta que más de la mitad de ellas, fabrican y comercializan sus productos de forma directa con los grandes centros de ventas o con el comprador final (ver Tabla IV).

Tabla IV. Distribución conjunta entre la actividad comercial que realiza y la clase de empresa

Actividad	Clase de empresa					Total
	EU	SAS	SRL	SA	EF	
Manufacturera	8.2%	5.3%	0.0%	0.0%	6.6%	20.0%
Comercializadora	12.5%	0.5%	0.0%	0.8%	11.6%	25.4%
Manufacturera y Comercializadora	23.9%	2.7%	0.8%	0.0%	27.2%	54.6%
Total	44.6%	8.5%	0.8%	0.8%	45.4%	100.0%

EU: Empresa Unipersonal; SAS: Sociedad Anónima Simplificada; SRL: Sociedad Responsable Limitada; SA: Sociedad Anónima; EF: Empresa Familiar

Entorno de funcionamiento

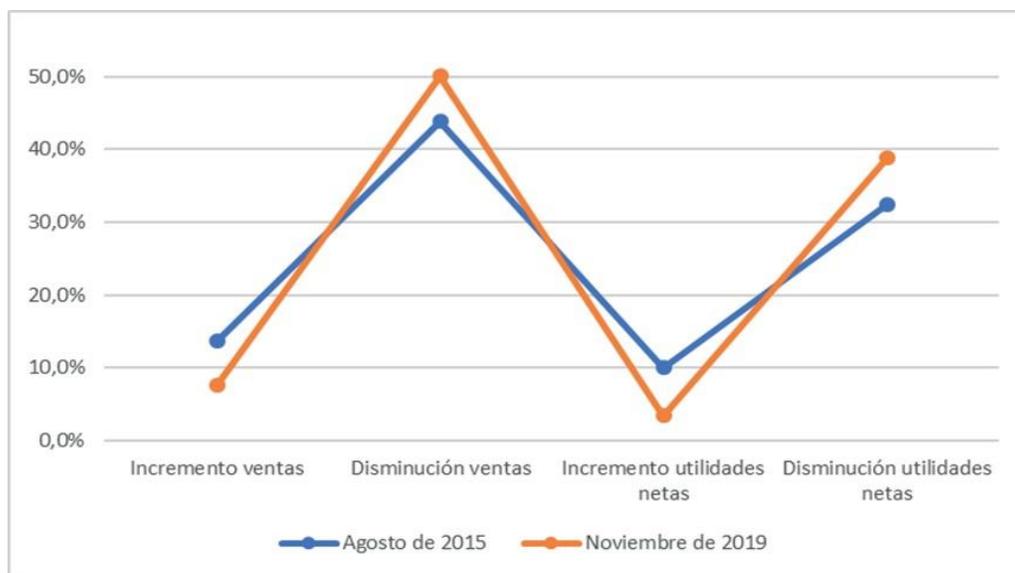
Al indagar sobre el número de empleados necesarios para garantizar el funcionamiento de la Pyme, se pudo verificar que tres de cada cuatro empresas de la muestra cuentan con un máximo de 10 empleados, al tiempo que aproximadamente el 81% de ellas no tienen más de 10 años de estar funcionando, luego son empresas relativamente jóvenes de las que se podría afirmar que la mitad de vida empresarial la han tenido que afrontar con el proceso de cierre de frontera.

Tabla V. Distribución conjunta entre antigüedad de la empresa y número de empleados

Número de trabajadores	Antigüedad de empresa					Total
	0 a 2 años	2 a 4 años	4 a 10 años	10 a 15 años	Más de 15 años	
De 1 a 10	17.5%	16.7%	23.5%	10.2%	7.5%	75.4%
De 11 a 50	9.4%	8.7%	5.0%	0.0%	0.2%	23.1%
De 51 a 200	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%
Mayor a 200	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
Total	26.9%	25.4%	28.5%	10.8%	8.5%	100.0%

Se consultó sobre la posible disminución de los trabajadores como efecto del cierre de frontera, ante lo cual el 29% afirmaron que con el cierre fue necesario prescindir de los servicios de aproximadamente el 15% de su plantilla de trabajadores. Así mismo, la mitad de los informantes consultados afirman que otro efecto derivado del cierre fronterizo fue la afectación de los mercados en dónde comercializar sus productos, dado que Venezuela históricamente ha sido una tierra en dónde se comercializan a buen precio los productos colombianos.

Adicionalmente, se quiso determinar los posibles efectos financieros derivados del proceso de cierre fronterizo en dos momentos de tiempo diferentes con el fin de identificar posibles tendencias. La Figura I permite evidenciar la afectación que han tenido las empresas manufactureras radicadas en Cúcuta en cuanto a la reducción de las ventas que termina afectando las utilidades netas de la empresa.

**Figura I.** Efectos financieros del cierre fronterizo en dos momentos diferentes el tiempo

Al indagar sobre el mercado al que van dirigidos los productos que se fabrican en las empresas que han integrado la muestra, se identifica que el 92% de ellas comercializan sus productos a nivel nacional y en el mercado local de la ciudad. Los productos que salen de Cúcuta son vendidos principalmente en los departamentos y ciudades del centro del país o de la costa Atlántica, principalmente. Por otra parte, se destaca que el aproximadamente

el 7% de las empresas han incursionado en mercados internacionales con concentración de ventas en Centro América, Ecuador, Estados Unidos y Canadá.

Ya al interior de cada línea de cada tipo de empresa, se indagó sobre las características de su funcionamiento, los cuales se resumen a continuación:

- Calzado para dama en el 56.3% de las empresas, con sus diversas opciones (casual, deportivo y formal) mientras que el calzado para hombre se concentra principalmente en la línea deportiva (22.5% de las empresas). En lo que concierne a la producción de calzado de niño el 16% de las empresas se dedican a esta línea productiva. El porcentaje restante no tiene una línea definida de producción y se ajustan a las necesidades manifestadas por los clientes.
- En la Confección de prendas se resalta la producción de jeans tanto para hombres como para mujeres en el 31.8% de los casos, seguido de prendas de vestir de lino o dril tanto para hombres como mujeres con el 20% aproximadamente para cada línea, le sigue la línea infantil con el 15.5% de los casos y el porcentaje restante se concentra en la fabricación de lencería proyectándose como una línea con buenas expectativas.

Para finalizar la caracterización del sector productivo, se les consultó sobre los canales de distribución que utiliza la empresa para la comercialización de sus productos. Se identificó que en el 29.4% de los casos la empresa tiene sus propios puntos de venta lo cual les ofrece ciertas ventajas competitivas ante los otros puntos de venta. En el 63.6% de los casos, se utilizan casi que en porcentajes iguales la venta directa, la venta a mayoristas o el comercio electrónico. Por último, se muestra como una oportunidad de mejora es el incursionar con tiendas por departamentos ya que su aporte es muy bajo

en los canales de distribución ofrecidos en la encuesta.

Otro aspecto importante en toda empresa, es el poder garantizar la continuidad de provisión de insumos necesarios para la elaboración de sus productos, por ello se les consultó a los informantes sobre este tema, ante lo que se pudo determinar que la mitad de ellos obtienen la materia prima con proveedores a nivel local ya que con ellos manejan una pequeña línea de crédito con un margen de espera para el pago de sus facturas no mayor a quince días; mientras que en el 44% de los casos atienden sus necesidades con proveedores nacionales que les ofrecen precios más competitivos con respecto al precio local, con la condición de comprar volúmenes altos y con pago en efectivo. El porcentaje restante afirma que sus insumos son traídos del exterior, con precios bajos, pero son compras realizadas en dólares.

De este proceso surge entonces la pregunta sobre ¿cuáles son las fuentes de financiación con las que cuentan las empresas? Se logró determinar que el 52.5% de ellas cuentan y se apalancan con recursos propios argumentando que las tasas de interés son altas y reducen su margen de competitividad en cuanto a precios, mientras que el 43.4% lo hacen apoyados en la Banca Corporativa sometiéndose a la rigurosidad del sistema en cuanto a plazos de pago y cumplimiento de compromisos, ellos también aluden que el sistema resulta insensible ante las eventualidades, pero que les toca recurrir al mismo en ausencia de recursos propios que los apalanquen.

Manejo financiero. Como se ha evidenciado en las características mencionadas hasta el momento sobre los integrantes de la muestra, son empresas que han iniciado como un proyecto personal e independiente que con el paso del tiempo han ido poco a

poco consolidando una pequeña empresa, luego interesaba a los investigadores indagar sobre ¿cómo es el manejo de las finanzas? al interior de cada una de ellas.

Se logró determinar que a pesar de todas estar registradas en la Cámara de Comercio de Cúcuta, sólo el 17.5% van al día en su Declaración de Renta mientras que el 31.7% tienen retrasos en sus declaraciones; el 11.7% llevan Estados Financieros realizados en el 10.8% de los casos por medio de un programa contable asistido por un contador, mientras que el porcentaje restante lo hacen de forma empírica y sin asistencia profesional. Finalmente, el 9.8% de ellas aplican Retención en la fuente, el 9.2% tienen afiliados a sus trabajadores a la SSGS (Salud, Pensión, Caja de Compensación y ARL) y el porcentaje restante cuenta con un sistema de auditoría a su contabilidad por medio de un Revisor Fiscal.

Se considera importante conocer la visión y fines establecidos en la empresa. Al respecto se indaga en relación con la visión de la empresa en un horizonte de 5 años. Los resultados ofrecen la siguiente caracterización, el 32% de los casos aspiran alcanzar un crecimiento significativo en las ventas y por ende, en sus utilidades; el 42.8% desean posicionar su marca en el mercado nacional, pero de ellos el 22.8% aspiran hacerlo también a nivel internacional, pero manifiestan como necesidad el conocer las regulaciones que condicionan esta actividad demandando apoyo en este aspecto; el 15% de ellos aspiran a tecnificar sus procesos productivos mediante la compra e implementación de equipos automatizados que reduzcan los márgenes de error y garanticen un proceso continuo de producción. Finalmente, el 10.6% prefieren primero alcanzar la Certificación de Calidad de sus productos para apoyados en ella aspirar a expandirse en mercados preferiblemente internacionales.

Discusión

Las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Cúcuta se caracterizan por ser organizaciones pequeñas, dedicadas a la manufactura y comercialización (al menos el 50% de ellas) y con escasa experiencia en el mercado (menos de 10 años). El perfil de los gerentes muestra que el liderazgo es ejercido por personas de baja escolaridad y relativamente jóvenes (entre 26 y 45 años en su mayoría). Esto podría explicar de cierta manera el débil crecimiento de estas organizaciones que, sin duda, requieren de procesos pertinentes y efectivos para el desarrollo de la creatividad e innovación; o el bajo número de organizaciones que exportan sus productos a mercados internacionales. Otro factor que podría estar asociado a este fenómeno es que la mayoría de las empresas son familiares o unipersonal, lo que dificulta el acceso a los créditos o a la inversión de capital. La juventud del sector manufacturero y de quienes lo gerencian, generalmente, conlleva a una falta de experiencia que dificulta la toma de decisiones y obstaculiza la resolución de problemas frente a cambios abruptos del entorno [29]. A esto se suman altos gastos operativos; falta de capital; visión miope del futuro; falta de control sobre el efectivo; falta de conocimiento del producto de la empresa; y estrategia de marketing inadecuada; como factores endógenos significativamente importantes que terminan por frenar y afectar las posibilidades de desarrollo de varias empresas dentro del sector [30].

Todas estas características de base son factores que contribuyen a la escasa e inadecuada respuesta de las organizaciones del sector manufacturero cuando se presentan cambios o transformaciones en el entorno, por ejemplo, el cierre de la frontera. Explica [31] que el cierre y prohibición del paso y cruce de personas, bienes y vehículos por los puentes internacionales Simón

Bolívar y Francisco de Paula Santander, conectores entre las Repúblicas de Colombia y Bolivariana de Venezuela, impactó trágicamente en el ámbito socioeconómico cucuteño y generó una difícil situación de bienestar y crecimiento empresarial en toda la región nortesantandereana. Se espera que cada empresa cuente con los recursos y capacidades requeridas para afrontar diferentes situaciones de crisis, pues en ausencia de estas capacidades, la variación del entorno y el mercado puede llevar a diferentes riesgos. De allí que se expliquen algunos hallazgos como el despido o retiro de trabajadores de las empresas del sector manufacturero objeto de esta investigación, la pérdida de mercados ubicados dentro de Venezuela, la disminución de las ventas en un 50% de las organizaciones y la reducción de las utilidades netas en cerca del 40% de estas empresas. En líneas generales, las condiciones reales en las cuales se encuentra la frontera entre Colombia y Venezuela en la actualidad tienden decisivamente a ralentizar el desarrollo local en San José de Cúcuta, lo que dificulta notablemente el posicionamiento empresarial en la zona [32].

Las empresas se han adecuado tras el cierre de la frontera buscando salida a la producción dentro del mercado local o nacional, pero son escasas las organizaciones que han logrado encontrar nuevos mercados internacionales para los bienes producidos. Esta situación puede encontrar sus causas en las dificultades para acceder a créditos para su financiación, pues la mitad lo hace a través de recursos propios y la otra mitad con préstamos de la banca corporativa. En el primer caso, las cantidades de dinero son limitadas, y en la segunda situación los intereses resultan siendo altos. Esto explicaría, además, las deficiencias en cuanto al manejo financiero de las empresas. Los esfuerzos realizados por los entes gubernamentales para apoyar el sostenimiento empresarial local en San José de Cúcuta han sido pobres y deficientes

y variables como la competencia desleal, la falta de control y garantías, los altos índices de pobreza monetaria, desempleo e informalidad, la tasa de cambio monetario entre ambos países, el débil marco institucional y las diferencias políticas, sociales y económicas han contribuido a agudizar la crisis económica y han permitido el desarrollo de un entorno hostil donde las empresas del sector manufacturero luchan por mantenerse y sobrevivir [33] [34].

Conclusiones

Los sectores confección de prendas de vestir y calzado en Cúcuta, conforman el segundo grupo en importancia al aporte de la economía regional en valor agregado, número de establecimientos y generación de empleo. De allí la importancia de estudiar y analizar su comportamiento y dinámica. Los resultados están en concordancia con las investigaciones sobre PYMES, en donde su longevidad no sobrepasa los 10 años.

Después del cierre de frontera, en la ciudad de Cúcuta por su cercanía con las ciudades de San Antonio y Ureña en Venezuela, conforma prácticamente una conurbación urbana, donde el crecimiento de la población y la expansión física, se han fusionado para formar una zona continua urbana.

Esta región, caracterizada por un alto intercambio comercial formal e informal, se tornó vulnerable a las coyunturas políticas y como consecuencia las carencias socioeconómicas se hicieron más evidentes, particularmente cuando el gobierno de Venezuela optó por el cierre de la frontera, llevando a la paralización del intercambio comercial entre ambos países. Como resultado de esas continuas crisis, algunos actores de la economía y la política han manifestado que se han desmejorado las condiciones de vida de los habitantes, que ha aumentado el desempleo y la informalidad

y se ha reducido el ingreso en el tejido empresarial.

Por ejemplo, en el primer momento, en el sector comercio de Cúcuta la pérdida de compradores generó cierre de empresas y la pérdida de empleos, fortaleciéndose el contrabando al igual que el poder y las ganancias de las mafias transfronterizas. Toda esta serie de eventos, de imposiciones y restricciones generó conocimiento y experiencia en los empresarios de la ciudad, quienes se vieron en la necesidad de explorar nuevas formas de trabajo y plantear estratégicamente el negocio para adaptarse a un entorno cada vez más incierto.

Ante la necesidad de enfrentar los cambios del entorno en la región fronteriza, los empresarios combinaron procesos formales con informales. En este aspecto, privó la necesidad de producción aprovechando las oportunidades y condiciones de la zona, a raíz de las asimetrías existentes entre ambos países. Como respuesta, los empresarios conformaron redes empresariales, en una especie de competencia estratégica (competencia y cooperación al mismo tiempo), donde "el éxito de uno no exige que otros fracasen, pues, puede haber múltiples ganadores". [28]

Con base en los resultados, se recomienda profundizar en alianzas estratégicas y asociaciones gremiales, dado que la sinergia y la asociatividad empresarial añaden valor a las empresas. Por ello, participar en ferias y congresos es una labor formativa y de crecimiento. Aunque el concepto de maquila no es muy conocido en los microempresarios, los propietarios de talleres satélites informan que existe una gran oportunidad al pertenecer al clúster o asociaciones para fabricar productos a grandes marcas. En tal sentido, se recomienda adelantar un estudio en todas las comunas, con el fin de identificar los talleres satélites del sector

confecciones de prendas de vestir y del sector calzado, para integrarlos en los clústeres ya establecidos.

Los encadenamientos productivos regionales son la respuesta para superar la dependencia de Venezuela. Es decir, trabajar con grupos de empresas que interactúan en cadenas de valor de productos, mejorando sus niveles de competitividad e insertándose en cadenas globales de valor, los cluster, asociaciones de empresarios, maquilas pueden ser estrategias a seguir por los empresarios de los sectores.

La Comisión Regional de Competitividad de Norte de Santander inició trabajos en fortalecer los sectores en estudio, la apuesta son cuatro sectores con mayores oportunidades, identificados por el Ministerio de Comercio: agroalimentos, metalmecánica, sistema de moda (confecciones, textiles, calzado, cuero y marroquinería) y turismo, será una gran oportunidad para todos los micro empresarios que cuenten con el apoyo del gobierno nacional en diferentes aspectos

Agradecimientos

Se agradece al Fondo Rotatorio de Investigación y Extensión – FINU quienes financiaron este proyecto de investigación, a la Cámara de Comercio de Cúcuta y a los representantes de las empresas manufactureras que participaron como informantes.

Referencias

- [1] J.C. Leiva Bonilla, J. Alegre Vidal, "Empresas gacelas: definición y caracterización", *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 50, pp. 31-43, 2012
- [2] S. Affran, M. Dza, and J. Buckman, "Empirical conceptualization of Customer

- loyalty on relationship marketing and sustained competitive advantage", *Journal of Research in Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 798-806, 2019
- [3] L. Araujoy Y. Cuello, "Uso de herramientas prospectivas en la industria minera: revisión bibliográfica", *Agunkuyâa*, vol. 8, no. 2, 1-10, 2018
- [4] S. Sánchez y M. Herrera, "Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades", *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. 24, no. 2, 133-146, 2016
- [5] P. Fidel, W. Schlesinger and A. Cervera, "Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance", *Journal of business research*, vol. 68, no. 7, pp. 1426-1428, 2015
- [6] M. Porter, and V. Millar, *How information gives you competitive advantage* (73-96). En: M. Porter. *On Competition*. Boston: Harvard Business Press, 2008
- [7] M.R. Maldonado, A.G. Ortiz, A.D. Guizar and N.L. Alvarado, "Exporten competitivamente /administrative strategies for the lemon agroindustriales smes in the state of Colima, México exported Competitively", *In Global Conference on Business & Finance Proceedings*, vol. 10, no. 2, pp. 895, 2015
- [8] A. Blackburn, M. Hart and T. Wainwright, "Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, no. 1, pp. 8-27, 2013
- [9] I. Sosiawani, A. Ramli, M. Mustafa, M. and R. Yusoff, "Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework. International Academic", *Research Journal of Business and Technology*, vol. 1, no. 2, pp. 201-207, 2015
- [10] K. Zapata, J. Medina and J. Lara, "Factores críticos de éxito para la permanencia de las PyMES en el mercado", *Vinculatégica*, vol. 1, no. 1, pp. 1-20, 2015
- [11] A. Aragón y A.M. Rubio, "Factores asociados con el éxito competitivo de las PyME industriales en España", *Universia Business Review*, vol. 8, pp. 38-51, 2005
- [12] C. Machado, *Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises: Global Perspectives: Global Perspectives*. Hershey: IGI Global, 2014
- [13] S. Martínez, *Gestión de recursos humanos en PyMES como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Cordoba: UBP, 2013
- [14] P. Vermeulen, "Managing product innovation in financial services firms", *European Management Journal*, vol. 22, no. 1, pp. 43-50, 2004
- [15] A. Rodriguez, La competitividad y los factores de éxito de las PyMES: revisión teórica. *Guarracuco*, vol. 12, no. 23, pp. 25-41, 2015
- [16] M. Leal, "Tecnología de información e innovación: Factores clave de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas", *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 13, no. 1, pp. 84-97, 2017
- [17] M. Bernal, y I. Rodriguez, "Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación

- y competitividad empresarial", *Scientia Et Technica*, vol. 24, no. 1, 85-95, 2019
- [18] J. Naranjo-Valencia, D. Jiménez-Jiménez, and R. Sanz-Valle, "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies", *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 48, no. 1, pp. 30-41, 2016
- [19] A. Mejías, E. Godoy and R. Piña, "Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento", *Compendium*, 21(40), 1-17, 2018
- [20] H.L. Lee, The triple-A supply chain (41-72). In: Harvard Business Review. *Harvard Business Review on Managing Supply Chains*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2011
- [21] A. Koch, "Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation", *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 6, pp. 984-996, 2011
- [22] I. Donrrosoro, C. García, M. González, M. Lezámiz, J. Matey, M. Moso & M. Unzueta, El modelo de gestión de las PyMEs vascas de éxito. Clúster del conocimiento, 2001
- [23] M. Saavedra and M. Camarena, "La Gestión Financiera de las PYME en la Ciudad de México y su relación de la competitividad", *Contaduría Universidad de Antioquia*, vol. 71, pp. 149-173, 2017
- [24] E. Botero, D. Garnica y J. Soto, La competitividad financiera: un componente fundamental de la competitividad empresarial. Contexto, vol. 2, no. 1, pp. 141-157, 2013
- [25] J. Vargas-Hernández, R. Casas and O. Barrios, The budget in the financial management of the SMEs assisted by the administrative process as a competitive tool. *Int J Finance Manage Econ.*, 1(1), 29-38, 2018
- [26] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado & P. Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010
- [27] J. Ramos, "Cómo se construye el marco teórico de la investigación", *Cadernos de Pesquisa*, vol. 48, no. 169, pp. 830-854, 2018
- [28] B.J. Nalebuff, A. Brandenburger, and A. Maulana, *Co-opetition*. Nueva York: Doubleday, 1996-2011
- [29] D. Dupleix and M. D'Annunzio, "El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos", *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, vol. 34, no. 147, pp. 262-278, 2018
- [30] N. Nikolić, Z. Dharmo, P. Schulte, I. Mihajlović and V. Kume, "An analysis of factors affecting failure of SMEs", *International May Conference on Strategic Management*, 29-31 May 2015, pp. 174-192, 2015
- [31] P. Sayago, "Impacto socioeconómico a un año del cierre de la frontera Colombo-Venezolana: Norte de Santander-Estado Táchira (2015-2016)", *Mundo FESC*, 12, 86 - 97, 2016
- [32] D. Ruíz, J. Carrero, M. Márquez y J. Torres, "Matriz FODA aplicada al corredor fronterizo San Antonio, Venezuela – Cúcuta. *Colombia Economía*, XLII(44), pp. 75-97, 2017

[33] N. Albornoz-Arias, y R. Mazuera-Arias, R. (eds.), *Emprendimiento, empleabilidad y políticas: Una mirada globalizadora*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2018

[34]M. Bautista, L. Acosta, L. García, J. Nieto y K. Sánchez, "Principales destinos de exportación y apertura de nuevos mercados en las medianas empresas de calzado en la ciudad de Cúcuta. *Convicciones*, vol. 3, no. 5, pp. 68-72, 2018