

# Competitividad y generación de valor. Un análisis en la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta y su área metropolitana

*Competitiveness and generation of value. An analysis of medium-sized companies in the City of Cúcuta and the metropolitan area*

<sup>a</sup>Henry Orlando Luna-Pereira, <sup>b</sup>William R. Avendaño-C, <sup>c</sup>Gerson Rueda-Vera

 <sup>a</sup> Doctor en Ciencias Administrativas, henryorlandolp@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

 <sup>b</sup> Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, williamavendano@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

 <sup>c</sup> Magíster en práctica pedagógica, gersonruedavera@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

**Recibido:** Enero 21 de 2021 **Aceptado:** Junio 10 de 2021

**Forma de citar:** H.O. Luna-Pereira, W.R. Avendaño-C, G. Rueda-Vera, “Competitividad y generación de valor. Un análisis en la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta y su área metropolitana”, *Mundo Fesc*, vol. 11, no. S1, pp. 135-150, 2021

## Resumen

---

El objetivo de este artículo fue analizar la competitividad y creación de valor presentes en la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta. La investigación se encuadra en el paradigma empírico-analítico y el enfoque cuantitativo. A su vez, la investigación fue no experimental, transaccional, de campo y nivel explicativo. La muestra estuvo integrada por 44 profesionales y empresarios de la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta y área metropolitana. Se utilizaron como instrumentos de recolección de información la observación y el cuestionario tipo Likert con varias alternativas. Los resultados evidencian que cerca de un tercio de los participantes (36,37%) desarrolla los postulados de la gerencia basada en el valor y el valor económico agregado. Se concluye que es fundamental el desarrollo de estrategias encaminadas al fortalecimiento de las capacidades de las medianas empresas de la ciudad en función de crear valor en sus productos y servicios, pues estas no le otorgan la importancia suficiente.

**Palabras clave:** Competitividad, creación de valor, mediana empresa, Cúcuta.

---

Autor para correspondencia:

\*Correo electrónico: gersonruedavera@ufps.edu.co



## Abstract

---

The objective of this article was to analyze the competitiveness and creation of value present in the medium-sized company of the City of Cúcuta. The research is framed in the empirical-analytical paradigm and the quantitative approach. In turn, the research was non-experimental, transactional, field and explanatory level. The sample was made up of 44 professionals and entrepreneurs from medium-sized companies in the City of Cúcuta and the metropolitan area. Observation and the Likert-type questionnaire with several alternatives were used as information collection instruments. The results show that about a third of the participants (36.37%) develop the postulates of management based on value and added economic value. It is concluded that the development of strategies aimed at strengthening the capacities of medium-sized companies in the city in order to create value in their products and services is essential, since these do not give it sufficient importance.

**Keywords:** Competitiveness, value creation, medium-sized company, Cucuta.

## Introducción

En Colombia las empresas están clasificadas en grandes, medianas, pequeñas y micro de acuerdo con la Ley 905 de 2004. La estructura empresarial del Norte Santander y la Ciudad de Cúcuta y área metropolitana, para el año al año 2011 correspondían a 23.946, de las cuales 22.837 son microempresas (95,36%), 883 son pequeñas empresas (3,68%) y 139 son medianas empresas (0,58%). Solo 88 (0,36%) corresponden a grandes empresas.[1]. Datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta para el año 2015, indicaban un crecimiento del 1% de la mediana empresa y una disminución de las grandes empresas al 0,2%, entretanto que, la pequeña empresa representaba el 3% y la microempresa el 95% [2].

Al mismo tiempo, la economía del departamento, con múltiples manifestaciones de crisis[3], tradicionalmente, ocupa su población en el sector comercio, restaurantes y hoteles en un 79%, en el sector industrial laboran el 15% y un 6% en el sector construcción [4]. En este sentido, la mayor participación de unidades económicas concurre en el municipio de Cúcuta dedicadas a la transacción de bienes y servicios.

Las pequeñas y medianas empresas cucuteñas intentan desarrollar actividades agregando valor [2] y cuentan con potencial

para valorizar su trabajo. No obstante, los destinos de las empresas geográficamente se encuentran ligadas a las condiciones de la frontera colombo-venezolana, lo que afecta la competitividad de las mismas por la escasa calidad y valor agregado de sus productos y la falta de integración con otras empresas o industria [5].

Por otro lado, el registro de marcas y el tejido empresarial están ligados igualmente a los índices de competitividad. Siendo motores importantes en la región, en la cual la estructura del tejido empresarial está relacionado con el registro de marcas en productos y servicios como estrategia de la gestión industrial y comercial del empresariado de la región [6]. Aunque, la mediana empresa en la región dependerá también de factores institucionales a nivel de gobierno, de relaciones internacionales y convenios bilaterales.

Por otra parte, las investigaciones en cuanto a la competitividad y creación de valor en las empresas se han venido orientando a reflexiones metodológicas de la competitividad [7], así como a la calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas [8]. También han enfatizado en los elementos y retos de la competitividad de las Pyme [9] y estrategias de crecimiento utilizadas para la competitividad [10] y sus

vínculos con el desarrollo de la innovación y la competitividad [11]. Por ello, las Pymes hacen un diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad [12].

Por lo tanto, las empresas, de modo indiferente al sector al que pertenezcan, y como agentes económicos relevantes, requiere un direccionamiento estratégico para la creación de valor que se traduce en aumento de competitividad [13]. Es decir, crean valor y ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios [14] a través de la producción de bienes y servicios [8], para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos y ser rentables para los accionistas con lo cual se podría verter beneficios obtenidos hacia la sociedad [15].

Es una relación de ganar / ganar, en cierto modo. Por ello, la generación de valor es determinante en el crecimiento de la empresa, pues asegura una superioridad competitiva real. Por consiguiente, es necesario avanzar en la comprensión de los elementos que determinan el nuevo orden supranacional y trabajar dentro de la especificidad de la región de frontera para el fortalecimiento de factores determinantes de competitividad. De ahí que el objetivo de esta investigación se centrara en el análisis de la competitividad y la creación de valor presentes en la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta.

## Marco teórico

### Competitividad

El término "competitividad", del vocablo latino *competere*, evoca la idea de "buscar juntos", pero también la de "encontrarse en el mismo punto". Designa la capacidad de afrontar situaciones de competencia y competir con otros. El concepto fue inicialmente definido a nivel de empresa y

luego transpuesto al nivel macroeconómico para un sector de actividad o país. Sin embargo, tal cambio es controvertido porque el término competitividad no posee una definición específica a falta de un consenso por la amplitud y diferentes significados [16]. La noción de competitividad también es muy utilizada en el ámbito político.

Aunque, en opinión de Romo y Abdel, el concepto de competitividad en los niveles de empresa e industria es relativamente claro y no es causa de polémica, por lo que la discusión se centra en los ámbitos regionales y nacionales [17]. Desde el punto de vista de una empresa, la competitividad es definida por Porter como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad [18] a través del capital intelectual, ética corporativa [19] y las rutinas organizacionales asociada a la misma. Ahora bien, la competitividad desde la perspectiva sistémica [20] es un modelo integral que incorpora factores empresariales, económicos, políticos, y sociales que en la vida cotidiana afectan el desempeño de la empresa [16]. Por otro lado, el significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos [17].

Parafraseando a Medeiros, Gonçalves y Camargos [21], la competitividad se hallaría en la capacidad de adaptación de las estrategias de las empresas al definir las medidas de eficiencia relativa a los factores determinantes de su competitividad en cuanto a su contexto, donde los factores empresariales son aquellos relacionados a la capacitación, el desempeño, los métodos de organización y estrategia, es decir, la organización tiene un control sustancial.

Entretanto, los factores estructurales, se refiere a los que la empresa no tiene control como el mercado, configuración organizacional, regímenes de incentivo y regulación, grado de sofisticación tecnológica y acceso a productos internacionales. Mientras que los factores sistémicos, dan cuenta sobre los cuales el control de la empresa es muy escaso o nulo.

De este modo, se observa que los elementos esenciales de la competitividad tienen relación con la creación de valor a través de la eficiencia, eficacia y efectividad para lograr la productividad y sustentabilidad, indispensable para desarrollar la capacidad de innovar. El valor que asume la innovación está en el hecho de que es el componente que refleja la capacidad de pensar y hacer algo diferente de manera oportuna, es decir, que tenga sentido comerciable en el mercado global; por lo que el emprendimiento, entendido como la gestión de oportunidades más que de los recursos, es una de las condiciones para innovar.

### **Competitividad e instrumentos de medición**

Para la medición de la competitividad existen varias metodologías, unas fundamentadas a nivel macro relacionado al sector, industria o país, y otras a nivel micro en las empresas. Para las primeras se podría mencionar El IMD World Competitiveness Yearbook y el Global Competitiveness Report [22], aunque existen otros como el Índice de Tipo de Cambio Real Efectivo; el Índice WEF [(World Economic Forum)] del Global Competitiveness Report [4][5] y la metodología CAN (Análisis de Competitividad de los países) de la CEPAL [20].

En esta dirección, el tipo de cambio real efectivo es un indicador que sigue la evolución de la competitividad cambiaria efectiva. Este define la relación entre los

índices de los precios al consumo de los principales socios comerciales con respecto a la economía doméstica. Mientras que el Índice de Competitividad Actual -Current Competitiveness Index- (productividad), identifica los factores sobre los que se basa la alta productividad actual y, por lo tanto, el desempeño económico actual, medido por el nivel del PBI por persona. Además, focaliza la sofisticación empresarial y otro subíndice que mide la calidad del entorno empresarial. Los países que se incluyen en el cálculo son: Argentina, Brasil, México, Estados Unidos, España, Italia, Alemania, Reino Unido y República Popular China, agrupándolos a nivel regional (Argentina y Brasil). De este modo, la mediana empresa puede adaptarse para medir su competitividad mediante su productividad en aspectos cuantitativos. De acuerdo a lo anterior, con los diseños actuales de los índices no es posible reflejar adecuadamente las aptitudes para crecer de una mediana empresa ubicada en un país en desarrollo y, menos, aproximarse a valorar la competitividad de la mediana empresa de frontera.

Entretanto, el Índice WEF -World Economic Forum- examina factores de competitividad relacionados con la gerencia, infraestructura, internacionalización, ciencia y tecnología, capital humano y trabajo, y finanzas. Esta metodología desarrollada por el Foro Económico Mundial (FEM) ha sido muy criticada por la generalidad de los factores asumidos, ya que no valoran las situaciones reales o esfuerzos de las regiones por salir adelante. No hay distinción en la medición de países industrializados (EE.UU., Canadá, Inglaterra, Francia, Inglaterra, España, Japón, Singapur, China, entre otros).

Por otro lado, Índice Internacional del Institute for Management Development (IMD), analiza 59 países a partir de 321 criterios, agrupados en 4 factores y 52 instituciones sociales. La CEPAL, destacó

como factores: el desempeño económico, la eficiencia del gobierno, la eficiencia empresarial y la infraestructura [20]. En cuanto al índice de competitividad de crecimiento, Growth Competitiveness Index (GCI), analiza el potencial de los países para lograr crecer de manera sostenible a en el mediano y largo plazos, con base a tres ideas centrales o categorías: ambiente macroeconómico (macroeconomic environment index), calidad de las instituciones públicas (public institutions index) y proceso tecnológico (technology index). La combinación de los tres índices da como resultado el en GCI2.

Este índice pretende medir los factores que contribuyen al futuro crecimiento de una economía, medido por la tasa de variación del PBI por persona. Está formado por tres subíndices: (1) el nivel de tecnología en una economía, (2) la calidad de las instituciones públicas y (3) las condiciones macroeconómicas. Estos factores explican por qué la prosperidad de algunos países está creciendo más rápidamente que la de otros.

Mientras que el indicador desarrollado por Porter, The Business Competitiveness Index (BCI) llamado antes Current Competitiveness Index (CCI), se basa en la "Ventaja competitiva nacional" [20], originada en el análisis de estrategia corporativa más que en el análisis económico. La ventaja aumenta desde el nivel de la empresa, además de que puede haber innovación sin importar la dotación de factores. Los elementos que contribuyen al índice son: (1) la sofisticación con la que las empresas domésticas o las subsidiarias extranjeras operan en cada país; y (2) la calidad del ambiente de negocios macroeconómico en el que las empresas operan. Desde la óptica de la CEPAL [20], la competitividad de un país es determinada por la productividad de sus empresas, de manera tal que para que el

país sea competitivo, las empresas deben ser competitivas.

También existen otros indicadores en la cual se relaciona importaciones con exportaciones como es el Índice de Ventaja Competitiva Comercial de Ten Kate (1996), el cual es pertinente su análisis para las relaciones comerciales en la frontera colombo-venezolana, ya que la multiplicación por los precios relativos convierte la valuación de los flujos de comercio, de precios del país de origen a precios del país de destino. El índice puede descomponerse en dos: uno que cuantifica las diferencias absolutas de precios entre los países  $k$  y  $n$ , el cual conforma la denominada o como competitividad potencial; el otro cuantifica las diferencias en el comercio bilateral de los dos países, la que conforma un indicador de competitividad revelada.

Es interesante notar en este indicador que la competitividad potencial desaparece en ausencia de diferencias de precios entre los países que se están comparando, mientras que la competitividad revelada solo depende de los flujos comerciales entre países. Algunos de los factores que pueden impedir que la competitividad comercial se materialice en competitividad revelada son los siguientes: existencia de competencia imperfecta, barreras comerciales en países importadores- exportadores, y la ausencia de canales distribuidores eficientes, entre otros.

En la literatura se muestra que el índice de competitividad comercial de Ten Kate se aplica en tres contextos diferentes: (1) mundial; (2) zonas neoeconómicas (como la ciudad de frontera en este estudio) y países, y (3) ramas manufactureras, zonas neoeconómicas y países.

En un aporte al estudio de la competitividad de Porter [18] se muestra que los sectores en los que una nación tiene éxito en la

competencia internacional, es a través de: (1) la participación de exportaciones significativas en el mercado mundial; (2) la inversión extranjera directa que opera en los sectores, y (3) la existencia de avances técnicos creados en la nación de origen. En la práctica, sin embargo, el criterio principal es el de la presencia de exportaciones cuantiosas en los mercados mundiales. Los índices anotados anteriormente, según los estudios de Ten Kate y Porter (2003), pueden ajustarse a las relaciones comerciales de Colombia y Venezuela; se asimila, en forma proporcional a lo aplicado entre las relaciones comerciales de Estados Unidos y México, tomando como país origen Colombia y país destino Venezuela.

La mediana empresa ubicada en la región de frontera colombo-venezolana, tiene como principales clientes a las empresas y/ población del Norte de Santander y las venezolanas; existe participación significativa en las exportaciones, lo que se ha reflejado en la balanza comercial, y existe en la actualidad una integración comercial no tan sólida y consolidada por las rupturas diplomáticas en ambos países.

De igual modo, nos encontramos con los indicadores del entorno de mediana empresa en los países Fundes, que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la Pyme en América Latina, con soluciones innovadoras y a la medida, tecnología de punta, y una red de oficinas y aliados de clase mundial. Fundes integran países como, Argentina, Chile, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Venezuela. El programa busca la "mejora de las condiciones del entorno empresarial" (programa entorno) e inquiera llenar este vacío de información en función de la disponibilidad y la calidad de los datos estadísticos existentes en los países de la red.

### **Competitividad y gerencia basada en el valor (GBV)**

Los gerentes de la mediana empresa para ser competitivos, seguidores de las más sanas y universales prácticas de gestión, requieren de adoptar una perspectiva diferente a la asumida por muchos directivos [23]. Estos deben ser visionarios en el corto y largo plazo, exige que se concentren en los beneficios por acción, y precisa una voluntad positiva para adoptar un punto de vista orientado al valor [24], de las actividades empresariales, que perciba los negocios por lo que son: inversiones en nueva capacidad productiva que pueden alcanzar una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital o no.

Dicho de otro modo, los gerentes de la mediana empresa, serán capaces de ver sus empresas desde fuera. En la misión deben desarrollar e institucionalizar una filosofía para crear valor al obtener un rendimiento superior al costo de oportunidad del capital invertido [23]. Además, cuando la GBV, se implementa correctamente, trae consigo beneficios importantes. Tiene un alto impacto, generalmente, reflejado en la mejora del desempeño económico para alcanzar continuamente el máximo valor [25].

En ese sentido, la GBV lleva a las empresas a un nuevo nivel de competitividad por la cultura que desarrolla en torno al monitoreo del desempeño, trabajo en equipo y conciencia del costo del capital. Dado que el valor creado, permite determinar claramente qué empresa es la más eficaz, a través de actividades o proyectos que generen valor real para el accionista, es decir conseguir desarrollar actividades donde realmente la empresa sea competitiva. Donde la gerencia basada en el valor abarca tres elementos claves: (1) creación de valor, (2) medición de valor, y (3) gestión de valor [26].

## Materiales y métodos

La investigación asumió el paradigma empírico-analítico de corriente positivista y racionalista, caracterizada por partir del presupuesto de que fuera del individuo existe una realidad, totalmente acabada y objetiva. Significa que ser objetivo implica copiar bien la realidad de la competitividad y generación de valor en la región fronteriza de Cúcuta, sin deformarla, vinculando al trabajo fuentes documentales confiables, como son las Cámaras de Comercio, la información contable de las empresas, documentos e informes de trascendencia y sumado al equipo profesional de trabajo de campo y procesamiento de la información. Correspondió a un estudio cuantitativo de nivel explicativo, ya que se pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian [27]. A su vez, la investigación estuvo enmarcada bajo el diseño no experimental, transeccional y de campo.

Las variables estudiadas en el presente estudio fueron: la competitividad y generación de valor en la mediana empresa. De acuerdo al marco referencial de la investigación se consideran como variables internas de la mediana empresa que afectan directamente a la competitividad: (1) el conocimiento, (2) el talento humano (perfil y grado de compromiso), (3) la tecnología (pensamiento y recursos), y (4) la innovación. También se consideran las variables externas que afectan la competitividad de la mediana empresa, las que están por fuera de su alcance y pueden corresponder a factores como legislación, fiscales, el mercado local o mercados internacionales. Estas son: competidores, asociatividad, inflación, comercio internacional, entre otras.

Es conveniente en la hipótesis, evaluar la influencia de variable independiente (causa) en la dependiente (efecto), y la

influencia conjunta de todas las variables independientes en la dependiente o dependientes [27]. Por ello, se podría desglosar en varias hipótesis:

**H1:** Las utilidades generadas de la empresa se relaciona con la generación de valor en el comercio exterior.

**H2:** Las utilidades generadas de la empresa se relaciona con el valor de la certificación de calidad.

**H3:** La obtención de utilidades de la empresa determinan el costo de capital.

**H4:** La obtención de utilidades de la empresa es mayor la rentabilidad que su costo de capital.

**H5:** La la gerencia de valor se relaciona con obtención de utilidades y rentabilidad.

La población estuvo compuesta por 100 medianas empresas de la zona de San José de Cúcuta y su área metropolitana. Se empleó el criterio 'laboral' para tipificar la organización como mediana empresa, es decir, aquellas que tenían contratados entre 51 a 200 trabajadores, con activos mayores de USD 500.000.00 y que estuvieran activas al momento de la investigación. Para el cálculo de la muestra se consideró una probabilidad de ocurrencia del evento de 0.85 y una probabilidad de no ocurrencia del evento de 0.15; el grado de error máximo fue de 0.06 (6%) y un nivel de confianza de 95% (1.96), dando como resultado una muestra de 44 unidades de información. De allí que, para la selección de la muestra estratificada se utilizó el mecanismo aleatorio, mediante la generación de números aleatorios por el computador como se logra ver la Tabla I.

Tabla I. Muestra estratificada de San José de Cúcuta y su área metropolitana.

Subsector	Cantidad
Intermediación financiera	2
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	3
Administración pública y defensa, seguridad social de afiliación obligatoria	2
Educación	6
Servicios sociales y de salud	2
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	1
Organizaciones y órganos extraterritoriales	4
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	4
Explotación de minas y canteras	2
Industrias manufactureras	3
Suministro de electricidad, gas y agua	2
Construcción	2
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores	3
Hoteles y restaurantes	4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4
Subtotal:	44

Por otra parte, con el objeto de explorar y determinar las causas en referencia a la competitividad y generación de valor de la mediana empresa en la región, el autor utilizó la observación no estructurada, la encuesta y la documental como técnicas para obtener la información, en función de los objetivos de investigación siguiendo la orientación de Arias [28]. De igual forma y en la misma dirección, se diseñó y utilizó un cuestionario, el cual estuvo integrado por 35 preguntas, con escalas de medición dicotómicas, de selección múltiple, y escala de likert. Se obtuvo muy alta confiabilidad de 0,95 en el cálculo de Alpha de Cronbach. Para el análisis de los datos, estos, fueron sometidos a diversas operaciones como clasificación, registro, tabulación y codificación para permitir su procesamiento electrónico de datos a través del programa Statistical Package for the Social Science (SSPS)

## Resultados y discusión

Se recopiló y se presentaron los datos, mediante su tratamiento y análisis a la luz de la estadística descriptiva e inferencial.

## Al encuentro con la realidad de la mediana empresa en San José de Cúcuta y área metropolitana

La información acopiada de la realidad de la competitividad y generación de valor en las empresas, se estudia desde: (1) Prácticas gerenciales; (2) Derechos de los accionistas; (3) Transparencia, fluidez e integridad de la información; (4) Responsabilidad social de la empresa; (5) Misión y aspiraciones; (6) Objetivos y metas; (7) Enfoque organizacional; (8) Planeación y control financiero; (9) Planeación y control operativo; (10) Comercio exterior y (11) Finanzas corporativas. Los resultados y hallazgos se presentan a continuación en la Tabla II.

Tabla II. Hallazgos generales encontrados en la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta y área metropolitana

	Análisis	Hallazgos
Prácticas gerenciales	<p><b>Desarrollo y compensación del talento humano</b></p> <p>En el ítem 1, se determinó que el 36,36% de las medianas empresas de Cúcuta consideran las opciones conjuntas de compensación, evaluación y los planes para el desarrollo y compensación del talento humano. Mientras que otro 34,09%, de empresas aplican las compensaciones y evalúan la gestión del talento humano. Entretanto, otros grupos emplean solamente la evaluación de la gestión del talento humano (13,64%), un 11,36% utilizan la evaluación y los planes del talento humano para dicho desarrollo y compensaciones.</p>	<p>El empresario cucuteño considera que las funciones más activas son las tres opciones: la compensación, evaluación y planes del talento humano (36,36%).</p>
	<p><b>Estándares de ética e integridad financiera y auditoría</b></p> <p>En el ítem 2, se conoció que las políticas de transparencia, el plan anual de auditoría y el informe del auditor para proponer acciones correctivas son las guías en conjuntos que llevan a cabo el 36,36% de las empresas medianas de Cúcuta como estándares de ética e integridad financiera y auditoría. Mientras que un 15,91% se vale del plan anual de auditoría para proponer acciones correctivas luego del informe del auditor. Entretanto que, algunas de estas empresas desarrollan y proponen políticas de transparencia (11,36%); otras, definen el plan anual de auditoría (11,36%) y Analizan informes del auditor, deciden el nivel de divulgación y proponen acciones correctivas (11,36%) como dichos estándares llevados a cabo para la integridad financiera. El resto consideran las políticas de transparencia con el informe del auditor (9,09%).</p>	<p>Al hablar de estándares de ética, integridad financiera y auditoría, los empresarios y profesionales cucuteños encuestados despliegan estándares, definen políticas, desarrollan planes de auditoría y el análisis de los respectivos informes de la muestra de la encuesta.</p>
Derecho de los accionistas y/o socios	<p><b>Comunicación</b></p> <p>En el ítem 3, se comprobó que el 84, 09% de las medianas empresas objeto de estudio comunican de manera proactiva a todos los accionistas/socios sus derechos y la manera cómo pueden ejercerlos.</p>	<p>La comunicación representa para los empresarios consultados una función importante, ya que por medio de ella se realiza una mejor transferencia de información y toma de decisiones de tipo gerencial que afectan a las personas y actividades.</p>
	<p><b>Toman de decisiones</b></p> <p>En el ítem 4, se verificó que en el 93,18% de las empresas medianas de la Ciudad de Cúcuta y del área metropolitana toman las decisiones a nivel de junta directiva. De allí, que se conoció también que siempre dicha junta directiva toman las decisiones en lo referente a: aprobación de apertura de mercados (52,27%); aprobación de adquisiciones y fusiones (34,09%); aprobación de cambio tecnológico (50, 00%); aprobación de contratos con accionistas/socios (47,73%); aprobación de remuneración de la administración (36,36%); aprobación de las políticas para el acceso a información y responsabilidades de la administración (75,00%).</p>	<p>Los empresarios y profesionales de la gerencia de la mediana empresa cucuteña toman decisiones a nivel de junta directiva en apertura de mercados, ya que ello implica el conocimiento de nuevas plazas, investigaciones de mercado, riesgos de inversiones. La junta directiva es la que decide en procesos que impliquen combinación de operación con su efecto sinérgico si se habla de fusión, o la conveniencia de compra de otra compañía si hablamos de adquisición. En cuanto a la remuneración de la administración, lo define la junta en proporción a criterios de desempeño individual, grupal y organizacional. Por tanto, la mediana empresa en la zona fronteriza basa su gestión en la junta directiva.</p>
Transparencia, fluidez e integridad de la información.	<p><b>Acceso a la información</b></p> <p>En lo referente al ítem 5, se evidenció que el 86,36% de las medianas empresas si presentan la información contable bajo estándares internacionales y normas locales. Por otra parte, relacionado con el ítem 6, se comprobó que frente al tema de acceso a la información, los accionistas o socios pueden acceder a la información correspondiente con resultados financieros y de gestión (79,55%); Información acerca de quiénes son los miembros de la junta de directivos (100%); Objetivos de la empresa (95%); así como a los factores de riesgo material previsible (59,09%); participación mayoritaria y derechos de voto (72,73%) y políticas empresariales (68,18%).</p>	<p>La mayoría de los encuestados (86,36%) de la mediana empresa han formalizado sus sistemas contables, obedeciendo a normas locales (DIAN, etc) o por su propia organización del negocio. De acuerdo con 59,09% de las empresas encuestadas. Hay buen clima para la gerencia del riesgo financiero, el porcentaje alcanzado es buen indicio.</p>
Responsabilidad social empresarial.	<p><b>RSE</b></p> <p>Para el ítem, 7, se conoció que en el 59,09% de las medianas empresas encuestadas no tienen un código de ética explícito en cuanto a las responsabilidad social empresarial. Mientras que en el ítem 8, se demostró que no se tiene una política ambiental clara sobre el manejo de desechos (75%); producción limpia (72,73%) y promoción de la buena utilización de los productos (75,00%).</p>	<p>El 75% no cuentan con políticas de producción limpia, lo cual implica la ausencia de defectos o variaciones y la aplicación del desarrollo sostenible y la eficiencia. Solamente el 25% de las empresas encuestadas están de acuerdo con establecer o ajustar sus empresas a este vital indicador.</p>

Misión y aspiraciones	Actitud de desempeño	La gerencia de las empresas medianas encuestadas consideró (ítem 9) la opción de aspiraciones de desempeño ambiciosas, coherentes con los imperativos estratégicos del negocio (36,36%), aunque otro grupo compuesto por el 6,82% exigen estándares de desempeño fácilmente alcanzables. Mientras que, el 50,00% de los encuestados optan por incluir al mismo tiempo las dos opciones antes mencionadas con respecto a la actitud de desempeño.	De acuerdo con el 50% de las empresas encuestadas consideran que existen estándares de desempeño medibles y cuantificables; esto es lo que los hace alcanzables.
	Metas	Los encuestados (ítem 10) piensan que los objetivos y metas necesitan de un gran esfuerzo en toda la organización (56,82%). Aunque otros piensan que los objetivos y metas son fácilmente alcanzables con un desempeño "normal" (36,36%). El resto no respondió.	De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, el 56,82% de las empresas definen sus objetivos con la participación y esfuerzo de toda la organización; teniendo en cuenta que son los resultados que se esperan obtener y que son producto de un diagnóstico que va a medir los requerimientos mínimos y máximos para que estas metas sean alcanzables.
Objetivos y metas	Horizonte de tiempo	Para los encuestados en el ítem 11, las metas a largo plazo se traducen en objetivos específicos a corto plazo (45,45%). Otro grupo conformado por el 27,27% establecen objetivos a corto y largo plazos de manera independiente, y por cada los objetivos a corto plazo no siempre están relacionados con los de largo plazo.	Para casi la mitad (45,45%) de los encuestados los objetivos a largo plazo deben traducirse en objetivos a mediano plazo y a corto plazo.
	Ajuste a las metas en el tiempo	El 45,45% de los encuestados señalan para el ítem 12, que ocasionalmente se realizan ajustes en de las metas en el tiempo. Mientras que el 29,55% dice que la gerencia siempre establece nuevas metas tan pronto como se llega a las establecidas o la situación cambia. Entretanto, el 13,64% opta por ajustar sus metas de acuerdo a las dos propuestas anteriores. El resto, un 11,56% incluye las dos propuestas pero piensa también que a pesar de cambios en el entorno no se realizan ajustes en los objetivos y metas.	La mayoría de los empresarios y profesionales de la mediana empresa afirman que las metas se deben ajustar de acuerdo a las circunstancias que se puedan presentar.
Enfoque organizacional	Metas individuales	Para el ítem 13, el 50,00% de los encuestados destaca que cada persona en la organización tiene objetivos y metas específicas, actualizadas y alineadas con los corporativos y éstos son indicativos de valor. Otro 27,27% dice que se diluye la responsabilidad de las áreas porque la toma de decisiones está altamente centralizada en la dirección. Mientras que el 15,91% considera ambas alternativas.	Una parte considerable (65,91%) afirman en los resultados que los objetivos individuales deben abarcar el desempeño y desarrollo personal es un indicativo de valor en los objetivos y metas corporativos.
		En el ítem 14, se demostró que el 22,73% de las gerencias de las empresas encuestadas desarrollan postulados relacionado con el modelo organizacional, donde la clave es la empresa, junto a la teoría de las relaciones humanas, calidad total, outsourcing, la asociatividad empresarial, costos ABC, tablero de control, benchmarking (Medición general) y gerencia basada en el valor (GBV). Mientras que otro grupo compuesto del 20,45% de empresas aplica teoría de las relaciones humanas, calidad total, outsourcing, asociatividad empresarial, reingeniería y costos ABC. Entretanto que el 13,64% emplea las premisas del modelo organizacional, teoría de las relaciones humanas, calidad total y outsourcing y otro 13,64% utiliza las proposiciones sobre el modelo organizacional, calidad total, asociatividad empresarial, reingeniería, benchmarking, gerencia basada en el valor (GBV) y el valor económico agregado (EVA). Otro 15,91% no respondió o no sabe que se postula en la empresa.	Según los resultados encontrados, una parte mayor (70,76%) de las gerencias de las medianas empresas comparten y desarrollan los postulados relacionado con la teoría de las relaciones humanas, así como la calidad total, outsourcing, asociatividad empresarial y métodos de costos. Aunque solo un poco más de un tercio (36,37%) desarrolla los postulados de la gerencia basada en el valor (GBV) y el valor económico agregado (EVA).

Planesación y control financiero	Control financiero en el tiempo	El 38,64% de los encuestados en el ítem 15, sostienen que la planesación y el control se enfocan exclusivamente en el año calendario en curso. Mientras que otro grupo de empresarios y profesionales de la mediana empresa representados por el 34,09% destacan que la dirección realiza presupuestación y control a corto, mediano y largo plazos (5 años o más). Entretanto, un 11,36% dijeron que combinan la planesación y control a corto, mediano y largo plazos (5 años o más) y corto plazo y con detalle limitado para el mediano plazo (2 – 3 años. Otro grupo del 9,09%)	Menos del 40% de las medianas empresas realizan planesación financiera y control a corto, mediano y largo plazos;
	Desarrollo y aprobación del presupuesto	El 65,91% de los encuestados en el ítem 16, manifiestan que el presupuesto es desarrollado por las áreas responsables y son aprobados después de una interacción entre la dirección y las áreas, enmarcado dentro de los lineamientos de mediano plazo de la organización. Otro 13,64% no respondió o no saben sobre el desarrollo y aprobación del presupuesto. Mientras que el 4,55% dijeron que se le entrega a las áreas de la empresa primero un borrador. En tanto que, al 2,27% dicen que los presupuestos y planes financieros son generados por las áreas de la empresa con poca intervención de la dirección; y un 6,82% dijeron aplicar las tres opciones descritas anteriormente.	Las medianas empresas del sector encuestados coinciden en un 65,91%, en que el desarrollo del presupuesto se hace a mediano plazo, a cargo de cada área en concordancia con los objetivos generales de la empresa.
Planesación y control operativo		En el ítem 17, se constató que el 56,82% de las medianas empresas encuestadas alinean los objetivos de la dirección con el proceso de desarrollo de planesación y control operativo para todas las unidades de negocio. Mientras que otro 20,45% no sabe o no respondió al ítem en cuestión sobre el desarrollo y aprobación de los planes.	Los objetivos operacionales coinciden en más de un 50% con los gerenciales en el ítem anterior.
Comercio exterior		En el ítem 18, se conoció que el 72,73% de las medianas empresas encuestadas no exportan sus productos. Mientras que los ítems 19 (cuántos productos exportan) y 20 (qué países) obedeciendo razones de confidencialidad no estaban autorizados. Por otra parte, referente al ítem 21, el 31,82% de las medianas empresas si cuenta con certificaciones de calidad en sus productos. Lo anterior está en concordancia con los resultados del ítem 22, en la se demostró que solo el 34,09% conocen sobre las bondades o ventajas de la zona de integración fronteriza (ZIF).	Más del 70% de las empresas no exportan, encontramos el primer indicador preocupante regional. Lo que concuerda que el menos de un tercio (31,82%) de estas empresas cuenta con certificaciones de calidad. Podría ser al desconocimiento de los procedimientos de exportación de las características y beneficios de las ZIF (65,91%)
Finanzas corporativas	Generación de utilidades	El 61,18% de las medianas empresas encuestadas dijeron en el ítem 23, que han generado utilidades en los últimos 5 años. Un 13,64% dijeron que no y otro 18,18% no respondieron o no saben.	
	Costo de capital	Para el ítem 24, se constató que el 47,73% de las medianas empresas tiene determinado su costo de capital. El resto, un 38,64% no lo han determinado y el 13,64% no sabe o no respondió.	Las finanzas corporativas de las medianas empresas encuestadas dan cuenta que una parte considerable (61,18%) de las medianas empresas cucuteñas si generan utilidades en los últimos años. Pero más del 50% no determina el costo de capital. Lógicamente, la rentabilidad está al margen del costo de capital como lo expresan 47,73% de los gerentes encuestados, teniendo en cuenta las respuestas de las preguntas de los ítems 23,24 y 25.
	Rentabilidad	De igual manera, en el ítem 25, se evidenció que el 47,73% de las medianas empresas de la Ciudad de Cúcuta y área metropolitana poseen un margen de rentabilidad que es mayor a su costo de capital. El resto, un 38,64% no tienen margen de rentabilidad a su capital de costo y el 13,64% no sabe o no respondió.	

Atendiendo a los resultados obtenidos en la tabla 2 (ítems del 1 al 25) se deduce que los empresarios y profesionales de la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta y área metropolitana tienen claro que la gestión y evaluación del talento humano como elementos importantes para el desempeño y la productividad de los trabajadores, y por ende, la competitividad de la empresa, como lo plantea el índice WEF [(World Economic Forum)][20] pues a partir del control del talento humano define las medidas de eficiencia como factor determinante de competitividad[21], por tanto los empresarios de la ciudad fronteriza (Cúcuta) valoran estos

intangibles como factor de competitividad con lo cual se puede crear valor para tener una participación en el mercado.

Por otra parte, se encontró que las empresas tengan valores reflejados en estándares éticos y financieros que conlleven a la comunicación de planes contables de auditoría, pues la formalidad de un negocio, se traduzcan en la integridad de la información financiera. Es decir, una ética corporativa[19], que obedece a que en una empresa las políticas constituyen una de las etapas más importantes del proceso de planeación; a través de su definición se orienta la toma de decisiones y el plan anual de auditoría tiene como objetivo fundamental contribuir a la productividad de las actividades que se realizan dentro de la organización y al fortalecimiento del SIC (Sistema de Control Interno).

Por consiguiente, la comunicación integral con los públicos externos e internos, como el caso de los socios o accionistas, son factores de creación de valor y competitividad dentro de una organización. Dependiendo de la transparencia, la fluidez de sus estándares contables, puesto que generan confianza, a sus accionistas, o socios en las asambleas generales en donde la ética orienta la praxis gerencial al presentar los resultados financieros.

De acuerdo con los resultados, se aplican postulados como la calidad total, costos ABC y a la vez se desconocen conceptos financieros tan importantes como el costo de capital, el ROE, ROI, entre otros. Sin embargo, las empresas generan utilidades pero lo preocupante es que empresas no son rentables, pareciera que deben gestionar una red de negocios con lo cual crea valor y ventaja competitiva [14] a través de teorías cualitativas más que cuantitativas, prima la gerencia antes que las finanzas, de allí que se adapte a estrategias para ser competitivo.

[20].

De igual manera, se constató que la misión y las aspiraciones dan claridad a los objetivos y metas empresariales, serán sus resultados, los planes, siempre son una guía o camino a todo equipo gerencial, para llevar el control financiero y operativo, así como al logro de los éxitos y metas tanto organizacionales como personales; de allí, que la competitividad evalúa factores empresariales y sociales que afectan el desempeño de la empresa. [16]. Es importante destacar que las metas individuales deben encajar con las metas macro de la organización.

También sobre la realidad competitiva y creación de valor de la mediana empresa de Cúcuta y área metropolitana, evidencian generación de utilidades, este es un indicador preliminar más no contundente para valorar una empresa; si está o no está generando valor agregado. Aunque podría afectar el desconocimiento de los procedimientos de exportación y beneficios de las Zona de integración fronteriza. Dicho de otra manera, las medianas empresas constituyen un elemento importante en el esquema productivo regional y nacional, desempeñando un papel relevante en el desarrollo económico[20], aunque requiere sofisticación y calidad del ambiente de negocio micro y macroeconómico, pues determina la productividad y por ende, su competitividad en métodos de producción[17], ya que aporte al producto interno bruto, a la generación de empleos y que por su marcada característica la convierten en un factor de valor en la estabilidad política y social,

### **Relación de variables**

La competitividad al ser precisada como la capacidad para incrementar la participación en los mercados local e internacionales, donde la productividad aumenta a través de la ética corporativa y capital humano

[18] además, la competitividad y su ventaja competitiva en la calidad del producto final. Se estableció la relaciones de las variables de la siguiente manera: La variable “generación de utilidades”, en los últimos 5 años se relaciona con las variables: (1) comercio exterior; (2) calidad; (3) costo de capital; (4) rentabilidad mayor que el costo de capital; (5) gerencia basada en el valor; con el propósito de indagar los factores presentes en los empresarios de dicha región fronteriza en la obtención de utilidades. De este modo, se evidencia que la generación de utilidades no es garantía de la creación de valor de una empresa como se observa en la Tabla III

Tabla III. Cruce de información y relación entre las variables

Variabla interna	Variable externas	Coefficiente de Correlación (r)
Generación de utilidades en las medianas empresas de Cúcuta y área metropolitana (61,18%)	El 27,27% de las empresas exportan (comercio exterior)	0,237
	El 31,82% que poseen los certificados de calidad	0,017
	El 47,73% de las medianas empresas tiene determinado su costo de capital	0,180
	el 47,73% de las medianas empresas de la Ciudad de Cúcuta y área metropolitana poseen un margen de rentabilidad que es mayor a su costo de capital	0,180
	El 36,37% de las medianas empresas de la región desarrollan los postulados de la gerencia basada en el valor (GBV) y el valor económico agregado (EVA)	0,139

Con el propósito de indagar los factores presentes en los empresarios y profesionales de la mediana empresa cucuteña, se considera que la obtención de utilidades no garantiza al empresario estar generando valor, ya que al hacer el cruce dentro de sus variables, se destaca que aunque hubo utilidades (61,18%) solo el 27,27% de las empresas exportan, por otra parte, el coeficiente de correlación (r) para las variables es de 0,237, lo que muestra que hay una correlación estadísticamente significativa entre variables estudiadas. Estos resultados pudieran dar cuenta que hay una correlación débil positiva, que pudieran revelar, aunque no está inequívoco, que a mayor generación de utilidades se pueden obtener mejores resultados en el comercio exterior, debido que aumenta el desempeño del talento humano y comunicación de la información. Aunque, pareciera que dichas empresas evitan el riesgo de nuevos mercados y de exportar.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que existe un coeficiente de correlación (r=0,017)

entre generación de utilidades y certificado de calidad, lo que indica que no hay correlación entre estas variables. Sin embargo, un 31,82% que poseen los certificados de calidad y un grupo importante parece que no les interesa certificarse o iniciar un proceso; con lo cual se infiere que existe una práctica en la gerencia de dichas empresa basada en el valor donde, se manifiesta en la incremento del desempeño económico para alcanzar continuamente el máximo valor. [23][25].

Los resultados del cruce de información dicen que el más del 50% determinan el costo de capital pero tienen un coeficiente de correlación positivo muy débil (r=0,180) con las utilidades obtenidas por la empresa en los últimos 5 años. Este punto es importante para saber si el gerente es propietario o es funcionario contratado por los dueños del negocio; hay gerentes a quienes no les interesa otro análisis sino generar utilidades sin valorar su magnitud.

Además, más de la mitad de las empresas

están por debajo de la rentabilidad. Solo en el 47,73% de las empresas su margen supera a su costo de capital, asimismo tiene un coeficiente de correlación positivo muy débil ( $r=0,180$ ) con las utilidades conseguidas en los últimos 5 años. Ello, es un estado preocupante de la mediana empresa de frontera ubicada en Cúcuta, porque se dificulta una filosofía para crear valor al lograr un beneficios superior al costo de oportunidad del capital invertido[23]

No obstante, generar utilidades por generar no es la misión de todo gerente y empresarios, ya que algunos se orientan en la creación, medición y gestión de Valor[26]. En este particular, la relación generación de utilidad y gerencia basada en valor, obtuvo un coeficiente de correlación de ( $r=139$ ) positiva débil entre estas variables, lo cual indica que la gerencia basada en valor involucra resultados positivos en generación de utilidades. En otras palabras consiguen desarrollar actividades donde realmente la empresa sea competitiva, para el desempeño y la productividad de los trabajadores, y por ende, en la competitividad de la empresa

## Conclusiones

La competitividad y el crecimiento de las empresas está ligada cada vez más a su capacidad de trabajar como un solo cuerpo sincronizado, lo cual impacta su reacción frente al mercado y le permite medir el éxito de sus inversiones de todo nivel. La construcción de competitividad y productividad necesita un liderazgo decidido de los empresarios de frontera para sacar adelante sus negocios y por consiguiente, en la región.

Las empresas de Cúcuta y área metropolitana no avanzan al paso que debería. Las exportaciones han sido afectadas por el cierre de la frontera con Venezuela y por ello, son muy bajas en términos per cápita.

La mirada a estas compañías según el trabajo de campo pone de presente un hecho protuberante, el desarrollo de clusters es totalmente incipiente. Es uno de los puntos más débiles en esta arquitectura de la competitividad.

Se concluye que los indicadores analizados tienen relación directa con el bajo nivel de competitividad, existen empresas que determinan los enfoques organizacionales pero pocas explotan todo su potencial como herramienta gerencial y fuente de valor. Además, la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial es fundamental para que las empresas tengan más fácil acceso al mercado financiero o asegurador, mejoren su desempeño económico general y se proyecten como unidades productivas de valor.

Por ello, es de suma importancia en la creación de la cultura del valor, puesto que algunas empresas estudiadas están destruyendo el valor, sus gerentes lo ignoran o no lo aceptan. Las utilidades no son el indicador recomendable para evaluar o valorar una empresa, es solo una cifra contable. Debido a que la competitividad y generación de valor es un proceso que debe iniciarse en la mente de los trabajadores colaboradores, directivos y propietarios de la empresa; si todos están del mismo lado, los resultados llegarán a corto y mediano plazos, no importando el tamaño del negocio y su mercado potencial.

## Referencias

- [1] W. Avendaño, «Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de san José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia)», *Semestre Económico*, vol. 15, n.o 31, Art. n.o 31, 2012, doi: 10.22395/seec.v15n31a8.

- [2] Cámara de Comercio de Cúcuta, «Estructura empresarial de Norte de Santander». 2015. [En línea]. Disponible en: <http://www.datacucuta.com/PDF/estudios-sectoriales/5.EMPRESARIAL/estructura%20empresarial%202014.pdf>
- [3] H. O. Luna-Pereira, W. R. Avendaño-Castro, y R. Prada-Núñez, «Caracterización del sector manufacturero de San José de Cúcuta como resultado de la crisis colombo-venezolana», *Mundo FESC*, vol. 10, n.o 19, Art. n.o 19, ene. 2020.
- [4] Cámara de Comercio de Cúcuta, «Norte de Santander, como una nueva frontera.» 2018. [En línea]. Disponible en: [http://www.cccucuta.org.co/media/PDF\\_COMunicaciones/informecierrefrontera.pdf](http://www.cccucuta.org.co/media/PDF_COMunicaciones/informecierrefrontera.pdf)
- [5] R. Guerrero y J. D. Anido, «Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización. El caso de frontera Colombo-Venezolana», *Aldea Mundo*, vol. 0, n.o 24, Art. n.o 24, 2008.
- [6] J. A. Cáceres, «MARCAS REGISTRADAS, ESTRUCTURA DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD DEL NORTE DE SANTANDER», *DESARROLLO GERENCIAL*, vol. 8, n.o 2, jun. 2017, doi: 10.17081/dege.8.2.2562.
- [7] L. Alvarez, «Competitividad de la empresa industrial: una reflexión metodológica», *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 13, n.o 43, pp. 341-357, sep. 2008.
- [8] M. L. Saavedra, M. E. Camarena, y B. Tapia, «Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México», *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, n.o 80, pp. 551-575, 2017.
- [9] A. Montoya, I. Montoya, y O. Castellanos, «Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos», *Agron. Colomb.*, vol. 28, n.o 1, Art. n.o 1, ene. 2010.
- [10] D. Rodríguez y D. Bolaño, «Estrategias de crecimiento utilizadas para la competitividad en las microempresas colombianas», Universidad Cooperativa de Colombia, 2018, Accedido: jun. 14, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/12462>
- [11] S. N. Hernández-Fuentes y K. Y. Sánchez-Mojica, «Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta», *I*, vol. 8, n.o 1, Art. n.o 1, dic. 2017, doi: 10.19053/20278306.v8.n1.2017.7368.
- [12] Y. R. Casadiego-Duque, C. F. Rico-Rojas, M. E. Contreras-Cáceres, y M. del M. Calderón-Contreras, «Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las MiPymes de Cúcuta», *Mundo FESC*, vol. 10, n.o 20, Art. n.o 20, jul. 2020.
- [13] A. Aguilera, «Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación», *Pensamiento & Gestión*, n.o 28, pp. 85-106, 2010.
- [14] A. Rodríguez y M. Hernández, «La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios.», *Revista Universidad EAFIT*, vol. 39, n.o 132, pp. 8-22, 2003.
- [15] D. Sáez, «El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido», *Investigaciones europeas de dirección y*

- economía de la empresa*, vol. 6, n.o 3, pp. 71-86, 2000.
- [16] M. L. Saavedra y S. Milla, «La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México», *EN CONTEXTO*, vol. 5, pp. 107-372, dic. 2017.
- [17] D. Romo y G. Abdel, «Sobre el concepto de competitividad», vol. 55, n.o 3, pp. 200-214, 2005.
- [18] M. E. Porter, «The Competitive Advantage of Nations», *Harvard Business Review*, 1990. Accedido: jun. 14, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- [19] O. García, *Valoración de empresas, gerencia del valor EVA*. Bogotá: Norma, 2003.
- [20] CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. CEPAL, 2001. Accedido: jun. 15, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4972-elementos-competitividad-sistemica-pequenas-medianas-empresas-pyme-istmo>
- [21] V. Medeiros, L. Gonçalves, y E. Camargos, «La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL*, No. 129, pp. 8-127», 2019. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45005-la-competitividad-sus-factores-determinantes-un-analisis-sistemico-paises> (accedido jun. 14, 2021).
- [22] J. Lombana y S. Rozas, «Marco analítico de la competitividad - Fundamentos para el estudio de la competitividad regional», *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, n.o 26, pp. 1-38, 2009.
- [23] T. E. Copeland, J. Murrin, y T. Koller, *Valoración: medición y gestión del valor*. Ediciones Deusto, 2004. Accedido: jun. 16, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=236609>
- [24] J. Knigh, *Value Based Management: developing a systematic approach to create shareholder value*. New York: McGraw-Hill., 1998.
- [25] M. A. Vera-Colina, «Gerencia basada en valor y gerencia financiera», *Tendencias*, vol. 1, n.o 2, p. 1, 2000.
- [26] E. Armendáriz, M. Suraty, W. Guevara, y J. Díaz, «Gerenciamiento basado en el valor: transformando la cultura empresarial.», *RES NON VERBA*, vol. Vol 5, n.o 1, pp. 77-90, 2015.
- [27] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, y P. Baptista Lucio, «Metodología de la Investigación. Sexta Edición.» *McGraw-Hill/Interamericana Editores*, S.A. de C.V, 2014.
- [28] F. Arias, «El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Edición.» *Edición. Editorial EPISTEME*, C.A. Caracas - República Bolivariana de Venezuela, 2012.