



ANÁLISIS EMPRESARIAL DE LA ZONA FRONTERIZA NORORIENTAL DE COLOMBIA



**Universidad Francisco
de Paula Santander**
Vigilada Mineducación

**Wlamyr Palacios Alvarado
Byron Medina Delgado
Gerson Rueda Vera**

**ANÁLISIS EMPRESARIAL
DE LA ZONA FRONTERIZA
NORORIENTAL DE COLOMBIA**

WLAMYR PALACIOS ALVARADO
BYRON MEDINA DELGADO
GERSON RUEDA VERA

Palacios Alvarado, Wlamyr

Análisis empresarial de la zona fronteriza nororiental de Colombia / Wlamyr Palacios Alvarado, Byron Medina Delgado, Gerson Rueda Vera. -- 1a ed. -- Cúcuta : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2021.

71 p. -- (Ciencias empresariales. Comercio y negocios)

Incluye datos de los autores en la pasta. -- Contiene referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-141-8 -- 978-958-503-142-5 (e-book)

1. Productividad - Investigaciones - Norte de Santander 2. Pequeña y mediana empresa - Investigaciones - Norte de Santander 3. Crecimiento empresarial - Investigaciones - Norte de Santander I. Medina Delgado, Byron II. Rueda Vera, Gerson III. Título IV. Serie

CDD: 338.060986124 ed. 23

CO-BoBN- a1080808



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Comercio y negocios



**Universidad Francisco
de Paula Santander**

Vigilada Mineducación

© Wlamyr Palacios Alvarado

© Byron Medina Delgado

© Gerson Rueda Vera

► Universidad Francisco de
Paula Santander
Avenida Gran Colombia
No. 12E-96 Barrio Colsag
San José de Cúcuta - Colombia
Teléfono (057)(7) 5776655

► Ecoe Ediciones Limitada
Carrera 19 # 63C 32
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, septiembre de 2021

ISBN: 978-958-503-141-8

e-ISBN: 978-958-503-142-5

Directora editorial: Claudia Garay Castro

Corrección de estilo: Andrés Díaz

Diagramación: Yolanda Madero

Carátula: Wilson Marulanda Muñoz

Impresión: Carvajal Soluciones de
comunicación S.A.S

Carrera 69 #15 -24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

DEDICATORIA

A los empresarios de San José de Cúcuta que nunca se han detenido en sus aportes organizacionales a la economía de frontera a pesar de estar altamente afectados por las situaciones político-económicas y pandémicas del día de hoy en la región.

CONTENIDO

Presentación	XI
Introducción	XIII
CAPÍTULO 1. DESARROLLO METODOLÓGICO	1
1.1 Diagnóstico	1
1.2 Justificación.....	5
1.3 Estado del arte	6
1.4 Propósitos textuales	9
1.4.1 Propósito general.....	9
1.4.2 Propósitos específicos	9
1.5 Metodología.....	9
1.5.1 Tipo de estudio.....	9
1.5.2 Población y muestra	10

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SECTORIAL SOCIOECONÓMICO.....	13
2.1 Situación social y económica de Norte de Santander.....	13
2.1.1 La revaluación	19
2.1.2 La productividad y competitividad como competencias del líder en las mipymes	22
2.2 Relación entre los emprendedores y su liderazgo en las mipymes	24
2.3 Liderazgo en las mipymes	25
2.4 Gestión por procesos	27
2.5 Gestión de la calidad.....	30
2.6 Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	33
2.7 Gestión financiera.....	34
2.8 Nuevos retos y transformación digital	36
CAPÍTULO 3. GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD	39
3.1 Resultados de la investigación	39
3.2 Informe de investigación.....	47
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD	49
4.1 Teorización	49
4.2 Identificación de estrategias.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
EPÍLOGO.....	59
REFERENCIAS	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competencias del líder de la pyme	23
Figura 2. Características de los emprendedores de las mipymes	24
Figura 3. Tipos de liderazgo	26
Figura 4. Gestión de la calidad y su relación con la gestión por procesos.....	28
Figura 5. Procesos de la organización (cadena de valor).....	29
Figura 6. Modelo general para implementación de mejora continua en las organizaciones mipymes	32
Figura 7. Sistema de información financiera para la toma de decisiones.....	35
Figura 8. Mipymes que miden la productividad	40
Figura 9. Coeficiente estratégico de la capacidad de gestión en las mipymes	45
Figura 10. Nivel de productividad.....	47
Figura 11. Coeficiente estratégico comparativo.....	48
Figura 12. Pilares y factores para la sostenibilidad.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución según tipo de empresa.....	10
Tabla 2.	Participación por sectores en las mipymes de Cúcuta	11
Tabla 3.	Tipos de empresas según empleados y activos.....	14
Tabla 4.	Tamaño empresarial según sectores económicos	15
Tabla 5.	Gestión.....	41
Tabla 6.	Resultados de investigación sobre gestión	44
Tabla 7.	Resultados sobre productividad.....	46
Tabla 8.	Indicadores de gestión para la productividad	54
Tabla 9.	Impactos esperados.....	55



PRESENTACIÓN

El presente texto titulado *Análisis empresarial de la zona fronteriza nororiental de Colombia* está analizado con base en importantes fuentes de información, cuya problemática se centra en la poca efectividad del capital humano y de activos totales que las organizaciones empresariales de la región demuestran, de acuerdo con los resultados indicados a través de los factores calculados que tienen gran incidencia en la permanencia empresarial y que dependen de una gestión integral que los empresarios de las mipymes deben considerar para mejorar significativamente los niveles de productividad, dado la alta contribución que tienen estas dentro del desarrollo social y económico a nivel nacional y local.

En este orden de ideas, el proyecto analiza los conceptos de gestión integral y productividad en torno a la teoría sobre mipymes, a la luz de las normas legales para el crecimiento de la microempresa y de este tipo en particular de sector productivo, las cuales están definidas, caracterizadas y clasificadas de acuerdo con la cantidad de trabajadores y activos asociados a sus actividades de operación. Teoría que ha dado lugar a diversas investigaciones y estudios por parte del Estado colombiano a través de ProColombia-Expopyme e instituciones internacionales como la OIT, entre otras, que son analizados en el proyecto como experiencias anteriores que orientarán el cumplimiento de objetivos como analizar las variables socioeconómicas de las mipymes regionales, determinando la productividad de estas empresas e identificando las tácticas para la consistencia firme de eficiencia y productividad utilizando un plan exploratorio cuantitativo para un primer nivel y con una pro-

fundidad descriptiva mayor que facilita la relación entre las variables; un factor indicativo de eficiencia y productividad a través de la aplicación de un modelo de cuestionario realizado a una proporción muestral de mipymes regionales para determinar la capacidad productiva de los recursos asociados a estas empresas.

Con base en estas consideraciones, el documento incluye un análisis de resultados y productos esperados durante su aplicación en materia de generación de conocimientos para fortalecer la ciencia comunitaria, la apropiación social del conocimiento e impactos en la productividad a niveles sociales, económicos y ambientales.

Además, merece especial atención el análisis estratégico de amenazas y oportunidades de las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con fuentes secundarias de información que permitieron comprender su medio ambiente externo, frente a su entorno interno expresado en fortalezas y debilidades de las mismas, diagnóstico que permite un análisis estratégico que puede ser aprovechado en futuras investigaciones para otros trabajos.



INTRODUCCIÓN



Cabe considerar que dada la contribución de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) al progreso social, económico y ambiental de la nación colombiana y del departamento de Norte de Santander, como zona de frontera, merecen especial atención por parte de empresarios, población educativa, gremios, medios de comunicación y autoridades estatales a nivel nacional y local, con el propósito de asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

En este orden de ideas y frente a la contribución de las mipymes al desarrollo de la nación colombiana, es importante mencionar la debilidad de estas empresas como es el factor de la informalidad y la falta de cultura gerencial y exportadora. Factores que inhiben su inserción social y el acceso a los diversos beneficios ofrecidos por el Estado.

Por tal motivo, este trabajo presta especial atención a las mipymes como pilares del desarrollo en Norte de Santander y tiene como objetivo comprender la gestión integral y productiva de estas empresas en el departamento mediante el análisis de los factores socioeconómicos del medio ambiente externo y el análisis de elementos puntuales para alcanzar las metas que inciden en la productividad de las mipymes, en cuanto a la identificación de estrategias destinadas al mejoramiento del rendimiento del sector empresarial referido.

En atención a lo expuesto, el documento desarrolla en su primer capítulo los fundamentos metodológicos según la problemática planteada e incluye la justificación, los

objetivos, el estado del arte y la metodología basada en investigación exploratoria y descriptiva. En el capítulo dos se desarrolla un análisis socioeconómico del entorno según las variables que afectan el desempeño de las mipymes en el departamento. En el capítulo tres se realiza un análisis de la gestión para la productividad, que según encuestas aplicadas a una muestra de 131 mipymes de Norte de Santander, los resultados presentan deficiencias en la gestión que deben emprender para alcanzar la productividad según el coeficiente estratégico de 2.2 sobre 5.0. Finalmente, y en el capítulo cuatro, este bajo desempeño implica la ejecución de estrategias orientadas a mejorar el nivel productivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajo realizado presenta una herramienta de gestión gerencial que fundamenta un marco de acción para futuras investigaciones y que aportan fuentes secundarias de información plasmadas en la bibliografía.

CAPÍTULO 1

DESARROLLO METODOLÓGICO

1.1 Diagnóstico

Las relaciones en la zona de frontera del departamento de Norte de Santander (Colombia) y el estado del Táchira (Venezuela) no han mantenido una línea de desempeño constante. La estrecha relación que han tenido durante años en materia económica y de hermandad desde la década de 1970 ha presentado altibajos; por un lado, los nacionales colombianos se radicaban en Venezuela buscando huir del conflicto armado en Colombia, los cuales según cifras de Álvarez (2010) son más del 70% del total de extranjeros que habitan en ese país (Venezuela) y, por el otro lado, los cambios ideológicos y económicos ocurridos en el país vecino están impactando negativamente la zona de fronteras.

Conforme lo señalan González y Maldonado (2015), a principios del año 2000, para aquel entonces el presidente venezolano Hugo Rafael Chávez Frías, líder político y militar, fundador del Partido Socialista Unido de Venezuela (PSUV), utilizó las ganancias del llamado “oro negro” (petróleo) para destinarlas al populismo de sus políticas y proyectos de comunidad con el nombre de Misiones Bolivarianas. Entre sus planes estuvo el otorgar a colombianos la residencia en ese país, servicios sociales, el derecho a votar, entre otros beneficios. Una de las causas que fomentaron el contrabando en la región fue el control de divisas por parte del Gobierno venezolano, lo que generó cambios en balanza de pagos y la devaluación de la moneda

venezolana, lo que afectó el comercio y el flujo de personas. Fenómeno que generó un mayor desempleo en la ciudad de Cúcuta y quiebra de empresas.

En este orden de ideas, cabe mencionar que los principales productos objeto de estas prácticas injustas como el comercio ilegal hacia Colombia son principalmente los de la canasta familiar básica, como la harina de maíz, cerveza, mantequilla, leche en polvo, arroz, aceite, gasolina, entre otros. A pesar de los esfuerzos de ambos gobiernos, en la actualidad el fenómeno persiste, así como la alta migración ilegal de ciudadanos venezolanos hacia el territorio colombiano, en especial a la ciudad de Cúcuta.

A las anteriores circunstancias se suma la situación de orden público ocasionado por los grupos armados derivados del conflicto armado en Colombia, que motivados por los cultivos ilícitos están generando un conflicto social y económico, situación que está deteriorando aún más las relaciones entre este país y Venezuela que, posteriormente, ha venido profundizando el problema fronterizo y con ello a las economías (Guzmán, 2010). Los malos resultados de la economía venezolana según decisiones tomadas afectaron la economía fronteriza (Barrera, 1989). Desde la perspectiva diplomática, las reformas económicas implementadas por decisiones gubernamentales venezolanas y las devaluaciones de la moneda de dicho país están afectando el comercio exterior entre ambas naciones y generando una profunda crisis.

Posteriormente en el 2013, con la muerte del presidente Chávez, estas relaciones no cambiaron, pues presentaron una tendencia a empeorar desde que asumió el cargo Nicolás Maduro Moros como presidente, quien incursionó en el grupo chavista político Movimiento Bolivariano Revolucionario 200 (MBR-200). Fiel seguidor de la filosofía concebida y del gobernante Chávez cuando este estuvo recluido por ser el líder del golpe de Estado o la incursión militar del año 1992. A su vez, fue integrante activo y cabecilla del Movimiento V República (MVR) y director del equipo de congresistas de este particular grupo político entre los años 2000 y 2001.

Para el año 2015, el presidente colombiano Juan Manuel Santos, dadas las circunstancias y relaciones tan deterioradas con el vecino país, afrontó una crisis diplomática, humanitaria y económica en el área de la frontera Táchira-Norte de Santander, con el presidente de Venezuela, por la presunción de encontrarse en esa zona elementos pertenecientes a grupos al margen de la ley colombianos, declarándose así el estado de sitio o de emergencia en distintas localidades del estado de Táchira, que llevaron a un cierre definitivo de la frontera en esta área (González y Maldonado, 2015).

Cabe destacar que al analizar con criterio socioeconómico los indicadores de inflación, informalidad, turismo, desempleo y comercio exterior entre ambas naciones y los resultados de la crisis binacional, se presentan incidencias directas sobre el tejido empresarial, siendo uno de los más perjudicados, dada su caída en la facturación y

despidos de trabajadores y, sobre todo, una caída de las exportaciones debido a la desaparición del mercado venezolano a causa de los cambios estructurales de las relaciones comerciales colombo-venezolanas. Lo que evidencia una clara dependencia por parte de la región hacia Venezuela y sus ventajas competitivas para los procesos de exportación.

En materia normativa, Colombia ha ejercido esfuerzos para mitigar los problemas y fomentar la promoción del desarrollo en las zonas fronterizas, tal gestión se podría evidenciar en: a) Ley 10 de 1983, que otorga a la Presidencia de la República el poder de determinar la geografía donde se puede ejercer como zonas fronterizas en común; b) La iniciativa de constituir las corporaciones autónomas que por necesidad ambiental se haga prioridad; c) La constitución de una entidad llamada Secretaría de Fronteras directamente dependiente de la Presidencia de la República; y d) La constitución de un régimen especial con priorizaciones para recibir incentivos fiscales, estímulos empresariales, incentivos tributarios, créditos, producción y comercialización que serán implementados con un estudio patrimonial para inversionistas en esta zona de frontera. Lo anterior, debido a los escasos resultados de éxito obtenidos en estrategias para fomentar el desarrollo en las zonas de frontera (Departamento Nacional de Planeación, 2002).

Por otra parte, dentro de las estrategias que contempla Colombia para eliminar las principales barreras que afectan el intercambio de bienes en los mercados de exportación, se han fijado como meta establecer mecanismos para acordar métodos de pago con los exportadores nacionales que permita reanudar el comercio con Venezuela (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Otro factor importante que afecta la estabilidad entre las dos regiones es la migración excesiva de manera unilateral, considerándose así como una crisis y vulneración a los derechos humanos. Estos procesos y sus dinámicas son objeto de estudio por parte del entorno académico, donde a partir de estos se determina que generan cambios en el territorio, en la economía, la sociedad y una diversificación de la cultura. Asimismo, la crisis migratoria, y además de manera ilegal, ha dado lugar al incremento de los indicadores de pobreza, por lo que las autoridades locales realizan esfuerzos para enfrentar esta situación a partir de estrategias como el fomento del emprendimiento y programa de seguridad, con el propósito de reducir el desempleo y acabar la marginalidad para que la población migrante, principalmente, logre adaptabilidad y progrese para que pueda alcanzar sus metas con igualdad y dignidad.

En este caso, la centralización excesiva de migrantes venezolanos en Cúcuta y el departamento está creando un escenario de crisis humanitaria, obligando a las autoridades a realizar operaciones de deportación, registro y control documental en el paso fronterizo, en colaboración con instituciones como el Ministerio de Exterior y del Interior, para poder brindar alternativas y soluciones en los procesos

migratorios a los interesados. Debido a los factores que inciden en la adaptación de los inmigrantes al nuevo entorno social, es necesario implementar un proceso de gestión permanente que involucre la promoción de la salud para atender plenamente las necesidades, incluida la salud mental. Es en estos procesos donde el sector empresarial tiene la oportunidad de intervenir y brindar un aporte significativo para el bienestar urbano, acciones coordinadas con las autoridades encargadas de brindar mejores condiciones de vida a la población migrante, y entidades interesadas en velar por el bienestar de las personas, pues la población inmigrante venezolana excesiva es considerada un indicador de riesgo de estabilidad en los escenarios existentes, pues pueden ser víctimas de comportamientos xenófobos o agresiones de todo tipo.

Lo anteriormente expuesto afecta el desarrollo sostenible y la sostenibilidad de las empresas que está fundamentada en tres pilares como: el pensamiento estratégico, liderazgo empresarial y ambiente organizacional (Revista Dinero, 2008). Los cuales deben basarse en una gestión integral que debe estar encaminada hacia el aumento de los índices de producción y competitividad para lograr mantenerse en los mercados de interés; en primera instancia mejorando la capacidad productiva a través de la optimización de los recursos y fortaleciendo la capacidad de aumentar de manera importante los mercados potenciales.

Es importante destacar que los conceptos de productividad y competitividad están íntimamente relacionados dado que “un país competitivo es un país con empresas productivas y pujantes que generan riqueza y empleo de calidad” (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012, p. 83). Es el caso colombiano que en 2016 logró un Producto Interno Bruto (PIB) de \$862 676 miles de millones con 21 932 000 de personas trabajando en los diferentes sectores económicos para sectores servicios; comercio y hoteles; agropecuario; transporte y telecomunicaciones; construcción; industria manufacturera; electricidad, gas y agua, y minería, cifras que señalan un indicador de productividad nacional de \$39 337 711/año por persona ocupada (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012).

En otras palabras, una optimización de los recursos humanos, financieros y de producción, genera productividad que conduce a la competitividad determinada por la mayor presencia y participación en los mercados nacionales e internacionales. Al respecto, en el Norte de Santander, el PIB del departamento en 2015 fue de \$12 529 miles de millones con 348 000 personas ocupadas en los diferentes sectores de la economía (ICER, 2016). Resultado que evidencia un indicador de productividad de \$3 600 287/año por ciudadano ocupado en Norte de Santander, considerablemente menor a la efectividad o productividad por ciudadano a nivel de país. A esta menor productividad por persona ocupada, sin embargo, el PIB departamental en 2014 creció en un 4,7 % respecto del año anterior y el PIB nacional creció un 4,4 % respecto del año anterior.

Ahora bien, se puede mencionar que la productividad regional está directamente incidida por la gestión empresarial de una población total de 29 498 establecimientos registrados en la Cámara de Comercio de Cúcuta a finales de 2016, de las cuales el 95,4 % son microempresas, que equivalen a 28 141, el 3,7 % o 1091 empresas son pequeñas, el 0,6 % o 177 son medianas y el 0,3 % corresponden a grandes corporaciones empresariales.

De acuerdo con estas consideraciones, la productividad de las empresas en materia financiera está expresada mediante la mayor efectividad en el uso de los fijos/corrientes para proporcionar ganancias, aspecto que se determina a través del indicador ROA (retorno de los activos), el cual a nivel nacional fue de 4,72 % en 2014 frente a un 4,2 % del sector productivo de Cúcuta en ese mismo año (Superintendencia de Sociedades, 2015). Lo cual señala una menor productividad regional al respecto que la alcanzada a nivel nacional, dado que el retorno de los activos es más lento, teniendo en cuenta que por cada \$100 invertido, las empresas nacionales generan \$4,72 y las empresas regionales generan \$4,2.

En el año 2019 se inició una pandemia debido al surgimiento del coronavirus COVID-19, lo que generó un impacto negativo en lo económico, ambiental y social a nivel mundial, nacional y regional, que se reflejó en una desaceleración súbita del ritmo de crecimiento de los diferentes sectores económicos, en especial aquellos que son vulnerables y con poca capacidad de respuesta como las mipymes. El desplome de los mercados está incidiendo en una caída de sus ventas y despidos de personal, empresas que no están preparadas para una situación de esta magnitud. A nivel nacional el sistema económico se afectó considerablemente a tal punto que muestra signos de recesión.

Ante la situación anterior el Gobierno nacional a través del Ministerio de Salud decretó el estado de emergencia económica, social y ecológica en el territorio nacional. Crisis social que obligó al Estado colombiano a ofrecer ayudas financieras y tributarias a las empresas para mitigar esta amenaza.

1.2 Justificación

De acuerdo con las anteriores reflexiones, las mipymes de Norte de Santander evidencian una necesidad de lograr óptimos resultados en materia de productividad del recurso humano, de sus inversiones, de sus equipos e insumos asociados a los procesos productivos, con el propósito de sostenerse a lo largo del tiempo en los mercados de interés. Así pues, el presente proyecto es pertinente debido a los beneficios que ofrece al sector productivo regional como el de fortalecer la capacidad gerencial de los empresarios suministrando herramientas para la implementación de una gestión integral estratégica que apunte hacia todas las dimensiones como: recurso humano, innovación y creatividad, financiera, ventas, mercadeo y desarrollo hacia otras latitudes. Pues, y según los resultados del Departamento Administrativo

Nacional de Estadística (DANE) a nivel nacional, del total de locales comerciales, el 96,4 % pertenecen a microempresas, las pequeñas el 3 %, medianas el 0,5 % y las más grandes el 0,1 %. En ese sentido, el personal ocupado por empresas es el siguiente: las microempresas satisfacen el 50,3 % de las diferentes formas de trabajo, las pequeñas empresas el 17,6 %, las empresas medianas el 12,9 %, y las empresas grandes el 19,2 %, según señala el DANE (2005) en sus estadísticas.

La justificación teórica, según Méndez (2007), presenta las interrogantes que surgen en un análisis dada la necesidad de entender uno o diferentes frentes teóricos de la relación que existe con la situación que se describe, desde los cuales se avanza en el planteamiento del conocer los nuevos resultados que cambien o complementen el conocimiento obtenido inicialmente. Es así que los conceptos y teorías sobre los cuales se desarrollará la investigación se relacionan con los temas de mipymes, productividad y competitividad que serán analizadas para una mejor interpretación.

En términos metodológicos, la investigación descriptiva se desenvuelve con un instrumento realizado para el estudio de una selección de empresas pertenecientes a las mipymes de la región, para encontrar el desarrollo de esta área de negocio y sus demandas organizativas que afectan el uso de métodos y técnicas específicas (instrumentos como encuestas y formularios, y modelos matemáticos) que servirán como insumo para el estudio de problemas similares más adelante (Méndez, 2007).

De acuerdo con Méndez (2007), la justificación práctica hace referencia a la orientación del investigador por aumentar la información y el conocimiento sobre el tema con el fin de alcanzar una meta académica y también, contribuir a solucionar problemas que afectan directamente los planes de gestión organizativa de un planteamiento. De esta forma, su aplicación contribuirá al mejoramiento de la gestión gerencial en las mipymes locales a fin de lograr los niveles de productividad y competitividad esperados por la gerencia empresarial y autoridades competentes.

1.3 Estado del arte

El documento titulado *Índice de políticas pyme: América Latina y el Caribe 2019. Políticas para mipymes competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), es un estudio realizado con el propósito de evaluar independiente y exhaustivamente el entorno político de las mipymes como un objetivo para comparar dicha evaluación con las buenas prácticas internacionales y proporcionar orientación para la reforma y el desarrollo de políticas basadas en dichos resultados. Se señala que el desarrollo de las mipymes es una clara prioridad para las autoridades responsables de la formulación de políticas públicas en América Latina y el Caribe, en las economías de Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay; producto, de que el 99,5 % de las empresas de la región son pequeñas y medianas empresas, y 9 de cada 10

están clasificadas como microempresas, y las pequeñas y medianas empresas son empleadores importantes en la región con casi un 60 % del total.

De acuerdo con la fuente citada, las mipymes exponen niveles bajos de productividad en relación con las grandes empresas; las mipymes latinoamericanas lideran una brecha de productividad con tendencia a la baja, debido a que representan solo el 25 % del total en esta región continental. Al respecto, es importante señalar que la brecha se hace más significativa para las microempresas, puesto que solo llegan al 3,2 % de la producción total, que contrasta con los resultados de otras latitudes como en Europa, donde la cifra de participación es 6 veces mayor, es decir, 20 % del PIB total europeo. Lo que es más relevante si se toma en cuenta que estos niveles suceden con el mismo horizonte de participación del mercado laboral. Además, se agrega que en América Latina se debe enfrentar al sector informal como parte vinculada a la organización económica de la región y de las mipymes, con profundas implicaciones para el desarrollo social y denominacional de la región, con el fin de incluirse en los planes nacionales de desarrollo, importantes reflexiones como contribuciones representativas y significativas que se tendrán en cuenta en este estudio.

El artículo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020) titulado “COVID-19: The great lockdown and its impact on small business”, afirma que las mipymes más afectadas son aquellas lideradas por mujeres y jóvenes emprendedores debido a las medidas tomadas para evitar la contaminación con COVID-19. Lo que generó una ruptura de grandes proporciones en el abastecimiento de productos con una subsecuente caída en la demanda de productos en todos los renglones comerciales. La propuesta de la agencia se enfoca en crear una oferta de negocios con apoyo del gobierno para el acceso a financiamiento, información y mercadeo, que se espera que continúe diseñando planes sin un rol crítico en el establecimiento de personal digno y contribuciones a la economía.

A raíz de la celebración del día de las microempresas y las mipymes el 27 de junio, la ONU se refirió al tema al considerarlas la columna vertebral de la mayoría de las economías mundiales, y destaca el papel clave que desempeña en los países en desarrollo. Dicha organización ha indicado que, según datos del Consejo Internacional de la Pequeña Empresa, este tipo de negocio constituye un poco menos del 90 % del total de empresas, que conforma el 60 % y el 70 % del empleo y es responsable del 50 % del PIB en todo el mundo (ONU, 2018).

El artículo titulado “Una interpretación estratégica de las NIIF para mipymes en Bogotá”, elaborado por García, Dueñas y Mesa (2017), tuvo el propósito de generar una visión estratégica para administradores de las NIIF pertenecientes al sector de las mipymes, producto de una discusión de resultados que involucró 35 secciones de las NIIF y de los diferentes conceptos que agrupan este modelo de negocios para lograr sostenibilidad en el tiempo. Destaca el equilibrio entre la rentabilidad y el

crecimiento en el largo y corto plazo. Un importante aporte es la evaluación entre los microempresarios de Bogotá, quienes perciben un ambiente desigual para el crecimiento económico perdurable en el tiempo. Importantes reflexiones que serán tenidas en cuenta para el proyecto.

La reglamentación sobre las mipymes evidencia el interés y esfuerzo vigoroso que el Estado colombiano está encaminando para fortalecerlas dada su contribución al desarrollo social y económico. Acciones que han estado acompañadas de una gran variedad de propuestas de investigación en esta significativa área que han generado un valioso conocimiento respecto a la gestión integral y la productividad. Ejemplo de esto es el documento desarrollado en 2010 por un grupo de estudiantes de Administración Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander, titulado “Modelo para la sostenibilidad de los tejares de Cúcuta según coeficiente estratégico” (Albarouqui y Pardo, 2010). Estudio que basado en una investigación descriptiva mediante encuesta aplicada a 14 tejares mipymes determina la capacidad empresarial utilizando el enfoque de coeficiente estratégico, aspecto que es importante para el presente estudio, además de las teorías y conceptos sobre los pilares para la sostenibilidad del sector y los factores clave en la gestión integral que los empresarios deben tener en cuenta para aumentar su productividad.

Otro antecedente de importancia es el estudio de ProColombia-Expopyme 1999-2010 sobre las mipymes en Colombia que con base en la Ley 905 de 2004 las clasifica según personal vinculado y activos asociados a las operaciones de estos establecimientos. Además, las caracteriza según el grado de informalidad y destaca los principales sectores en donde las mipymes operan con una antigüedad promedio de 10 años, sectores de mayor participación como el de alimentación, marroquinería, mueblería, además de la industria textil y de confecciones, así como las artes gráficas, industrias del polietileno, metalúrgica y metalmecánico, autopartes y minerales no metálicos.

Esta experiencia registra a su vez un censo de mipymes a nivel nacional de 967 315 empresas pequeñas y medianas que cuentan con entidades de apoyo como Bancoldex, ProColombia, Expopyme, Acopi y Secretaría de Desarrollo, entre otras, cuyos fines son los de brindar oportunidades de capacitación, asesorías en comercio exterior, gestión de la calidad y financiamiento para el capital de trabajo y activos.

A estas consideraciones es necesario adicionar el documento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) titulado “La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica”. En él se subraya que los estamentos de gobierno en su mayoría de países tercermundistas de nuestro continente relacionados con el trabajo y la formación de sus ciudadanos, así como las empresas y sus operarios, destacan y conmemoran lo importante de llevar conocimiento para realizar estrategias que

permitan al aumento significativo de la productividad en las organizaciones por gremios sectoriales (Mertens, 1999).

El documento es una propuesta metodológica que resulta de más de 10 años de investigación de la OIT en colaboración con el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) en México, el proyecto regional “Cambio tecnológico y mercado laboral” que se llevó a cabo en la nación chilena, la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y la Universidad de Brabante, en Holanda, con el objetivo de consolidar sistemas de medición de la productividad y empresas, integrados bajo niveles enfocados en medir la productividad en términos económicos, gestionando la producción y los recursos humanos. Aspecto que hace un valioso aporte al proyecto ya que permite orientar el diseño y aplicación de indicadores de gestión para medir la efectividad de la estrategia en términos de productividad para la pequeña y mediana empresa.

1.4 Propósitos textuales

1.4.1 Propósito general

Comprender la gestión integral y productividad de las mipymes de Norte de Santander.

1.4.2 Propósitos específicos

Analizar los factores socioeconómicos del medio ambiente externo de las mipymes de Norte de Santander.

Determinar la productividad de las mipymes del departamento según los factores clave de éxito.

Identificar estrategias para el mejoramiento de la productividad de las mipymes de Norte de Santander.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de estudio

Cuando se habla de tipos de estudios, se hace referencia al nivel de profundidad con el cual el o los investigadores pretenden estudiar un fenómeno real (Méndez, 2007). En este sentido, la indagación se fundamenta en el nivel de conocimiento a través de una investigación exploratoria, la cual es aquella que facilita al estudioso tener contacto directo con el fenómeno que analiza (Méndez, 2007). Lo anterior, basado en fuentes secundarias de información relacionadas con la gestión integral y productividad de las mipymes de Norte de Santander, etapa que permitirá orientar

la investigación cuantitativa basada en la teoría fundamental deductiva, analizando todo; desde un enfoque que va desde lo general hasta lo específico, empleando la recopilación y el análisis de datos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas (Hernández *et al.*, 2014). Se basa en la medición de índices numéricos, la relación y el uso de estadísticas para establecer con precisión patrones de comportamiento en una población establecida.

En este sentido, se utiliza un estudio descriptivo de mayor ampliación correspondiente a un nivel de profundización más avanzado de conocimientos que permitan determinar las actitudes y los comportamientos específicos para verificar correlación entre variables estudiadas (Méndez, 2007). Para lo cual se utilizan técnicas de recolección de información como: observación, entrevistas y cuestionarios para una muestra representativa de la población en mipymes regionales, además, permite la recopilación y el análisis de datos para responder a los formularios que establecen patrones estadísticos similares (Hernández *et al.* 2014), siendo este un paso para determinar el nivel de productividad de las mipymes regionales.

1.5.2 Población y muestra

El universo total de la población que se emplea para esta investigación son las pequeñas y medianas empresas del departamento de Norte de Santander, las cuales corresponden al 4,3 % del total de establecimientos que se encuentran matriculados en la Cámara de Comercio de Cúcuta en 2016, cuantificadas según la participación del tipo de empresas en el total que aparece en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Distribución según tipo de empresa

Tipo de empresas	%	Población
Microempresas	95,4	28 141
Mipymes	4,3	1269
Grandes empresas	0,3	88
Total	100,0	29 498

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta (2016).

El método de muestreo aplicado a la población de mipymes es probabilístico tipo aleatorio simple para calcular las dimensiones de la muestra con base en la ecuación 1:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{Ne^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población = 1269 mipymes

Z = Nivel de confianza del 95 % = (1,96)

P = Probabilidad de alto nivel de productividad = 50 %

Q = Probabilidad de bajo nivel de productividad = 50 %

e = Margen de error permisible del 8 %

Realizando el reemplazando correspondiente, se obtiene el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{1.269 \times 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{1.269 \times 0,08^2 + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

n = 134 mipymes de Norte de Santander

Para la población de mipymes en 2010 de 1030 empresas se calculó una muestra de 131 establecimientos.

A esta muestra se aplicó un cuestionario estructurado para medir el nivel de productividad de las mipymes del departamento en materia del recurso humano, tasa horaria de fabricación, maquinaria y equipos, insumos y productividad financiera. El sector económico que participó se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 2. Participación por sectores en las mipymes de Cúcuta

Mipymes	%	Población
Comercio	56,9	722
Industria	9,4	119
Servicios	31,5	400
Agricultura y minería	2,2	28
Total	100,0	1269

Fuente: DANE (2016).

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SECTORIAL SOCIOECONÓMICO

2.1 Situación social y económica de Norte de Santander

De acuerdo con el censo del DANE de 2005, la población del departamento de Norte de Santander fue de 1 208 520 ciudadanos con un crecimiento por encima del promedio nacional equivalente a un 3,8 % acumulativo anual entre 1951 y 2005, y su capital, el área metropolitana de San José de Cúcuta, con 743 222 habitantes que residen en 179 046 viviendas.

Estas viviendas en un 98,9 % cuentan con energía eléctrica, el 89,7 % con alcantarillado, el 96,3 % con acueducto, el 32,7 % con gas natural y el 50,3 % con teléfono. Hogares que en un 18,73 % presentan necesidades básicas insatisfechas (NBI) debido a que corresponden a viviendas inadecuadas con carencia de servicios básicos y hacinamiento crítico (DANE, 2005).

En San José de Cúcuta el 24,9 % de las viviendas se encuentran en estrato uno, el 42,1 % en estrato dos, el 21,2 % en estrato tres, el 9,8 % en estrato cuatro, el 1,9 % en estrato cinco y el 0,1 % del total en estrato socioeconómico seis. Para el DANE (2015) es importante resaltar que el 5,9 % de los hogares realizan actividades económicas desde las propias viviendas, cifra que hace percibir la informalidad de estos negocios o famiempresas.

En materia educativa, la población menor de 24 años en un 62,5 % asiste a un establecimiento educativo, de los cuales el 4 % tienen nivel de preescolar, el 37,5 % en

básica primaria, el 32,7 % en nivel de secundaria, el 6,7 % nivel de media técnica, el 0,1 % normalistas, el 11,1 % en educación superior y posgrado y el 7,9 % no tienen ningún nivel educativo (DANE, 2005).

Los anteriores indicadores señalan que la población del departamento es vulnerable y de baja capacidad de pago, su tasa de desempleo alcanzó en 2014 un 16,2 % (DANE, 2015). Situación a la que se agrega la alta participación de la economía informal del 34 % de los hogares que dependen de diversos oficios no formales que no aseguran un presupuesto familiar para atender las necesidades básicas de la canasta familiar.

En materia económica la estructura evidencia una marcada vocación comercial a causa de la ubicación del departamento en zona de frontera nororiental de la República de Colombia que limita con la República Bolivariana de Venezuela. La participación de empresas de los diferentes sectores en el total de comercios registrados formalmente en la Cámara de Comercio de San José de Cúcuta en un 56,9 % están dedicadas a esta actividad mercantil, frente a un 9,4 % de participación de la industria manufacturera, el 31,5 % son empresas de servicios y el 2,2 % están dedicadas a la agricultura y minería (DANE, 2005). Estructura económica que en 2011 alcanzó un PIB de USD 5.638.129.424 equivalente al 1,7 % del PIB total nacional en ese año (DANE, 2006). Esa vocación comercial de la localidad mitiga el proceso de industrialización requerido por la región a fin de agilizar la meta de minimizar importación y maximizar las exportaciones fijada por el Gobierno nacional en sus planes de desarrollo; propósito que requiere una formación en operaciones de comercio exterior y cultura exportadora.

De acuerdo con el documento Informe de Coyuntura Económica Regional del DANE de 2011, la categorización de las mipymes según la cantidad de empleados y activos totales es la siguiente:

Tabla 3. Tipos de empresas según empleados y activos

Tipo de empresa	Empleados	Activos totales (SMLMV)
Microempresa	1 – 10	Menos de 501
Pequeña empresa	11 – 50	501 – 5000
Mediana empresa	51 – 200	5001 – 30 000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30 000

Fuente: DANE (2011).

Según la clasificación anterior, el 96,4 % del comercio en el departamento son microempresas, el 3 % son pequeñas empresas, el 0,5 % son medianas empresas y el 0,1 % son grandes empresas. Esta participación es con base en el total de empresas registradas de 23 946 establecimientos de acuerdo con el “Informe de Gestión” de la Cámara de Comercio de Cúcuta de 2012.

Dentro de este marco, la Ley 590 de 2000 tiene por objeto impulsar el desarrollo de la microempresa, así como las mipymes colombianas, entre otras disposiciones legales. En su artículo 2 define a las mipymes como empresas micro de orden familiar, en las que también se deben incluir las empresas familiarmente constituidas llamadas “famiempresas” y las medianas empresas también familiares, como una unidad económica explotada, que la desarrollan personas naturales o jurídicas para actividades organizacionales de los diferentes gremios como comerciales, de servicios, agrícolas, industriales de manera citadina o rural.

Cabe señalar que los fabricantes de confecciones locales identificados como mipymes que tienen vinculados entre 11 y 200 empleados son más intensivos en mano de obra que en tecnología, en esta materia, es importante resaltar que la tecnología asociada al sector es baja (Zárata y Carvajal, 2014). Ahora bien, el tamaño de las micro, pequeña y mediana empresa (mimipymes) según sectores económicos presenta la siguiente clasificación:

Tabla 4. Tamaño empresarial según sectores económicos

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Inferior o igual a 23 563 UVT	Superior a 23 563 UVT e inferior o igual a 204 995 UVT	Superior a 204 995 uvt e inferior o igual a 1 736 565 UVT
Servicios	Inferior o igual a 32 988 UVT	Superior a 32 988 UVT e inferior o igual a 131 951 UVT	Superior a 131 951 uvt e inferior o igual a 483 034 UVT
Comercio	Inferior o igual a 44 769 UVT	Superior a 44 769 e inferior o igual a 431 196 UVT	Superior a 431 196 uvt e inferior o igual a 2 160 692 UVT

Fuente: Decreto 957 del 2019. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Es importante señalar que algunas mimipymes del sector servicios pertenecen a la “economía naranja”, concepto definido como un tipo de empresa que está comprometida con el desarrollo centrado en la diversidad cultural y la creatividad, que se convierten en pilares fundamentales para el impulso y evolución social y económico de la nación, partiendo del desarrollo local (Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, 2019).

Otro autor como Buitrago (citado por Cruz, 2019) define la economía naranja como el conjunto de actividades que consecuentemente logran que los ideales se conviertan en servicios y productos modificados por la cultura, cuyo principio define la propiedad intelectual que la constituye. La denominada economía naranja consistirá en la cultura económica y la innovación empresarial, donde esta encrucijada conceptual se encuentra con las culturas convencionales de la industria; y con el apoyo del área creativa en el manejo de empresarial ejecutados como negocios.

La economía naranja aporta resultados significativos en Colombia como aquellas acciones realizadas desde el campo de la cultura y creativo que están sujetas a derechos de autor, las cuales forman parte de la economía naranja a nivel nacional (Cruz, 2019). Los resultados reflejan que la economía naranja en 2018 aportó 28,4 billones de pesos al valor agregado de la economía nacional, lo que representa 3,2 % del total para el país, según el DANE (citado por Cruz, 2019).

De acuerdo con el “Informe de Gestión” de la Cámara de Comercio de Cúcuta en 2018 aparecen 31 597 empresas registradas; de las cuales el 95,4 % son microempresas, un 3,7 % son pequeñas empresas, un 0,6 % son medianas empresas y un 0,3 % corresponden a grandes empresas. Significa que el 4,3 % son mipymes, es decir, un total de 1359 pequeñas y medianas empresas registradas. De esta categoría se estiman en economía naranja un total de 41 empresas que desarrollan actividades creativas, artísticas y culturales en la localidad.

De acuerdo con Mestre (2011), esta categoría de empresa presenta ventajas y desventajas como:

Ventajas de las mipymes.

- Flexibilidad (mayor comunicación entre empleador y empleado)
- Vinculación con el personal
- Mercados intermediarios

Desventajas de las mipymes.

- Formación en pequeños negocios
- Baja capacidad económica
- Formación de personal deficiente

Consecuentemente, se percibe una falta de cultura empresarial, además de, insuficiente innovación, bajo nivel competitivo y deficiente capacidad de reacción ante las amenazas del entorno; situación que denota una posición riesgosa ante los mercados, el cual es el caso de las mipymes de locales de la confección. También se suma a las anteriores debilidades el alto nivel de informalidad que en Colombia es del 48,4 % según el DANE (2016), indicador que afecta considerablemente la economía del país, así como su situación social.

Frente a lo anterior, hay que destacar que las mipymes informales de la confección de Cúcuta no están aprovechando los beneficios en el pago de parafiscales, ni del impuesto de industria y comercio, como tampoco del registro mercantil contemplado en la ley para los primeros siete años y adicionalmente no pueden acceder a los incentivos por concepción de empleos formales como son los descuentos tributarios en el impuesto de renta y complementarios.

Adicionalmente, las compañías informales no pueden aprovechar los programas de microcréditos con tasas de interés favorables, apalancamiento del capital de trabajo y periodos de gracia; no cuentan con apoyo técnico, ni cuentan con mecanismos de capacitación y de ayuda técnica en áreas del conocimiento como investigación de mercados, gestión de la calidad, contabilidad y finanzas, entre otros, factores que son claves para alcanzar el fortalecimiento de las mipymes en todas sus dimensiones, hacia su entorno y hacia su medio ambiente interno.

A título ilustrado, los empresarios mipymes, gremios, instituciones educativas, medios de comunicación y autoridades regionales y locales deben articular esfuerzos para transformarlas en empresas productivas y competitivas, con acciones centradas en el desarrollo sostenible, la innovación y la generación de conocimiento, como factores claves que dinamizan la situación social, económica y ambiental que estimulan la formalidad y la cultura exportadora del país, de las regiones y de las localidades. Lo que genera un escenario caracterizado por el mejor aprovechamiento de los beneficios tributarios, aspecto que representa un vital factor en la contribución a la tesorería nacional, departamental y municipal que conlleva a la cultura del pago oportuno de los compromisos con el Estado.

En otras palabras, los análisis señalan una deficiente productividad y baja dinámica económica en la región como así lo denotan los indicadores de comercio exterior que muestran una baja cultura exportadora, centrada en el pasado, en su importante socio comercial como la República Bolivariana de Venezuela con un comercio bilateral en 2011 entre ambas naciones de 639 925 miles de dólares, pero que actualmente los resultados señalan una caída considerable dado los cambios ocurridos en el país vecino como salvaguarda de la balanza de pagos en lo económico y cambios ideológicos en lo político.

Al respecto, las exportaciones colombianas entre 2010-2015 disminuyeron en un 3,3 % acumulativo anual, en 2010 se exportaron 39 820 millones de dólares FOB y en 2016 Colombia exportó usd 33 603 millones, siendo la participación de la aduana de Cúcuta apenas del 1,02 %, cuyos destinos principales fueron Estados Unidos un 38,1 %, Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) un 17,3 %, Unión Europea un 15,6 %, Comunidad Andina de Naciones un 6,1 %, Venezuela el 3,1 % y otros destinos el 19,8 % (DANE, 2010). Las importaciones totales realizadas a través de la aduana de Cúcuta alcanzaron un monto de USD CIF 70,2 miles en 2015 equivalente al 0,13 % del total importado por el país ese año de usd 54 060 millones. Importaciones cuyos orígenes fueron Estados Unidos con la mayor participación en un 24,9 %, ALADI un 22,5 %, Unión Europea con 13,7 %, Comunidad Andina de Naciones con el 4,1 %, y otros países con el 34,8 %.

Una estrategia para la internacionalización de las mipymes locales es atraer inversión extranjera directa. Para Krugman y Obstfeld (citado por Frontons, 2015), el propósito general de la inversión extranjera directa es formar empresas multinacio-

nales para expandir el control sobre los aspectos relevantes de la economía, siendo una estrategia que estimula el comercio exterior con otras naciones.

En este sentido, cabe señalar que el mecanismo de internacionalización de las mipymes de la economía naranja es motivado por las zonas económicas especiales de exportación (ZEEE), considerada una estrategia de desarrollo para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad a través de la captación de inversionistas nacionales y extranjeros atraídos por ventajas competitivas como exención de aranceles e impuestos; alivios en la carga laboral, adecuada infraestructura, incentivos fiscales y una administración aduanera eficaz, entre otros, mediante un proceso de relocalización definido por la Ley 677 de 2001 de Colombia como la creación de las zonas económicas especiales de exportación de empresas con denominación social diferente, con la intención de desarrollar actividades que se efectúen en otras partes del territorio nacional.

Consecuentemente, las ZEEE requieren de un conjunto particular de regulaciones específicas para un territorio fronterizo determinado a través de normas estatales que permitan la importación de equipos y bienes primarios sin impuestos, poder de desgravación fiscal, libre circulación de capitales, entrega gratuita de beneficios recibidos, entre otros. También es posible tener una legislación laboral más flexible y una infraestructura de vanguardia ofrecida por el Estado (Fabeiro, 2015).

Las anteriores precisiones representan ventajas competitivas como una oportunidad que requieren de inversiones de parte de las mipymes interesadas. De acuerdo con el Decreto 752 de 2014 con el que se crea el reglamento parcial de la Ley 677 de 2001, según su artículo 1 sobre parámetros de acceso, la inversión a partir del 31 de diciembre de 2015 será de 75.000 UVT, lo que equivale aproximadamente a USD 793.000 (ProColombia, 2016).

De acuerdo con el anterior requisito –y considerando que las mipymes de servicios poseen activos entre 32 986 UVT y 483 034 UVT–, muchas de ellas tienen la capacidad de aprovechar las oportunidades ofrecidas por las ZEEE para internacionalizarse. Dentro de este marco, las fortalezas financieras de las mipymes exportadoras locales de la confección están identificadas como aceptable liquidez que señala una baja capacidad para atender compromisos a corto plazo e insuficiente rentabilidad y alguna generación de valor de acuerdo con el indicador valor económico agregado a pesar de tener altos costos ponderados de capital (Zárate y Carvajal, 2014).

Frente a las principales debilidades financieras del sector e identificadas como la subutilización de la capacidad instalada, dado que se encuentran en un nivel promedio del 70 % de la capacidad productiva, lo cual tiene incidencia en los resultados financieros afectados por mayores costos de producción (Zárate y Carvajal, 2014), estas empresas no están aprovechando las economías de escala al subutilizar su capacidad productiva, lo que se refleja en una deficiente competitividad.

A las debilidades anteriores se suman el insuficiente capital de trabajo dado que es superior la necesidad operativa de fondos (NOF) al nivel de capital de trabajo contable; la lenta rotación de inventarios a causa de altas existencias de materias primas y productos terminados y la lenta rotación de la cartera que afecta la tesorería de estas mipymes exportadoras (Zárate y Carvajal, 2014). Situación que involucra costos innecesarios y nocivos que perjudican las expectativas financieras de los empresarios.

Por otra parte, una evidente oportunidad es el Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE. UU., teniendo en consideración de la exención de aranceles e impuestos al valor agregado, lo cual permite precios más competitivos (Zárate y Carvajal, 2014). Factor que contribuye a lograr una presencia significativa en mercados internacionales de parte de las mipymes locales; hay que destacar que Estados Unidos es el socio comercial más importante y principal de Colombia y representa la economía más grande del mundo.

En materia de comercio exterior, las mipymes, ante el transcurso de la internacionalización evolucionan a partir del crecimiento del conocimiento de los mercados internacionales y del patrimonio que las compañías comprometen en las acciones del mercado (Galán *et al.*, 2014). A lo anterior, los autores enunciados indican que hay factores explicativos del proceso de internacionalización de las mipymes a nivel gerencial que repercute en los niveles de calidad y compromiso con aspecto del área de exportación.

Cabe señalar que la gran mayoría de las mipymes logran realizar este trabajo basándose en los principios de la teoría de la internacionalización por etapas, es decir, de forma paulatina, pero otras se desarrollan mediante acuerdos entre asociaciones empresariales o coaliciones indispensables entre estas, que empujan y en cierta medida permiten mejorar los problemas referentes a la restricción de recursos característico de las mipymes (Galán *et al.*, 2014).

Según Restrepo y Vanegas (2010), existe un acuerdo entre las mipymes emprendedoras de la industria textil sobre los factores que influyen mayormente en sus ingresos.

2.1.1 La revaluación

La orientación al mercado, la innovación y la internacionalización, son una ventaja competitiva y de desarrollo económico para las mipymes. Factores clave para su crecimiento. Para Guevara y Valencia (2013) la comercialización de los productos a nivel internacional está estrechamente relacionada con variables como: eficiencia operativa, competencia del sector a nivel internacional, tasa de cambio, trámites de internacionalización, innovación tecnológica, programas de promoción de las exportaciones, apoyos financieros, habilidades gerenciales y capacidad instalada.

Son variables que impulsan la internacionalización de las mipymes, por lo que el riesgo, la volatilidad monetaria y el costo de capital juegan un rol decisivo para estas (Pérez, 2020).

En este sentido, las mipymes del sector manufacturero de las confecciones, ubicadas en la ciudad de Cúcuta, cuyo proceso productivo consiste en la transformación de materias básicas como telas y otros insumos en productos terminados como prendas de vestir, pertenecen a un sector que, según un informe del DANE (2014), entre los meses de julio y septiembre de 2014 la tasa de trabajo informal fue de 71,2%, cercana a la cifra registrada en 2013 cuando se ubicó en 74,4%. Lo que la posiciona como la ciudad con la tasa más alta del país. Según estas mismas cifras, solo 250 514 personas laboran en el sector informal de un total de 351 952, pero no aportan al sistema de salud.

Según el DANE (citado por Dinero, 2016) las mipymes proporcionan el 67% del empleo y 28% del PIB de la región. Además, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), el 94,7% de los comercios inscritos son microempresas y el 4,9% son mipymes, las que alcanzaron un total en 2016 de 2 518 181 matrículas activas que corresponden a mipymes. Datos que evidencian la importancia de este grupo empresarial en el crecimiento económico y social del país.

Se deben resaltar los beneficios tributarios y agilización de trámites para las pequeñas, medianas y microempresas que quieran formalizarse y aprovechar el apoyo estatal que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha identificado, tales como:

- La agilización de trámites y reducción de costos en la creación de mipymes, brindando asistencia y acompañamiento por parte de las cámaras de comercio.
- Mejorar las legislaciones relativas a las mipymes mediante legislación sencilla y fácilmente aplicable.
- Fomento de las buenas relaciones entre las mipymes y las administraciones públicas, en específico las relacionadas con aspectos tributarios, a través del desarrollo de tecnologías modernas.
- Esquematización y aplicación de métodos de fiscalización y financiación que propicien el desarrollo de las mipymes.
- Mejoramiento y fortalecimiento de la adaptación tecnológica de las mipymes, mediante procesos para la implementación de las TIC en las relaciones con las administraciones tributarias.

Dentro de este marco de beneficios, es importante mencionar la Ley 1429 de 2010 en su capítulo II, artículo 5. Los eventos que marcan el progreso del pago fiscal y todas las demás áreas se aplican por un corto periodo de tiempo, en la operación de las principales actividades económicas desde que entró en vigencia esta ley, a fin

de realizar la contribución a los fondos de compensación familiar, Sena, regímenes de salud y la siguiente integración al FOSYGA. Además, en su artículo 4 dicta lo siguiente: en los dos primeros años de la actividad comercial el aporte es de 0 %, a partir del tercer año es de 25 %, en el cuarto año es de 50 %, en el quinto año es de 75 % del total y para el sexto año es del 100 % del total de los aportes realizados de las exportaciones administrativas, que forman parte de la actividad económica.

Con motivo de la pandemia ocasionada por el COVID-19, el Gobierno nacional ofreció las siguientes ayudas a los empresarios conforme lo señala El Empleo (2020). Para las empresas con más de 60 meses o menos de facturación, tienen a su disposición una línea crediticia de “aceleración empresarial”, la cual aporta hasta 200 millones de pesos para empresas con plazos de hasta 3 años de gracia en el pago. Otros mecanismos con los que cuenta las mimipymes con hasta 96 meses de facturación son los proporcionados por el Ministerio de Comercio, mediante instituciones como Bancoldex e INNPULSA con líneas de crédito para apoyar la innovación en relación con los efectos de la pandemia, orientado a prestar apoyo a estos sectores en particular (Superintendencia Financiera, 2020).

Cabe señalar que estos mecanismos cuentan con hasta \$6000 millones para que puedan cubrir costos asociados al capital de trabajo a través de intermediarios u otras entidades financieras. En ese sentido, las mimipymes ubicadas en Bogotá cuentan con una línea que ofrece soluciones de crédito exclusivamente para pago de personal, alquiler, gastos de operatividad y de funcionamiento. Con plazos que varían entre los dos años para el caso de las microempresas y de hasta tres para mipymes (Superintendencia Financiera, 2020).

En varias ciudades del país existen otros canales que facilitan la adquisición de créditos para la creación de una microempresa o de mipymes como Barranquilla, Norte de Santander y Cúcuta. Donde las soluciones de crédito se deben gestionar mediante las alcaldías correspondientes.

En ese sentido, tomando en consideración que sectores como el turismo, la aviación y los espectáculos en vivo, así como los distribuidores de estos sectores industriales, son los más azotados por efectos de la pandemia del COVID-19. Existe una línea de crédito a través de Bancóldex que brinda apoyo de hasta \$250 000 millones para fortalecer estos sectores empresariales. Esta línea de crédito de Colombia Responde ofrece plazos de hasta 3 años y 6 meses de gracia, que permite un monto máximo de \$3000 millones para mipymes y de hasta \$5000 millones para grandes empresas (Superintendencia Financiera, 2020).

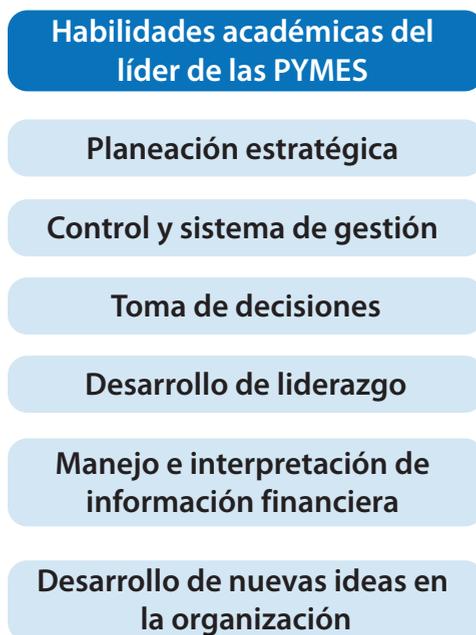
Otro campo es el del sector de emprendimiento agropecuario, en micro y mipymes agropecuarios, los cuales deben cumplir con una línea de crédito del Banco Agrario INNPULSA que ofrece cifras de 70 millones de pesos con plazos para pagar que va desde 1 a 3 años de gracia (Superintendencia Financiera, 2020).

La línea de crédito anterior cubre emprendedores y empresarios agrícolas, pertenecientes a la cadena de valor relacionada con la seguridad alimentaria. Los mismos deben contar con entre 2 y 8 años de haber sido creados y participado y superado el programa Aldea, así como relación comercial con el Banco Agrario. Cabe señalar que aplica para aquellos que tengan deudas y obligaciones especiales con el sistema financiero. Las instituciones financieras deben brindar condiciones como: no aplicar el cobro de interés sobre interés, tasas de interés congeladas, y no realizar reporte a las centrales de riesgo de crédito por tratarse de empresas acogidas por programas de beneficios. Información que es detallada en la página de la Superintendencia Financiera (2020) donde se detallan plazos, cuotas y líneas de créditos disponibles, así como requisitos.

2.1.2 La productividad y competitividad como competencias del líder en las mipymes

Según las competencias, a nivel de Latinoamérica no distan de lo obtenido para el caso colombiano, en dicho sentido, se puede afirmar que comparten estas competencias y son replicables en el contexto regional.

Por otra parte, dentro de la variable de competencias, a nivel de Latinoamérica se presentan carencias que pueden evidenciar que están presentes en Colombia como en el resto de la región. La primera de ellas es la escasa articulación entre lo requerido por estas unidades y lo ofrecido por el medio (universidades) en materia de formación de profesionales con nuevas habilidades blandas y duras, que puedan enfrentar los desafíos reactivos que se presentan en la actual globalización. Lo segundo, se refiere al campo de investigación, donde los profesionales, líderes o empresarios, tienen poco nivel en herramientas que permiten el desarrollo de actividades de ciencia, tecnología e innovación, pues resulta de vital importancia poder contar con dichas herramientas, ejemplo de ello son los conocimientos en materia de propiedad intelectual y transferencia tecnológica. Dentro de dichas competencias los líderes deben destacar por su habilidad de generación de nuevas ideas o gestión de la innovación para marcar una ruta o visión empresarial competitiva.

Figura 1. Competencias del líder de la pyme

Fuente: Struss y Fernández (s.f.).

Para la competitividad, el talento humano es factor decisivo, tanto sus habilidades como competencias y estrategias empleadas, sin embargo, en la literatura se logra evidenciar 5 unidades: estrategia, cadena de valor, teoría de los recursos, prospecto y exploración de oportunidades. Por lo que hace que las evaluaciones del uso de los recursos y las actividades de la cadena de valor sean adaptables a las mipymes de cualquier sector, lo que conlleva a comprender la integridad empresarial como elemento primordial en la capacidad productiva, especialización y colaboración al interior de las empresas consideradas competitivas.

Para Mejía y Jiménez (2020), la competitividad evaluada desde cada etapa en la cadena de valor integra el desarrollo de actividades primarias que tienen relación con la creación física del producto o servicio y actividades de apoyo que pueden ser consideradas actividades secundarias, que son las que permiten llevar a cabo dichas actividades primarias al integrar estos dos grupos, y conllevan a generar ventajas competitivas que permiten lograr visualizar un estado de madurez organizacional en términos de competitividad.

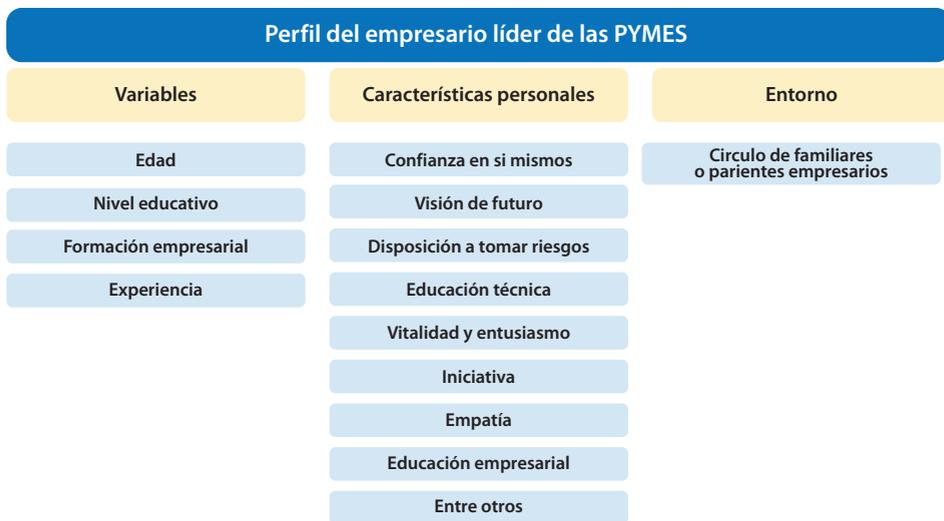
Por otra parte, Mejía y Jiménez (2020) establecen que la productividad en Latinoamérica a nivel de una de sus variables como la mano de obra, presenta resultados graduales en algunos países, mientras que en otros una tendencia más lenta, esto debido a un problema dual de acumulación de capital de orden bajo e inversión entre los diversos sectores.

2.2 Relación entre los emprendedores y su liderazgo en las mipymes

Para Franco-Ángel (2019) el perfil del empresario se define a partir de variables como la edad, el nivel educativo, la formación empresarial antes de crear la empresa actual, la experiencia previa en creación de otras empresas y en el sector económico al que pertenece la empresa actual. Cuentan de igual forma las características y habilidades, así como la presencia de padres y parientes empresarios. En un estudio realizado en el 2019, donde se caracterizó a los emprendedores y líderes de las mipymes, se determinó que los empresarios, en general, son mayores de 36 años (82 %) y tienen un nivel de educación alto (71 %); más de la mitad recibió formación empresarial antes de crear la empresa actual (57 %), y más de una tercera parte de ellos posee experiencia previa en la industria a la que pertenece su empresa (46 %). Por otra parte, en lo que refiere a las características personales, los empresarios consideran como las más relevantes para el éxito de su empresa la confianza en sí mismos (15 %), seguida de la visión de futuro (13 %), la disposición a tomar riesgos (7,8 %), la educación técnica (7,5 %) y la vitalidad y entusiasmo (7,5 %). Para complementar, Adomako *et al.*, (2016) indican que las diferencias en el desempeño de las mipymes están relacionadas con las características de la personalidad de los empresarios.

También, a partir de los resultados de Franco-Ángel (2019) se determinó que los empresarios fueron motivados por su círculo familiar cercano, pues el 48 % afirma que sus padres fueron empresarios, y la mitad de estos tiene parientes empresarios diferentes a sus padres (50 %). Así, la mayoría manifiesta que recibieron apoyo de sus familias en los procesos de emprendimiento o en el proceso empresarial (85 %), por otra parte, más de la mitad afirma haber recibido el apoyo de sus amigos en dicho proceso (57 %).

Figura 2. Características de los emprendedores de las mipymes



Fuente: Struss y Fernández (s.f.).

Los resultados obtenidos en los estudios presentados por Franco-Ángel (2019) y Serrato (2018) sugieren que los empresarios de las mipymes deben conceder mayor importancia a la construcción de la reputación y del prestigio de la empresa en el mercado, y lograr el apoyo y la aceptación por parte de la comunidad, en aras de lograr un mayor dinamismo.

2.3 Liderazgo en las mipymes

Los estilos de liderazgo, dentro de los proyectos, pueden ser un factor de éxito o fracaso para los gerentes de proyecto, ya que en los proyectos exitosos la motivación del equipo de trabajo y la construcción de relaciones son considerados como ejes estratégicos para la consecución de los objetivos. De acuerdo con ello, se deduce que los estilos de liderazgo implementados por los gerentes de proyectos influyen directamente al equipo del proyecto (OJOKUKU *et al.*, 2012). La importancia del buen liderazgo se enfoca en potencializar las capacidades de los integrantes de los equipos de trabajo y formar a sus colaboradores.

Además de ello, el líder de proyectos es la persona que debe contar con capacidades de dirigir a su equipo de trabajo, de tal manera que el desarrollo de los objetivos y las actividades se presente de la mejor manera posible, pues el impacto de formar colaboradores bajo lineamientos de las buenas prácticas sería más significativo. Lo anterior aplicado a cualquier organización donde se pueda percibir a simple vista que el ambiente laboral, donde exista más respeto que un temor hacia un superior, afecta de cierta forma a los colaboradores.

La figura 3 indica y describe la estrecha relación de conceptos entre las metodologías existentes para la gerencia de proyectos, así como los tipos de liderazgo y las competencias personales de los gerentes de proyectos para abordar las diferentes áreas de conocimiento y lograr alcanzar los objetivos. El mayor de estos es la madurez organizacional y de proyectos (García y Escobar, 2019).

La cultura y estructura organizacional, los estilos de liderazgo, los sistemas de gestión y la propia evolución de la madurez de la organización es gestada bajo parámetro de los proyectos internos desarrollados por las empresas. Estos proyectos influyen positiva y negativamente en la forma de ser gestionados, algunos logran el éxito y otros el fracaso, dependiendo de variables y factores humanos. La cultura y los estilos de dirección se van desarrollando y van formando como parte de la misma organización. La cultura se manifiesta en la misión, visión, valores, principios corporativos, modelo gerencial estratégico implementado, objetivos, políticas y procedimientos, tanto en sistemas de motivación, visión de liderazgo y perspectivas de equipos de trabajo.

Asimismo, la ética del trabajo se convierte en ética empresarial, forma parte de los factores del ambiente organizacional, así como las comunicaciones y los tipos de

comunicar dentro de la organización. Son factores que permiten una fluidez entre las personas. Todo ello es clave para el gerente de proyectos, quien dedica gran parte de su tiempo no solo en dirigir y ejecutar una supervisión, sino en comunicarse de manera asertiva con su equipo de trabajo, con las partes interesadas, con los clientes y con todos los involucrados. Por lo tanto, la construcción de relaciones a partir de la buena comunicación y un liderazgo íntegro y participativo permite ser un factor clave en la consecución del éxito y cumplimiento de los objetivos.

Figura 3. Tipos de liderazgo

Tipos de liderazgo			
Teoría Joan Payeras	Teoría Daniel Goleman	Teoría de Jordi Vila	Competencia de Liderazgo en los Gerentes de PYMES
Orientativo	Autoritario	Natural	Crear un ambiente en el equipo que promocióne el alto desempeño.
Coach	Coach	Autocrático	Construir y mantener relaciones afectivas.
Afiliativo	Conciliador	Carismático	Motivar y guiar a los miembros del equipo de la organización
Participativo	Democrático	Democrático	Toma responsabilidad por la entrega de la organización
Impositivo	Ejemplarizante	Laissez-Fire	Usa habilidades para influenciar cuando es requerido
Laissez - Fire	Coercitivo	Transformacional	

Fuente: Struss y Fernández (s.f.).

El éxito de las organizaciones tiene estrecha relación con los estilos de liderazgo y los estilos y medios de comunicación, sobre todo, aquellos empleados por los ejecutivos de dirección o alta gerencia. Un proyecto puede considerarse exitoso si alcanza sus objetivos y logra superar las expectativas de los interesados, resultado como elementos clave para el proyecto, los intereses y la influencia que puedan ser positivas o negativas. Es allí donde el gerente de proyectos debe participar, identificando, comprendiendo y resolviendo los conflictos de interés que existan, y crear estrategias para el levantamiento y superación de dichas situaciones. Esto es una tarea para el gerente de proyecto, quien deberá gestionar las expectativas de las personas, de las partes interesadas y trabajar con ellas con la finalidad de buscar y dar cumplimiento a los objetivos que compartan.

El éxito del proyecto no solo reposa sobre los hombros del gerente de proyectos, sino en todo el equipo y la funcionalidad del mismo. El gerente de proyecto debe tener la capacidad de gestionar, identificar y solucionar los problemas interpersonales y organizacionales, puesto que es responsabilidad del mismo cumplir con las necesidades y expectativas del cliente y de la dirección determinar el trabajo necesario para ejecutar las ideas.

2.4 Gestión por procesos

La gestión por procesos en las mipymes se considera un diferenciador de la competitividad organizacional. Por lo que, la productividad y competitividad (24,3 %), el manejo de materias primas (23,0 %), la tecnología y el nivel de capacitación (21,6 %), el escalamiento de procesos productivos (13,5 %), y la estructura deficiente de la cadena productiva (12,2 %), son las 5 principales debilidades sectoriales para las mipymes al momento de hacer frente a los retos mundiales. Esto evidencia la necesidad de búsqueda de metodologías para incrementar la productividad de las mipymes ante problemáticas como la competitividad (Vélez, 2006).

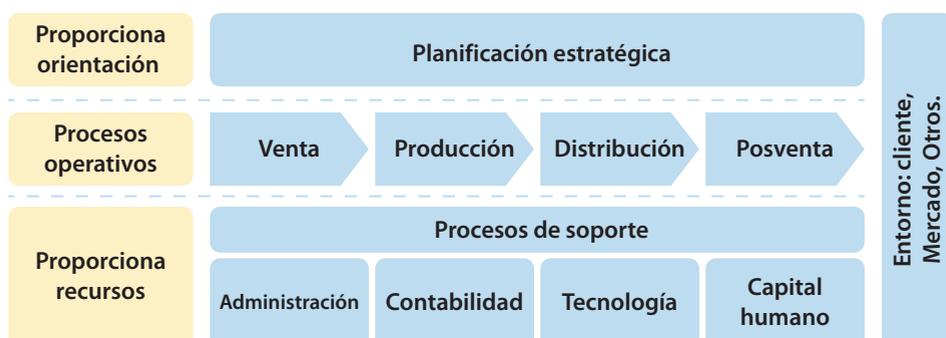
Para generar una contextualización de la situación actual de las mipymes en Colombia, se tiene que, en el tejido empresarial colombiano, las mipymes representan el 96,4 % de los establecimientos, un aproximado del 63 % del empleo a nivel nacional y el 45 % de la producción manufacturera, y el 40 % de los salarios y el 37 % del valor agregado. Esto es más de 650 000 empresarios cotizando seguridad social (Vélez, 2006). Por otra parte, dentro de los factores que afectan los negocios del país son: burocracia ineficiente (21 %), infraestructura inadecuada (20 %), inflación (12 %), fuerza de trabajo no adecuada (6 %), y las regulaciones del trabajo (6 %). De acuerdo con la dinámica empresarial del país, las mipymes están ocupando un lugar importante en procesos de negociación por factores como el cumplimiento (75,0 %), calidad (74,1 %), gestión administrativa (31,0 %), volumen (22,8 %), entre otras (World Economic Forum, 2008).

Actualmente, debido al entorno dinámico y cambiante ocasionado por los clientes o consumidores finales, las mipymes están siendo presionadas en factores como: mayor calidad del producto (97 %), precios bajos (93 %) y modificaciones sobre las fechas de entrega (91 %), donde también destaca la exigencia de mayor grado de personalización del producto (90 %). Los retos anteriormente mencionados dan a comprender que los clientes son menos tolerantes a fallos e incidencias. Por otra parte, como retos competitivos internos en la organización se presentan factores como: fiabilidad y longitud de los plazos de entrega (95 %), complejidad del producto (93 %), dificultades en la previsión de la demanda (92 %) y dificultades en la gestión de la información (92 %). Lo cual indica que se deben efectuar esfuerzos para lograr alcanzar el cumplimiento de las metas (Gutiérrez, 2011).

Lo anterior, debido a que las mipymes son una categoría empresarial formada por un amplio y heterogéneo grupo de firmas de diferentes grados de maduración, y que se encuentran en todos los sectores productivos y presentan una creciente importancia en todos los países de Latinoamérica. Por lo tanto, una forma de hacerlas más competitivas es incorporarlas progresivamente al contexto de los sistemas de manufactura esbelta (Cardozo *et al.*, 2011).

Como solución a ello, resulta la gestión por procesos, que consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas (Chang, 2016). De forma ilustrativa, la figura 5 expone la interrelación de los elementos que conforman una visión general de los procesos en la organización.

Figura 5. Procesos de la organización (cadena de valor)



Fuente: elaboración propia a partir de Infante y Díaz (2020); Gómez y Guevara (2020); Torcatt (2020).

2.5 Gestión de la calidad

Un elemento fundamental en la armonización y sostenimiento de diversos países ha sido el desarrollo sostenible y sustentable de las micro, pequeñas y medianas empresas. Estas compañías nacen y existen teniendo como objetivo ser rentables. Para el caso de Ecuador, de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado, lo que conlleva a reflexionar que estas empresas forman parte de las principales generadoras de empleo. Esto ha hecho que el mercado donde se desarrollan se vuelva más exigente en todos los aspectos (Arce y Flórez, 2019; Solís-Granada *et al.*, 2019).

Los mercados se han vuelto altamente competitivos y debido a su rápido crecimiento están constantemente en cambio. Pasan de ser simples a complejos, de estables a dinámicos, no importa el tamaño de la empresa u organización que lo conforme. Por ello es necesario que las mipymes logren adoptar estrategias para contrastar las exigencias de la supervivencia en el mercado (Bailón *et al.*, 2012; Huertas, 2019).

Hoy día el concepto de globalización ha abierto las puertas a nuevas oportunidades de crecimiento económico para algunas naciones, pero para otras se ha convertido en una amenaza porque ha traído consigo grandes retos competitivos, como las certificaciones de gestión de calidad (Caballero y Ortiz, 2013; Henao, 2017). La relación entre la calidad y los recursos de una organización son determinantes para la competitividad y el desarrollo de un país en la economía actual (Ríos, 2014; Ruiz *et al.*, 2015).

A nivel de América del Sur, las experiencias de países como Brasil o Argentina, que cuentan con industrias que han hecho el esfuerzo de certificarse y que han caído ante la competencia, muestran que la obtención de la certificación iso 9001 no implica necesariamente una mejora de la competitividad (Botello, 2016; Callejes *et al.*, 2017). Algunos estudios sugieren una relación entre la calidad y el uso de indicadores no financieros, ya que pueden permitir a la organización medir para gestionar aquellos factores que facilitan el desarrollo de una cultura organizativa orientada a la calidad, a la vez identificar las necesidades de inversión, los orígenes de gastos y los costos de implementación. Lo que puede brindar un panorama global del músculo financiero y su utilización de manera eficaz (Botello, 2016; Marín, 2013; Murillo, 2016).

Otros estudios añaden que es más difícil para las pequeñas empresas obtener resultados positivos al aplicar la calidad, ya que los limitados recursos no permiten la inversión que debe hacerse para obtener la certificación, específicamente a nivel interno (Betlloch *et al.*, 2019; Callejes *et al.*, 2017; Del Castillo *et al.*, 2018).

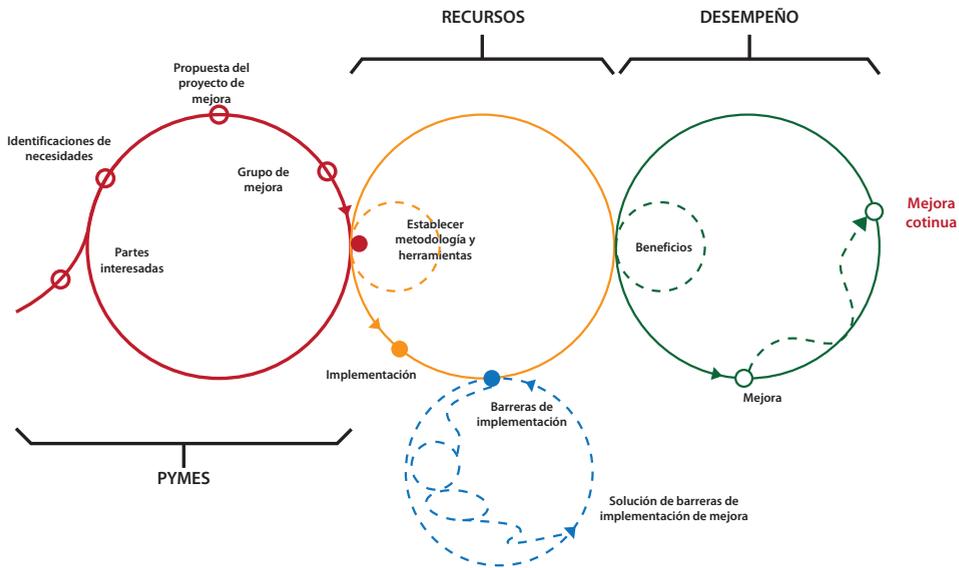
Por su parte, Colombia cuenta con pequeñas y medianas empresas que han implementado sistemas de gestión de calidad que cumplen con los requisitos establecidos

en la versión 2008 de la norma ISO 9001, la cual se enfoca directamente en el proceso, el cliente y el producto, y no en la definición de estrategias que prolonguen o mantengan a la organización compitiendo en el mercado (Castka, 2018). En otras palabras, la certificación no garantiza la continuidad del negocio como tal si no está relacionada con la planificación estratégica que permite a la empresa competir y satisfacer al cliente (Castro y Rodríguez, 2017).

Por ello, se considera importante que las organizaciones obtengan la certificación bajo alguna norma o estándar reconocido para que se posicionen en el mercado y tengan un mejor reconocimiento y exigencia, ya que el aval de una entidad competente puede garantizar un alto nivel de satisfacción del cliente (Álvarez, 2013). Hay estimaciones que muestran que la certificación de calidad tiene un impacto positivo bastante significativo en la internacionalización de una empresa, y algunos estudios afirman que la aplicación de la certificación de calidad aumenta hasta en un 20 % la probabilidad de que la empresa se internacionalice y pueda crecer a nivel mundial (Burgos, 2017; Kafruni y Castro, 2018; Montoya, 2009). Algunas investigaciones permiten concluir y añadir que la certificación del sistema de gestión de calidad en las organizaciones ha favorecido en general la mejora continua de sus procesos, la satisfacción de los clientes, la mejora de la cultura organizativa, y las mejoras en la planificación estratégica en cuanto al producto o servicio prestado (Hernández, 2012; Sáenz y Serrano, 2011).

La calidad es un principio indispensable para las organizaciones industriales, tiene el potencial de mejorar la competitividad y la productividad de las empresas públicas o privadas. La ingeniería de la calidad ha evolucionado a lo largo de la historia y se ha utilizado desde el siglo XX como motor de la economía de los países que hoy en día lideran la economía mundial. La gestión de la calidad se ha aplicado a través de diferentes modelos, por medio del control estadístico de la calidad (1930) para orientarse hacia el aseguramiento de la calidad (1950) y finalmente a su fase más reciente, la gestión de la calidad total (1980), modelo bajo el cual nacieron los sistemas de gestión de la calidad, siendo la norma ISO 9001 una de las más implementadas en las organizaciones incluyendo a Colombia.

Figura 6. Modelo general para implementación de mejora continua en las organizaciones mipymes



Fuente: Ramírez *et al.* (2019).

En la figura se puede observar el modelo gerencial de mejora continua a través de círculos y cuya finalidad es representar un ciclo. Se utiliza el color rojo (indicando que aún no existe madurez), amarillo (avance en la mejora) y verde (representa madurez en el ciclo de mejora continua). Según Ramírez *et al.* (2019) adoptar la metodología de la figura 6 logrará orientar a las organizaciones a tener una visión por tener prácticas futuras de mejora continua.

En Colombia la calidad se ha implementado como una estrategia, liderada por la empresa privada, que a lo largo de las décadas se ha organizado en gremios, como el cafetero, para mejorar su participación en el mercado nacional e internacional. Por otro lado, se requiere un mayor compromiso en el diseño e implementación de las políticas públicas establecidas por los gobiernos de turno, donde se generan proyectos de mejoramiento como estrategia económica. Hoy día, el sector servicios sigue evolucionando y creciendo de manera exponencial, donde al principal reto al que se enfrenta el sector es a la calidad en los servicios, además de ello, la satisfacción del cliente.

Lo anterior se convierte en factores de éxito o fracaso para las empresas, pues resultan factores muy volátiles o sensibles debido a la dinámica del sector, a cambios organizacionales, del consumidor, entre otros, puesto que el cliente confía en la calidad de los servicios que reciben o adquieren, por ello, la calidad en el servicio es el aspecto más esperado y determinante para lograr atraer, retener y fidelizar

a los clientes (Franco y Perrián, 2020). Prestar un servicio de calidad desempeña un papel fundamental en la industria de los servicios, ejemplo claro de ello es la educación, hotelería, servicios profesionales, servicios de comunicación, entre otros (Guevara, 2015).

2.6 Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Las organizaciones exitosas cuentan con una visión y sentido más amplio, que va más allá de los intereses de los accionistas y la mera satisfacción de los propietarios y empleados, pues buscan contribuir de manera única y distintiva agregando valor. Por lo general, para determinar la visión u orientación que se le quiere dar a la empresa, desde la alta dirección, se define la idea principal que motiva el futuro de la organización, se identifican los aspectos estratégicos que requieren un mayor esfuerzo para alcanzar el objetivo principal. Los objetivos en una organización constituyen de forma específica en la disminución de la brecha entre la visión y la misión, para tal caso, existen dos tipos de objetivos: financieros y estratégicos. Estos últimos son aquellos que se relacionan con la competitividad de la empresa, el análisis del mercado, la reputación, el liderazgo y la participación en el mercado. En dicha categoría podría incluirse los temas relacionados con RSE (Espitia, 2015; Moreno, 2020; Poveda y Horta, 2016; Preciado *et al.*, 2019).

De ahí que se sugiere la RSE como una estrategia que bien ejecutada, y una vez consolidada y establecida por la empresa en sus planes de acción, podrá evidenciar beneficios propios, no solo para la organización, sino para el medio en el que se encuentra. Para ello deben diseñarse mecanismos de medición, como son los indicadores, y apoyarse en un Balanced Scorecard, donde dentro del mapa estratégico se considere la RSE como un pilar de apoyo en consecución de los objetivos organizacionales. El uso de indicadores permite medir de manera objetiva la madurez alcanzada y proponer mejoras, considerando el papel estratégico de la RSE en el desarrollo económico y social.

La visión de RSE denominada “inversión social estratégica” permite realzar el contexto competitivo, alinear las metas sociales, económicas y expectativas de un negocio a largo plazo. Esta planeación estratégica permite visualizar los programas de RSE desde un punto de vista estratégico, donde se puede administrar, y así lograr evidenciar un compromiso auténtico de la empresa en los *stakeholders*. En definitiva, se debe comprender la RSE como un compromiso que es parte de la estrategia del negocio (Espitia, 2015; Lagunes, 2015; Mireles, 2019).

En ese orden de ideas, la RSE se considera como un compromiso dentro de la estrategia del negocio y una exigencia hoy en día por parte del mercado, pues las empresas que son reconocidas por implementar programas de RSE tienen una participación positiva en la mente del consumidor. No obstante, las empresas no

solo deben centrarse en el ámbito ambiental, sino también involucrar y beneficiar a la comunidad, ya sea desde una perspectiva laboral o a través del mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad o incluso desde una dimensión cultural (López *et al.*, 2019).

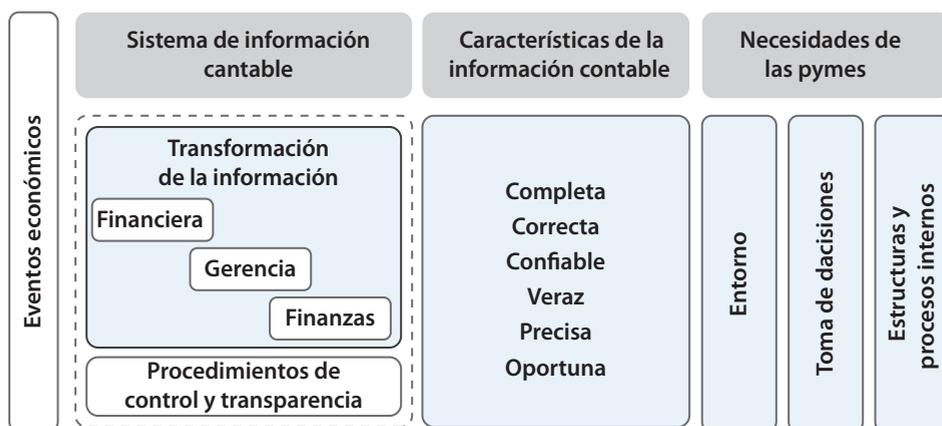
En la actualidad, la población denominada *millennial* se ha convertido en los consumidores más importantes, conscientes e influyentes, pues empiezan a tener más protagonismo en el campo laboral y empresarial, convirtiéndolos así, a corto plazo, en los principales tomadores de decisión de compra. La RSE se ha convertido para ellos en una estrategia cuyo éxito dependen en su mayoría de estos nuevos consumidores (Matus, 2017).

2.7 Gestión financiera

La gerencia financiera es un componente de los líderes de las organizaciones considerada como fundamental y un pilar para la gestión y toma de decisiones, pues desde allí se logra obtener estrategias para la administración eficiente de los recursos económicos. A partir de análisis financiero se evalúa la situación real y el desempeño económico y financiero de la organización, esto permite percibir dónde hay existencia de necesidad de inversión, o dónde hay un flujo indebido de recursos.

Las mipymes al igual que todo tipo de empresas presentan necesidades relacionadas con la toma de decisiones. Deben enfrentar factores críticos para tomar decisiones según su modelo gerencial, algunos de ellos se deben a la carencia de los procesos definidos que contribuyen a optimizar las decisiones y, por otra parte, por la ausencia de información relevante, oportuna y de calidad. Esto se logra evidenciar en la figura 7, donde se presenta la forma como se conciben los elementos que intervienen en el sistema de información financiera y contable para responder a las necesidades de las mipymes que participan en un entorno competitivo (Piedrahita y Paz, 2010; Sánchez-Serna y Giraldo-Ávila, 2009).

De acuerdo con ello, la globalización de los mercados, el mayor número de competidores y una variación en las necesidades y exigencias de los clientes, motiva cambios para los cuales las organizaciones deben estar preparadas (Pérez, 2008). Las exigencias implícitas en estos cambios hacen indispensable que las unidades empresariales busquen estrategias y herramientas idóneas que les permitan gestionar sus recursos financieros de manera adecuada. Por tal motivo se considera importante identificar los aspectos que se deben tener en cuenta en la gerencia financiera, para que sea eficiente, y con ello incentivar a las mipymes a que tengan una cultura de planificación y gestión en esta área (González, 2014).

Figura 7. Sistema de información financiera para la toma de decisiones

Fuente: Sánchez-Serna y Giraldo-Ávila (2009).

Las decisiones de financiamiento apuntan a cuáles son las combinaciones óptimas de fuentes para financiar las inversiones o proyectos de la empresa (Belén, 2017). Para ello, surgen cuestionamientos a partir de la gerencia financiera para poder tomar decisiones basadas en evidencias y datos: ¿Cuál es el índice de endeudamiento o la capacidad de pago de la empresa? ¿Cuál ha sido el desarrollo financiero en los últimos meses? Preguntas como las anteriores nos permiten obtener un panorama más amplio del músculo financiero de la empresa y las posibilidades para invertir o distribuir recursos financieros (Arrubla, 2016; Morales, 2011).

Dentro de los factores determinantes de la estructura financiera de las mipymes se consideran: el tamaño de la empresa, debido a que puede estar relacionada con el nivel de deuda de la misma, la estructura de los activos, la capacidad para generar recursos, la rentabilidad, el riesgo operativo y el crecimiento (Palacín y Ramírez, 2011). Las mipymes deben dominar las estrategias de financiamiento con la finalidad de proveerse de fondos y poder financiar sus operaciones y proyectos, esto con la finalidad de fortalecer su músculo financiero y poder brindar uso inteligente a través de inversiones que permitan el principio básico financiero, el cual es incrementar la rentabilidad de la organización. Esto es, lograr diseñar e implementar una mezcla óptima de las fuentes de financiamiento con los cuales respaldar la operación cotidiana de la empresa y apoyar la ejecución de los planes de acción. Esta estrategia puede buscar dos fuentes de financiamiento, a corto y largo plazo (Rincón, Cherema y Burgos, 2011).

2.8 Nuevos retos y transformación digital

A partir de la revisión de la literatura se evidencia que implementar nuevos conceptos en las mipymes genera grandes cambios, por lo que la Cuarta Revolución Industrial es en definitiva un paso hacia la modernización debido al surgimiento de las nuevas exigencias de los consumidores y necesidades a satisfacer. Hoy en día la tecnología y la transferencia tecnológica tienen una participación importante y crucial para brindar soluciones de mejora a las problemáticas de las empresas y de la economía regional y del país, puesto que la implementación de estas nuevas tecnologías ayudará a impulsar el sector de mayor participación económica como son las mipymes, en probabilidad ayudando a consolidar la economía, como una economía de escala y prometedora, a partir de una gran inversión en recursos y capital humano en áreas especializadas.

La implementación de las tecnologías de la Industria 4.0 no solo permite el desarrollo de la economía, sino también aumenta la productividad y brinda un adelanto como factor determinante en innovación de los procesos de dichas empresas. De ahí que se pueda analizar este fenómeno en 3 dimensiones con la finalidad de ubicar al lector en un contexto más comprensible.

La primera dimensión es la economía. Se comprende que los primeros beneficiados de la implementación de las tecnologías 4.0 en las organizaciones son los propietarios y dueños o gerentes de las empresas, en este caso, las mipymes, al aumentar su productividad, esto es, disminución de otros factores que reducen los términos de utilidades netas en la organización. En otras palabras, y de manera más cualitativa, se podría encontrar productos con una cadena de valor con costos mínimos en mano de obra, distribución, producción, energía, entre otros.

En este sentido, las empresas que logren la adaptabilidad y sean consecuentes con su plan de inversión lograrán a un corto plazo una ventaja competitiva y un factor diferenciador. No obstante, esto es negativo para aquellas empresas que no cuentan con un capital para destinar a dichas inversiones de tecnología. De ahí la importancia de los planes de gobierno, la relación entre Estado-universidad-empresa.

Esto nos dirige a la dimensión política. Como se evidencia en la literatura, los efectos de la economía de las mipymes se interpreta como una economía de universo muy particular para una nación, esto es que, sabiendo que las mipymes generan empleo, movimientos de economía y demás, se deben considerar como un grupo de interés para los gobiernos de turno. Además, el diseño de estrategias y planes para desarrollar la adaptabilidad al ritmo acelerado en el que nos encontramos debe estar enfocado a preparar y capacitar al capital humano, sobre todo en aquellos países con una economía emergente. El apoyo de los gobiernos, tanto regional como nacional, es decir, del Estado es fundamental para impulsar al país al desarrollo y adaptabilidad de las necesidades de la Cuarta Revolución Industrial, así como

algunos ejemplos de países industrializados como Alemania, EE. UU. y China, considerados como líderes en innovación y desarrollo, además de ello, pioneros en la Industria 4.0. Por lo tanto, se deben replicar y aterrizar a nuestro país dichas estrategias, planes de desarrollo y políticas que propicien o generen escenarios donde las organizaciones puedan tener la libertad de participar y enfocarse en proyectos de transferencia tecnológica, innovación e investigación.

La última dimensión a tratar es la social. Esta dimensión es una de las más complejas de abordar, pues muchos autores, investigadores, incluso políticos y divulgadores en tecnología presentan sus puntos de vista, por ello, y de acuerdo con la literatura, se considera que el impacto social de la Industria 4.0 en términos de empleo genera ciertas especulaciones, donde se generan dudas como el desempleo o el trabajo colaborativo (López *et al.*, 2018; Paesano y Fratini, 2021; Castellano y Escott, 2020; Guerrero y Mendoza, 2019). Es evidente que existe una desigualdad en las economías de Latinoamérica con respecto a las de Europa, EE. UU. y Asia, sin embargo, los cambios y los impactos generados por la Industria 4.0 son imparables para el mundo globalizado.

Algunas reflexiones por parte de varios autores apuntan a tratar esta dimensión de manera convergente, es decir, que las tecnologías de la Industria 4.0 presentan más beneficios para las personas que complicaciones, pues a partir de ello se generan diversas aplicaciones para el mejoramiento de la calidad de vida de personas con capacidades diferentes o reducidas, a la vez, que la inclusión de la robótica es de manera colaborativa y no invasiva, es decir, genera nuevos empleos especializados en dichas áreas (Ispizua, 2018; Pardo, 2021; Orellana, 2020).

La dimensión social es aquella que hace referencia directamente a las personas y el cómo deben asumir o asimilar los cambios que provienen por parte de la implementación de estas nuevas tecnologías. Como ya se mencionó, visto esto, se puede prever que el futuro del empleo estará hecho de trabajos que aún no existen en organizaciones innovadoras y bajo condiciones laborales que todavía se desconocen, a pesar de ello, se mantiene una visión optimista, pues la adaptabilidad es una característica inherente en el ser humano.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD

3.1 Resultados de la investigación

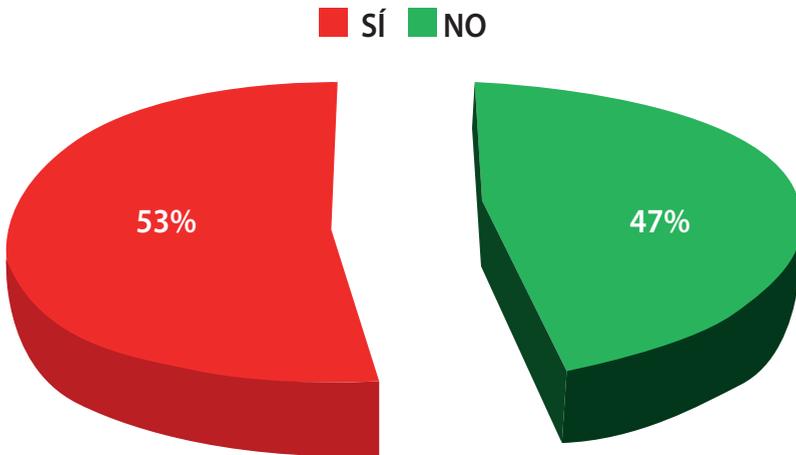
El cuestionario aplicado a gerentes o propietarios de mipymes del departamento de Norte de Santander es tomado del formato de Albarouqui y Pardo (2010) de su texto “Modelo para la sostenibilidad de los tejares de Cúcuta según coeficiente estratégico”. Tiene como propósito medir la capacidad de gestión en un primer grupo de preguntas con base en el coeficiente estratégico mediante la sumatoria de las calificaciones ponderadas que pueden alcanzar un máximo de 155 puntos en un total de 31 preguntas. Cuando el coeficiente estratégico resulta entre 0 a 110 puntos, el sector pyme requiere mayor gestión para afrontar con éxito los años futuros y pueda sostenerse en el mercado, dado que muestra un bajo nivel de productividad; cuando el sector pyme logra un coeficiente estratégico comprendido entre 111 y 140 puntos, señala que el sector presenta áreas que deben ser mejoradas y evidencia una aceptable capacidad de gestión, y cuando el sector alcanza entre 141 a 155 puntos, señala una excelente capacidad de gestión de parte de sus directivos y, por lo tanto, es un sector que tiene asegurada su sostenibilidad en el tiempo. El otro grupo de preguntas sobre la productividad se procesaron según la escala anterior y los análisis a las respuestas se realizaron con base en promedios ponderados.

De acuerdo con las anteriores escalas se establece un umbral igual a logros del 71 %, el cual resulta de dividir 110 puntos sobre 155; umbral para el grupo de gestión que indica fortalezas cuando las calificaciones superan este umbral o debilidades

cuando la calificación resulte inferior al umbral. El umbral definido también se aplica al grupo de preguntas de productividad. Para el grupo de preguntas sobre gestión según el coeficiente estratégico de la empresa se aplicó a escala de medición, siendo de 0 a 2 inexistente o deficiente, de 2 a 3 insuficiente, de 3 a 4 aceptable, de 4 a 5 bueno o excelente y para el grupo del nivel de productividad se utilizó la misma escala.

A la pregunta filtro de la encuesta “¿Mide la empresa la productividad?”, solo el 47 % o 131 mipymes afirman que sí miden la productividad y el 53 % no miden la productividad. Esta categoría suspendió la entrevista y por lo tanto el cuestionario es respondido por 131 mipymes.

Figura 8. Mipymes que miden la productividad



Fuente: elaboración propia.

Ante esta respuesta el 47 % de la muestra responden el cuestionario según los siguientes resultados:

Tabla 5. Gestión

Factores 0		Evaluación						Total	Calificación
		1	2	3	4	5			
1	Proyección gerencial en el tiempo	45	16	22	17	31		235	1,8
2	Claridad en directrices globales	15	17	29	41	25	4	318	2,4
3	Las proyecciones son conocidas por los empleados	38	25	18	38	12		223	1,7
4	Los directivos comparten las directrices		5	15	20	45	46	505	3,9
5	Claridad en los mercados meta			28	10	35	58	516	3,9
6	Identificación de productos específicos para introducir al mercado	40	26	15	30	20		267	2,0
7	Existen directrices en cada área de la empresa	34	41	12	18	26		223	1,7
8	Sistema confiable de información	39	37	17	38			185	1,4
9	La información provee datos fiables sobre el futuro	39	37	17	38			185	1,4
10	La información se utiliza para planificar acciones futuras	40	37	16	38			183	1,4
11	Uso de presupuestos globales	16	27	49	28	11		253	1,9

Factores 0		Evaluación						Total	Calificación
		1	2	3	4	5			
12	Desarrollo de habilidades y capacidades internas	10	27	38	48	8		279	2,1
13	Desarrollo de nuevos productos según lo planificado	12	13	15	42	46	3	368	2,8
14	Definición de fronteras de productos o servicios	46	49	21	15			136	1,0
15	Mercados y segmentos	15	19	35	32	30		305	2,3
16	Claridad en la estructura de distribución	15	19	35	32	30		305	2,3
17	Existen objetivos futuros en distribución	15	19	35	32	30		305	2,3
18	Definición del plan de <i>marketing</i>	15	19	35	32	30		305	2,3
19	Es compatible con los planes de la empresa	15	19	35	32	30		305	2,3
20	Se revisa periódicamente	15	19	35	32	30		305	2,3
21	El análisis se basa en datos y mercados potenciales	15	19	35	32	30		305	2,3
22	Se define un responsable del análisis sobre la evolución de la empresa	51	49	31				111	0,8
23	Clima organizacional apropiado	28	37	36	30			199	1,5

Factores 0		Evaluación						Total	Calificación
		1	2	3	4	5			
24	Premisas que definen el análisis del entorno	29	49	35	18			173	1,3
25	El mercado	15	19	35	32	30		305	2,3
26	La competencia	10	12	24	48	26	11	363	2,8
27	El sector	10	12	24	48	26	11	363	2,8
28	Claridad en las responsabilidades y niveles de autoridad			15	32	46	38	500	3,8
29	Seguimiento de la gerencia en las estrategias de <i>marketing</i>			15	32	46	38	500	3,8
30	Se detectan debilidades en la estructura y organización	12	29	38	38	14		275	2,1
31	Hay planes de contingencia para incumplimiento de metas	29	49	35	18			173	1,3
Total		663	746	845	941	657	209	8932	2,2

Fuente: elaboración propia.

La calificación ponderada de 2,2/5,0 equivale a 68 puntos sobre 155 que corresponde al coeficiente estratégico de las mipymes del departamento en materia de la capacidad de gestión, resultado que equivale a un logro del 44 % por debajo del umbral. Lo cual señala que estas empresas poseen una insuficiente capacidad de gestión para lograr la sostenibilidad en el tiempo.

Los resultados anteriores señalan que las mipymes del departamento presentan las siguientes características en materia de gestión siendo debilidades los factores que no alcanzan el umbral de 3,6 y fortalezas los factores que superan este umbral.

Tabla 6. Resultados de investigación sobre gestión

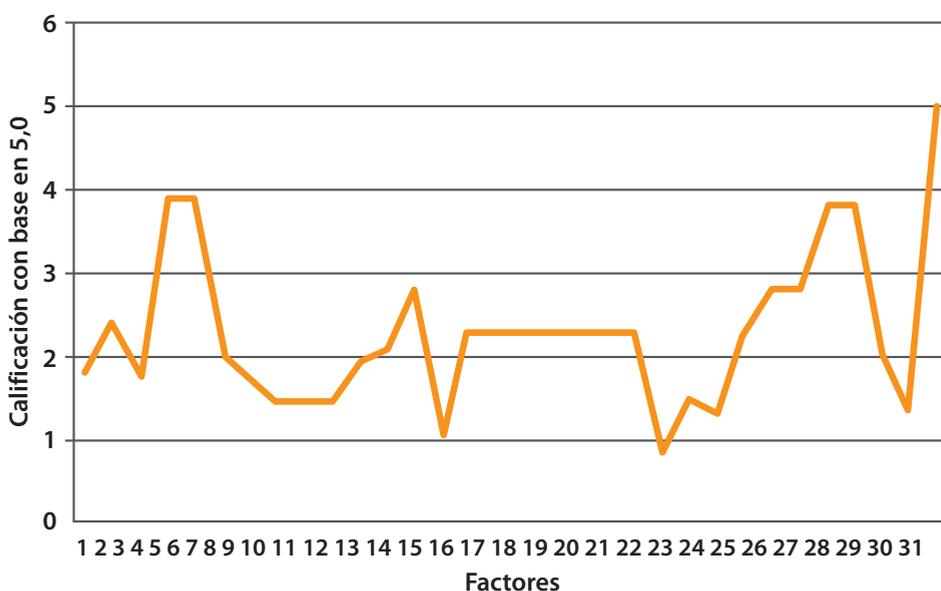
Debilidades	Fortalezas
La gerencia de la empresa tiene una insuficiente proyección en el tiempo.	Los niveles ejecutivos comparten plenamente esta proyección o directrices.
No existen directrices globales que den pautas precisas.	Define con precisión los mercados a los que ha de dirigirse la empresa.
Desconocen todos los empleados de la empresa la proyección o directrices globales existentes.	Están debidamente definidas las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implantación de las directrices globales de la empresa.
No identifican productos específicos que deberán ser lanzados por la empresa en el futuro.	Se preocupa activamente la gerencia por los temas, actividades y estrategias que se desarrollan en el área de <i>marketing</i> .
En las distintas áreas operativas de la empresa no son claras las directrices.	
Se carece de un sistema que asegure un flujo permanente, preciso y fiable de información.	
Los datos sobre las tendencias futuras no son fiables.	
No se utiliza la información para planificar acciones futuras en función de las demandas y las condiciones previstas del mercado.	
La empresa carece de presupuestos globales.	
No se han desarrollado habilidades y capacidades internas que le permiten realizar una labor eficaz.	
No se desarrollan nuevos productos según plan que es el resultado de un trabajo en equipo.	
No se han definido claramente las fronteras de las actividades de la empresa en términos de productos o servicios, mercados, distribución y objetivos.	
No existe un plan de mercadeo que sea compatible con los planes corporativos.	
No existe en la empresa alguna persona o grupo de personas que sea responsable del análisis de los factores que afectan la evolución de la empresa (mercados, entorno, competencia, etc.) y de convertir ese análisis en información básica para trazar planes con miras al futuro.	
El clima organización existente en la empresa no permite realizar análisis a fondo sin que los mismos se interpreten como ataques a determinados departamentos o zonas de interés.	

Debilidades	Fortalezas
No existe en la empresa un conjunto de premisas que definan el comportamiento esperado en áreas tales como el entorno de la empresa, el mercado, la competencia y el sector.	
No se detectan fácilmente debilidades en la estructura y organización de la empresa en el área de la planificación.	
No existen planes de contingencia en caso de que las estrategias básicas no cumplan con sus cometidos en los plazos establecidos.	

Fuente: elaboración propia.

Los anteriores resultados se aprecian en la siguiente figura:

Figura 9. Coeficiente estratégico de la capacidad de gestión en las mipymes



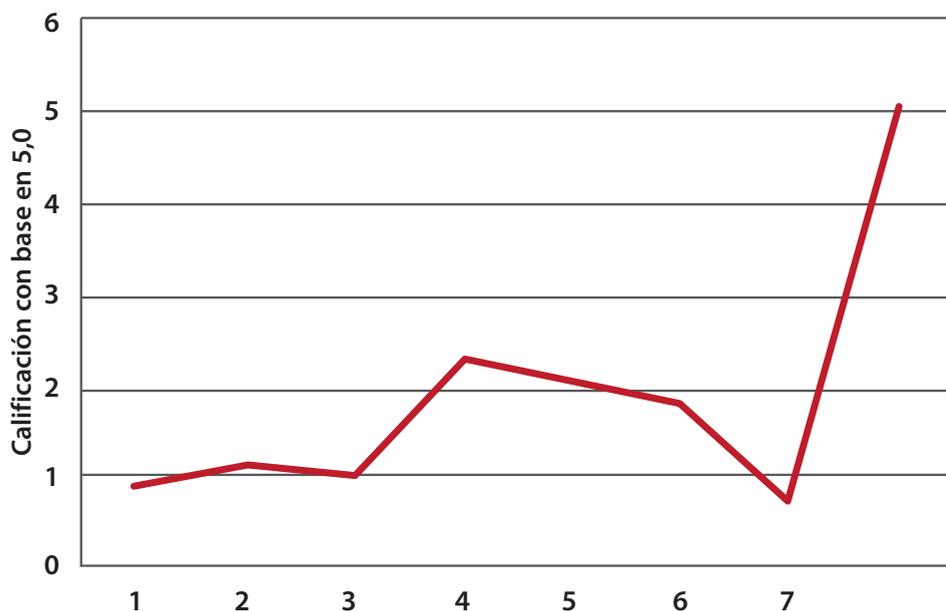
Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Resultados sobre productividad

Factores 0		Evaluación						Total	Calificación
		1	2	3	4	5			
1	¿Tiene definido la empresa un nivel salarial?	49	49	33				115	0,9
2	¿Se evalúa la productividad laboral?	49	32	32	18			150	1,1
3	¿Es clara la tasa horaria de fabricación?	52	39	28	12			131	1,0
4	¿Es confiable el costo unitario?	13	23	36	30	29		301	2,3
5	¿Está definido el punto de equilibrio?	18	29	36	30	16	2	265	2,0
6	¿Se mide la rotación de activos?	26	39	12	45	9		234	1,8
7	¿Se determina el valor económico agregado?	59	59	13				85	0,7
Total		266	270	190	135	54	2	1.281	1,4

Fuente: elaboración propia.

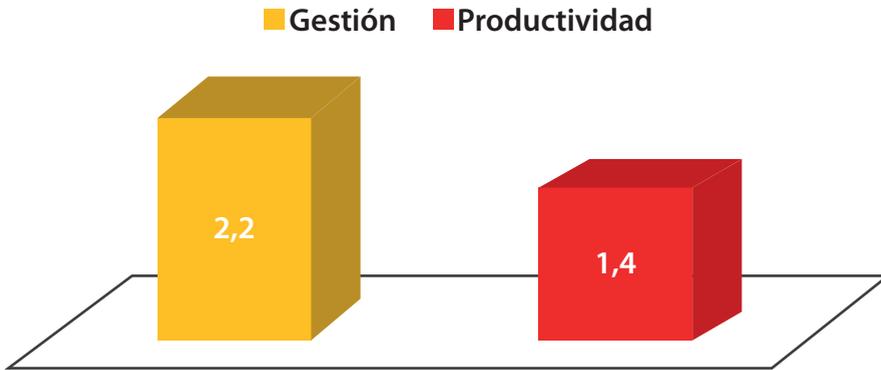
Con relación a la productividad, todos los factores analizados son una debilidad dado que ninguno superó el umbral de 3,6, la ponderación que determina el coeficiente estratégico en esta materia muestra una calificación de 1,4, como se aprecia en el siguiente gráfico:

Figura 10. Nivel de productividad

Fuente: elaboración propia.

3.2 Informe de investigación

Las mipymes de Norte de Santander analizadas presentan deficiencias en la gestión que deben emprender para alcanzar la productividad. En esta materia de gestión el resultado de 2,2 sobre 5,0 equivalente al coeficiente estratégico indica que estas empresas carecen de direccionamiento, tienen una orientación más hacia lo interno que hacia lo externo y no es clara la filosofía y estructura organizacional, lo cual se refleja en una deficiente productividad con un coeficiente estratégico de 1,4 sobre 5,0 debido a la falta de cultura de la medición de resultados para el mejoramiento en materia laboral, producción y financiera. En la siguiente figura se hace una comparación de las dimensiones de gestión integral y productividad de las mipymes según los coeficientes estratégicos de cada una:

Figura 11. Coeficiente estratégico comparativo

Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores implican una serie de acciones orientadas hacia el desarrollo de gestión integral por parte de los empresarios mipymes del departamento con base en estrategias centradas en permanente socialización, acompañamiento y capacitación de autoridades e instituciones educativas, así como la implementación de una cultura de la medición para evaluar los niveles de productividad que se alcancen en el tiempo.

Es importante señalar que las características estructurales de las mipymes posee particularidades propias de empresas pequeñas, donde los componentes y flujos de información son horizontales y personalizados, y no están institucionalizadas en el nivel administrativo con la gestión de control, supervisión y coordinación de los puestos de trabajo en relación con los empleados, que es diferente con las acciones características de medianas o grandes empresas (Zapata *et al.*, 2016).

En las grandes empresas, según señalan Zapata *et al.* (2016), puede existir una mayor distancia entre los centros de trabajo y las unidades organizativas ubicadas en los niveles medio e inferior de la jerarquía y la dirección central organizativa, lo que implica la necesidad de efectuar mecanismos transversales de control e inspección mediante la formalización, que no se corresponden con las formas orgánicas de gestión llevadas a cabo por las mipymes. En cualquier caso, existe una circunstancia que debe ser evaluada en estudios posteriores que vinculan otros tipos y tamaños de empresas.

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD

4.1 Teorización

La gestión integral considera un número de métodos integrales que sirven como instrumentos estratégicos, traducéndose en planificaciones operativas para vigilancia y mejoramiento de la efectividad de los planes de gestión administrativa (Sistema de Facilitación de Competencias, 2018). Por lo tanto, asegura al perfeccionamiento de sus niveles de competencia y rendimiento para sostenerse a lo largo del tiempo en los mercados de interés, como un propósito que debe fundamentarse en 3 pilares explicados a continuación: la dirección organizacional que dirige las actividades de las empresas para abrir otros niveles de innovación; el enfoque estratégico que guiará a la organización para desarrollar recursos efectivos y equitativos para alianzas estratégicas, y cohorte de grupo para promover las mejores oportunidades para la empresa de un modo sostenible (Revista Dinero 2008).

Según estas consideraciones, la gestión integral apoyada en los pilares mencionados debe apuntar a su vez hacia 6 factores que son claves del éxito en este proceso, tales como: 1. La gestión estratégica, basada en las habilidades y competencias de gran escala al momento de alcanzar instancias mayores en una organización; 2. La gestión del recurso humano, considerado el recurso más importante de las organizaciones empresariales por dar la vida en actividad procesal a las empresas y la acción-reacción a desarrollar interiormente; 3. La gestión financiera, se encarga de la actividad presupuestal y económica con el objeto de lograr productividad organizacional desde los estados financieros que permiten tomar decisiones mo-

netarias, inversiones estratégicas y buen capital de trabajo pensando en el crecer como unidad de desarrollo; 4. La gestión de innovación y creatividad, que deberá convertirse en una característica primordial de toda organización que le permita estar a la vanguardia de los mercados nacionales e internacionales y la pueda implementar sistemáticamente con nuevos retos para estar pasos delante de sus competidores; 5. La gestión para la expansión geográfica, que deberá ser la manera en que las organizaciones comprendan lo importante de crecer para fortalecer la estructura como empresa y la consolidación de los mercados; y 6. La gestión del mercadeo y las ventas, encargada como área de fortalecer los mercados actuales y potenciales que permitirán las gestiones anteriores como un conjunto sólido empresarial (Revista Dinero 2008).

De esta manera, una gestión integral centrada en la optimización de recursos genera productividad, concepto definido como la concordancia de los bienes y servicios producidos en diferentes cantidades y los recursos empleados para ello. Lo que equivale a lograr significativos resultados en un periodo de tiempo, optimizando los recursos utilizados en materia de recurso humano, maquinaria y equipos, insumos y recursos financieros.

En consecuencia, la productividad se define como la relación entre la producción de bienes o servicios y las entradas de insumos necesarios para su elaboración (Centro Nacional de Productividad, 2008). La relación mencionada permite medir la productividad mediante un sistema de indicadores que facilitan una efectiva toma de decisiones estratégicas a través de una evaluación histórica que determine tendencias y niveles donde la compañía aumente la productividad en un tiempo deducible, dado que están orientados hacia:

- Determinar la productividad tendencial y sus indicadores prominentes.
- El entrelazo que existe para la competitividad entre el capital físico y el capital del recurso humano con las utilidades empresariales.
- La relación entre el costo laboral y el agregar valor a las actividades organizacionales.
- El entrelazo del nivel salarial y el capital humano.
- El riesgo situacional que se presenta en las empresas.
- La búsqueda permanente de la mejoría organizacional frente a la productividad de la mano del desarrollo estratégico (Centro Nacional de Productividad, 2008).

Frente a las reflexiones anteriores, es importante resaltar que la productividad de las empresas tiene una directa incidencia en el crecimiento económico de las naciones y regiones, en especial cuando esta se genera en las mimipymes, pues si no se logran aumentos sostenidos de la productividad de las mimipymes, no será posible estrechar la distancia entre las economías de la región y los países más desarrollados.

Al respecto, de acuerdo con la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 sobre el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, las mimipymes quedan clasificadas de la siguiente manera:

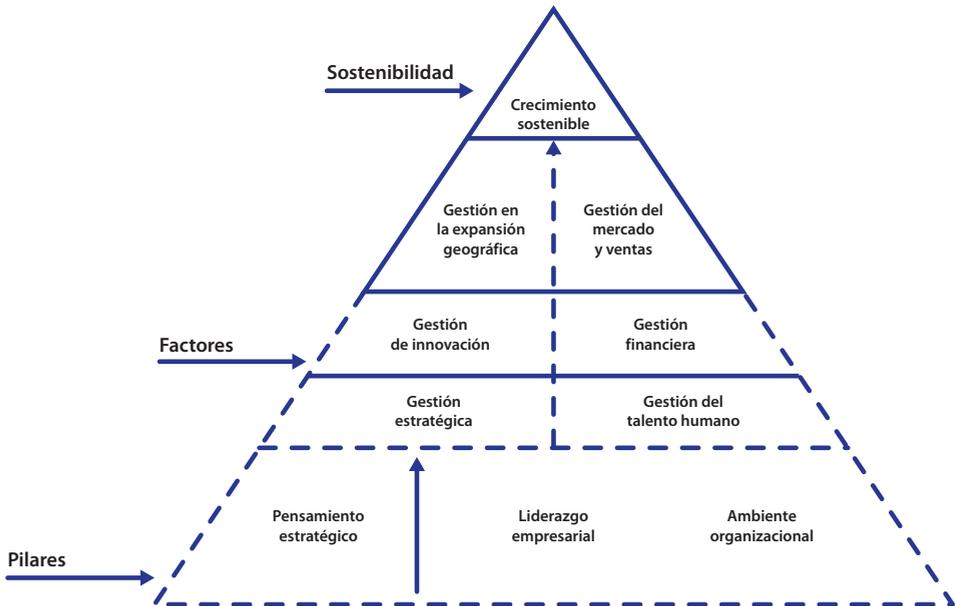
- Microempresas: no superan los 10 empleados. Activos totales pagados menos de 501 SMLMV.
- Pequeñas empresas: de 11 a 50 empleados. Activos totales que incluyen 501 y menos de 5001 SMLMV.
- Mediana: personal entre 51 y 200 empleados. Activos totales entre 5001 y 15 000 SMLMV.

Estos establecimientos están definidos según la Ley 905 de 2004 como cualquier unidad de explotación económica realizada por una persona natural o jurídica, en actividad empresarial, agrícola, industrial, comercial o municipal, rural o urbana.

4.2 Identificación de estrategias

Las estrategias que deben tenerse en cuenta para la productividad de las mipymes del departamento están relacionadas con aquellas que aseguran su sostenibilidad, las cuales están basadas en 3 pilares que son vitales como el pensamiento estratégico, liderazgo empresarial y ambiente organizacional. Pilares que son el fundamento de la gestión empresarial integral y que se pueden visualizar en la siguiente figura:

Figura 12. Pilares y factores para la sostenibilidad



Fuente: Revista Dinero (2008).

Según estas consideraciones, las estrategias para la sostenibilidad de las mipymes mediante altos niveles de productividad deben apuntar hacia el fortalecimiento de los 3 pilares: liderazgo empresarial, pensamiento estratégico y ambiente organizacional. Propósito que debe lograrse a través de eventos de socialización permanente con acompañamiento de diferentes grupos como gremios, instituciones educativas, Secretaría de Desarrollo, Bancoldex, ProColombia, Corponort, Cámara de Comercio, gobernación del departamento y alcaldías, entre otros, y según el Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015.

La etapa anterior de socialización y capacitación debe complementarse con los temas que son el resultado de los pilares analizados y constituyen factores claves en una efectiva gestión integral, tales como:

Gestión estratégica: implica un permanente y sistemático desarrollo de la actitud hacia el cambio con creatividad e innovación que permitan direccionar a las mipymes, detectar tendencias futuras y adoptar directrices globales para alcanzar los escenarios deseables.

Gestión del talento humano: con la intención de implementar herramientas de integración y progreso a través del aprendizaje permanente del talento humano con responsabilidad social y fortalecimiento de competencias laborales, sociales, ambientales y culturales.

Gestión financiera: esta gestión vincula la productividad y competitividad de las mipymes tomando como referencia los análisis financieros, como base para tomar las decisiones en inversión y capital de trabajo para el desarrollo (Revista Dinero, 2008). Apunta hacia una generación de valor en el tiempo con rendimientos que superen las tasas de oportunidad del mercado financiero colombiano y permitan una óptima asignación de recursos.

Gestión de innovación y creatividad: apunta a desarrollar la capacidad generadora de ventajas competitivas en mercados con segmentación, indagación y adelanto e innovación productiva en planes de mercadeo y servicio al cliente.

Gestión del mercadeo y ventas: eleva la competitividad de las mipymes. Pretende ofrecer un valor agregado en toda la cadena productiva desde el fabricante, el intermediario, hasta el consumidor final, con investigación del mercado, productos de calidad, claras políticas comerciales y planes de acción de mercadotecnia.

Gestión en la expansión geográfica: evitar dependencias de otros mercados y diversificarse geográficamente a través de procesos investigativos que permitan detectar prospectos de negocios y nuevas oportunidades.

Puede resumirse que la gestión en las mipymes tiene involucrada la gestión del conocimiento a través de la aplicación de Tecnologías de la Información y

Comunicación (TIC). En este sentido, Porter y Millar (citados por Saavedra y Tapia, 2013), explican que el desarrollo del campo informativo afecta sectores puntuales de competitividad en 3 aspectos específicos:

- Altera la estructura de la empresa y cambiar las reglas de competitividad.
- Crear subastas competitivas y ofrecer a las empresas nuevas formas de enfrentar a sus competidores.
- Favorece la creación de nuevos convenios dentro de los que ya existen, generalmente dentro de las actividades de la propia empresa.

Los aspectos anteriores permiten observar la importancia de las TIC en las organizaciones, como las pequeñas y medianas empresas, ya que estas tecnologías no solo familiarizan cómo se realizan las operaciones individuales, sino que también a través de nuevos flujos de información han mejorado de manera significativa el gasto para utilizar las conexiones entre actividades tanto y fuera de la organización, lo que facilita la toma de decisiones gerenciales (Porter y Millar, citados por Saavedra y Tapia, 2013).

Otros autores como Pierano y Suárez (citados por Saavedra y Tapia 2013) aseguran que las TIC ayudan a incrementar el número de puestos de trabajo en sus empresas en 4 aspectos fundamentales: automatización, acceso informativo, coste de transacción y técnicas de instrucción, los cuales se explican:

Automatización: influencia en los procesos rutinarios, aumentando proporcionalmente la respuesta de eficiencia a la relación que surge de la posibilidad de disminuir el trabajo humano directo, siempre que se generen registros.

Acceso a la información: la capacidad de acceder a información relevante y precisa a bajo costo y al instante que facilita la toma de decisiones debido a la gran cantidad de datos disponibles.

Costos de transacción: la información es transmitida instantáneamente con un bajo costo, reduciendo el coste asociado a las labores de coordinación tanto al interior como al exterior del negocio.

Procesos de aprendizaje: los entornos virtuales y los modelos de simulación virtual favorecen el desarrollo de conocimiento y reducen los costes. Siendo importante señalar que las TIC se vinculan con las etapas asociadas con la cadena de valor. Las cuales modifican las acciones encaminadas a generar valor en 2 niveles: primero, en la forma en que se realizan y, en segundo lugar, en la forma en que estas se vinculan (Hernández, citado por Saavedra y Tapia, 2013).

En materia de productividad, la estrategia apunta hacia la implementación de una cultura de la medición y el análisis de resultados mediante la aplicación de indicadores de gestión según la siguiente tabla:

Tabla 8. Indicadores de gestión para la productividad

Resultados esperados	Indicador	Beneficiarios
Equidad salarial.	Nivel salarial	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Valor agregado por persona al año.	Productividad laboral	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Excedente de explotación o parte del valor agregado que no va al trabajo, crece a menor nivel salarial.	Razón excedente bruto de explotación y valor agregado	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Costo laboral unitario o cociente entre la productividad laboral y el nivel salarial.	Productividad de los salarios	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Volumen de producción logrado en una hora de trabajo.	Tasa horaria de fabricación	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Economías de escala a diferentes niveles de producción al relacionar el costo total de producción con la producción total en cantidades.	Costo unitario del producto	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Ventas por encima del punto de equilibrio superiores a los costos totales.	Punto de equilibrio	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Relación entre producción y activos fijos tangibles con incidencia en la productividad laboral.	Rotación de activos fijos tangibles	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Retorno de los activos relacionando las utilidades con el valor de los activos.	ROA	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Excedente obtenido de la utilidad operacional menos el costo ponderado de capital.	EVA	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Programas de extensión comunitaria hacia la formación de emprendedores productivos.	Número de programas desarrollados	Comunidad científica y estudiantes de Ingeniería industrial
Asesorías en proyectos de grado y a mipymes.	Número de proyectos aplicados a mipymes	Comunidad científica y estudiantes de Ingeniería industrial Mipymes

Resultados esperados	Indicador	Beneficiarios
Mejoramiento del proceso de aprendizaje en estudiantes de Ingeniería Industrial.	Aplicación del conocimiento	Estudiantes de Ingeniería industrial Comunidad Mipymes
Divulgación de resultados de investigaciones sobre gestión integral y productividad.	Número de publicaciones	Estudiantes de Ingeniería industrial Comunidad científica Mipymes

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Impactos esperados

Impactos esperados	Plazo en años	Indicador verificable	Supuestos
Mejoramiento de la productividad en las mipymes	Mediano plazo (3 años)	Productividad del recurso humano. Maquinaria, equipo, insumos y financiera.	Monitoreo de resultados
Social	Mediano plazo (3 años)	Responsabilidad social empresarial	RSE ante el medio ambiente interno y externo
Ambiental	Mediano plazo (3 años)	Gestión ambiental	Integrar el nivel de desempeño de la empresa con relación a 3 aspectos que se consideran vitales para determinar la respuesta de las entidades ante sus responsabilidades ambientales, a saber: el grado de ejecución y cumplimiento del plan de manejo ambiental; el estado de legalidad ambiental de las actividades de la empresa, en cuanto a la obtención de permisos y autorizaciones requeridas para el desarrollo de los proyectos; y el nivel de control de los impactos ambientales.

Fuente: elaboración propia.

Dicho de otro modo, las mipymes deben centrar sus estrategias de productividad y competitividad en el ofrecimiento de ventajas competitivas con fundamento en las acciones de competitividad, en relación con mecanismos de innovación tecnológica, diferencia del producto, la segmentación del mercado y su productividad, entre otros, conforme los señalan Morales y Castellanos (2007). Al respecto, merece especial mención el desarrollo de economías de escala para reducir costos unitarios.

Finalmente, Ibielski (citado por Franco y Urbano, 2014) hace referencia a las pequeñas y medianas empresas como sistemas fuertes que reflejan el espíritu competitivo que un sector económico necesita para lograr estándares de eficiencia. Estas empresas son un pilar del talento emprendedor, con mayor maleabilidad y rapidez de respuesta, según Dhawan (citado por Franco y Urbano, 2014), sin embargo, posee un carácter débil a nivel de consistencia estructural que disminuye las opciones competitivas y las condiciones de capacidad para sobrevivir y crecer, lo que ocasiona altas tasas de quiebras y desaparición como lo señalan Franco y Urbano (2014) en sus estudios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una prioridad que deben contemplar los planes de desarrollo nacional y municipal es la formalización de las cadenas productivas de las mipymes por subsectores, con acciones encaminadas hacia una gestión de la calidad para fortalecer esta categoría de empresas a través de modelos de gestión y herramientas gerenciales.

Las empresas en el departamento de Norte de Santander en un 4,3 % son mipymes, un 95,4 % son medianas empresas y un 0,3 % son grandes empresas que se caracterizan principalmente por operar en condiciones de informalidad. Estas mipymes poseen entre 11 y 200 empleados según la clasificación de la Ley Mipyme (Ley 590 del 2000).

El coeficiente estratégico hacia la gestión muestra una calificación de 2,2 con base en 5,0, lo cual señala una insuficiente gestión integral de parte de las mipymes analizadas por la falta de una cultura empresarial y una vocación gerencial que dirija a estas empresas.

La falta de gestión integral por parte de las mipymes del departamento se debe primordialmente a la carencia de direccionamiento estratégico, falta de una identidad corporativa, a que no son claros los objetivos, no es clara la estructura organizacional y que hay desconocimiento de una filosofía empresarial. Lo que incide en deficientes guías que orienten la gestión hacia el logro de la visión empresarial, la cual no es definida con claridad.

En materia de productividad, el coeficiente estratégico alcanzado por las mipymes analizadas de 1,4 con base en 5,0 se debe en principio por la falta de una cultura de la medición y análisis a través de indicadores de gestión, dimensión que está incida por la falta de gestión.

En materia de gestión integral es necesario una permanente y sistemática socialización, acompañamiento y capacitación por parte de autoridades e instituciones educativas para fortalecer la gestión estratégica, que desarrolla radios y capacidades de mejora; gestión de talento humano, como capital principal que posee características de vida, movimiento y desempeño a toda la organización; administración de la economía, para mejorar su capacidad de distribución y recolección desde el análisis financiero, la toma de decisiones de crecimiento y el trabajo de capital de trabajo; gestión de *marketing* y ventas en busca de una integración real en dos áreas notables, basada en la gestión del conocimiento y la expansión geográfica, para entender que el *marketing* brinda oportunidades de internacionalización.

En materia de productividad, las mipymes del departamento deben implementar una cultura de la medición para evaluar los niveles de productividad que se alcancen en el tiempo. Este propósito implica el desarrollo de programas educativos para la capacitación y el adiestramiento en control de gestión y aplicación e interpretación de indicadores.

En materia de impuestos, el número de gravámenes impositivos, el conjunto de imposiciones y las frecuentes reformas tributarias, constituyen impedimentos que frenan el desarrollo y fortalecimiento de las mipymes.

Los recursos estratégicos para el crecimiento de las mipymes son en primer lugar el capital humano, como la experiencia en este tipo de empresas, así como la del socio fundador y la buena disposición del talento humano para aprender y ejercer diversos oficios.

La buena imagen ante la comunidad, especialmente entre clientes y proveedores, es otro recurso de tipo intangible a considerar. Otros recursos intangibles de suma importancia son las características psicológicas y habilidades de los empresarios como la autoconfianza y el entusiasmo para emprender acciones productivas y la clara visión del negocio. Además, se identifican otras fortalezas como el enfoque de las mipymes hacia el servicio al cliente y el buen conocimiento de estos y de los productos y servicios.

Algunas experiencias señalan en general como fortalezas de las mipymes el cumplimiento de las responsabilidades con los compradores, financistas, estado y manejo financiero de las operaciones y compromisos.

Es de vital importancia la socialización del presente documento con empresarios locales, entidades oficiales regionales y municipales, con gremios y con instituciones educativas.



EPÍLOGO

La presente obra cumplió con los objetivos, los cuales se direccionaron en mostrar cómo las mipymes tanto nacionales como en el departamento del Norte de Santander constituyen un factor de desarrollo social y económico, a pesar de no contar con un entorno favorable según las variables socioeconómicas analizadas, en especial en la zona fronteriza nororiental de Colombia.

En este orden de ideas, al analizar la productividad de las mipymes del departamento, de acuerdo con los factores claves de éxito, según el cuestionario aplicado a una muestra de estas empresas, se determinó que presentan deficiencias en la gestión que deben emprender para alcanzar la productividad. El resultado de 2,2 sobre 5,0 equivalente al coeficiente estratégico calculado indica que estas empresas carecen de direccionamiento, tienen una orientación más hacia lo interno que hacia lo externo y no es clara su filosofía y estructura organizacional. Lo cual se refleja en una deficiente productividad con un coeficiente estratégico de 1,4 sobre 5,0, debido a la falta de cultura de la medición de resultados para el mejoramiento en materia laboral, de producción y financiera.

Finalmente, los mecanismos para el crecimiento de los mejoramientos de producción de las mipymes de Norte de Santander, para asegurar su sostenibilidad, se formularon con base en 3 pilares que son vitales, a saber, el pensamiento estratégico, liderazgo empresarial y ambiente organizacional, los cuales soportan la gestión integral que deben emprender los empresarios para lograr el éxito, gestión que se analizó a través de factores como: gestión estratégica, gestión del talento humano,

gestión hacia la innovación, gestión financiera, gestión hacia la expansión geográfica y gestión de mercadeo. Cabe señalar que el documento propone una arquitectura de indicadores de gestión para medir los resultados logrados en el tiempo y con ello mejorar continuamente la gestión para alcanzar el escenario de productividad y competitividad que merecen las mipymes.

REFERENCIAS

- Adomako, S., Danso, A., Uddin, M. y Damoah, J. (2016). Entrepreneurs optimism, cognitive style and persistence. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 84-108.
- Albarouqui, F. y Pardo, Y. (2010). *Modelo para la sostenibilidad de los tejares de Cúcuta según coeficiente estratégico*. <http://alejandria.ufps.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=35239>
- Alcaldía Municipal de Cúcuta. (2019). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019*. https://cucutanortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/cucutanortedesantander/content/files/000033/1643_cucuta.pdf
- Álvarez, R. (2010). Los servicios educativos en la frontera Táchira-Norte de Santander. Un elemento a considerar en la zona de integración fronteriza. *Geoenseñanza*, 14(2), 217-235
- Álvarez, J., Fraiz, J. y Del Río, C. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(63), 379-407.
- Arce, P. y Flórez, E. (2019). *Aplicación de un modelo Lean Six Sigma orientado a la mejora de la productividad en dos empresas del sector cuero, calzado y marroquinería de Cali* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia.

- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares mipymes. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío*, (8), 99-118.
- Bailón, T., Romero, R., Alvarado, A., Romero, J. y Guerrero, J. (2012). Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las mipymes: una revisión de literatura. *CULCYT*, (56), 216-225.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2019). *Recomendaciones y mejores prácticas para la tributación de mipymes en Latinoamérica*. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5008/Recomendaciones%20y%20mejores%20pr%C3%A1cticas%20para%20la%20tributaci%C3%B3n%20de%20MIPYMES%20en%20Latinoam%C3%A9rica.pdf?sequence=1>
- Barrera, C. (1989). El “paquetazo” venezolano y la frontera colombiana. *Colombia Internacional*, 5(7), 11-20.
- Belén, M., Martínez, L. y Vigier, H. (2017). Las limitaciones al financiamiento bancario de las mipymes de alta tecnología. *Estudios Gerenciales*, (33), 3-12.
- Betloch, I., Ramón, R., Abellán, C. y Pascua, J. (2019). Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015. *Actas Dermosifiliográficas*, 110(2), 92-101.
- Botello, H. (2016). Las certificaciones de calidad y la internacionalización de las firmas industriales colombianas. *Suma de Negocios*, 7(16), 73.
- Burgos, D. (2017). *Desarrollo del sistema de gestión de calidad en el restaurante-bar Ouzo Agave Azul SAS bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y la NTC-USNA 008* (Tesis de pregrado). Universidad Libre de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Caballero, A. y Ortiz, E. (2013). Políticas públicas de innovación tecnológica y desarrollo: teoría y propuesta de educación. *Convergencia*, 20(61), 135.
- Callejes, M., Alarcón, A. y Álvarez, A. (2017). Modelos de calidad del software, un estado del arte. *Entremado*, 13(1), 236.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). *Crecimiento sostenible y competitividad*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/4C.%20Cap%C3%ADtulo%20III.pdf>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2016). *Informe de Gestión 2016*. https://www.cccucuta.org.co/media/transparencia_2017/informe_de_gestion_2016.pdf
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018). *Informe de Gestión*. <https://www.cccucuta.org.co/publicaciones-16-m/publicaciones.htm>

- Cardozo, G. (2002). Venezuela: regiones fronterizas y globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(3), 449-463.
- Cardozo, E., Rodríguez, C. y Guaita, W. (2011). Las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias en Venezuela y el desarrollo sustentable: enfoque basado en los principios de manufactura esbelta. *Información Tecnológica*, 22(5), 39-48.
- Castka, P. (2018). Modelling firm's interventions in iso 9001 Certification: A configurational approach. *International Journal of production economics*, (201), 163-172.
- Castro, H. y Rodríguez, F. (2017). Incidencia de la certificación de la norma iso 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 11(22), 18-25.
- Centro Nacional de Productividad. (2008). *Medición de la productividad del valor agregado, Colombia, 2008*. <http://www.cyta.com.ar/ta0702/v7n2a3.htm>
- Cobo, A. (2008). *Las relaciones comerciales de la Comunidad Andina de Naciones: estudio específico de la negociación del acuerdo de asociación con la Unión Europea en el ámbito comercial* (Tesis de maestría). Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Cruz, A. (2019). *Economía naranja: definición, ejemplos y cifras*. <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3940907-economia-naranja-definicion-ejemplos-cifras>
- Del Castillo, C., Mercado, C. y Prado, M. (2018). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 Standards. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 33.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2005a). *Censo empresarial establecimientos y personal ocupado por tamaño de empresas*. DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2005b). *Información Estadística, 2010-2016. DIAN, avance de comercio exterior*. DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) (2014). *Mercado laboral. Datos estadísticos*. <https://www.DANE.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#geih-mercado-laboral>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) (2016a). *Información sobre el mercado laboral e informalidad*. DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) (2016b). *Mercado laboral. Informalidad y seguridad social*. <http://www.DANE.gov.co/index.php/mercado-laboral/informalidad-y-seguridad-social>

- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2002). *Lineamientos para el desarrollo de la política de integración y desarrollo fronterizo*. DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2006). *Informe de coyuntura económica regional. Departamento Norte de Santander, segundo semestre del 2005*. https://www.DANE.gov.co/files/icer/2005/norte_santan/norte_santander_II05.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2011). *Informe de coyuntura económica regional. Departamento Norte de Santander*. https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/8586/icer_santander_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2015). *Ley de formalización y generación de empleo*. DNP.
- El Empleo. (2020). *Auxilios del Gobierno nacional a empresarios durante la pandemia*. <https://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/auxilios-del-gobierno-nacional-empresarios-durante-la-pandemia-6078>
- Espitia, A. (2015). La responsabilidad social empresarial (RSE) como elemento estratégico en las mipimpyes colombianas. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 4(14), 75-84.
- Fabeiro, G. (2015). Las zee y el empleo, la llave para crecer. *Elsalvador.com*, 14(7), 156-189.
- Franco-Ángel, M. (2019). Caracterización de las mipimpyes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales. Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 35(150), 81-91.
- Franco, D. y Perrián, A. (2020). Evaluación de la calidad al servicio prestado por las compañías de seguros de vida en Colombia, mediante métricas de Seis Sigma. *Quality Control*, 1(1), 1-13.
- Franco, M. y Urbano, D. (2014). Dinamismo de las mipimpyes en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 319-338.
- Franco, M. y Pulido, D. (2010). El éxito de las mipimpyes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud, *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96.
- Frontons, G. (2015). Nota sobre la inversión extranjera y el comercio internacional en la economía argentina. *Invenio*, 18(35), 29-50.
- Galán, L., De Giusti, E., Solari, E. y Díaz, V. (2014). Mipimpyes exportadoras. ¿Cuáles son las variables determinantes? *Ciencias Administrativas*, 4(5), 23-34.

- García, G. y Escobar, F. (2019). *Efectos del liderazgo en los resultados de la gerencia de proyectos* (Tesis de posgrado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- García, J. (2011). *Desarrollo de la ciudad de San José de Cúcuta en el marco de la integración binacional colombo venezolana. Entre la integración comercial binacional y el desarrollo local* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- García, S., Dueñas, R. y Mesa, A. (2017). Una interpretación estratégica de las niif para mipymes en Bogotá. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 9(1), 141-154.
- Gómez, C. y Guevara, L. (2020). *El PMBOK (Project Management Body of Knowledge), gerencia de proyectos e ingeniería en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- González, S.(2014). *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- González, V. y Maldonado, M. (2015). Tratados históricos entre Colombia y Venezuela: una mirada en el marco de las relaciones Táchira-Norte de Santander. *En Justicia*, 28(5), 151- 157.
- Guevara, A. y Valencia, M. (2013). *La internacionalización de las mimipymes colombianas*. Universidad del Rosario.
- Guevara, P. (2015). *Mejora de procesos de gestión de servicios de tecnología de información en una pyme: Caso Omega* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.
- Gutiérrez, E. (2011). Lean manufacturing como estrategia de competitividad para las mipymes industriales del estado de Tlaxcala. *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Guzmán, Y. (2010). *Conexión Iberoamérica*. <http://conexioniberoamerica.wordpress.com/2010/01/04/colombia-yvenezuela-una-crisis-entre-hermanos/>
- Henoa, C. (2017). Reconversión industrial en Colombia necesaria para la adecuada inserción en el mercado internacional. *Suma de Negocios*, 8(18), 150.
- Hernández, D. (2012). Medición de calidad en los procesos judiciales del sistema penal acusatorio colombiano. *Revista de Derecho*, (37), 165-197.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw.

- Huertas, J. (2019). *Propuesta de aplicación de la metodología Six Sigma para el mejoramiento en la gestión de las órdenes de mantenimiento correctivo de la zona centro en el negocio de supermercados de Colsubsidio*. Universidad Católica de Colombia.
- Infante, E. y Díaz, F. (2020). El capital humano en la gerencia de proyectos, factor de alineación estratégica. *Equidad y Desarrollo*, (36), 31-54.
- Informes de Coyuntura Económica Regional. (2016). *Informe de coyuntura económica, Norte de Santander*. ICER.
- Kafruni, N., y Castro, M. (2018). Sistema integrado de gestión para la IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European Foundation for Quality Management y el Balance Scorecard. *Prospectiva*, 16(1), 91-99.
- Lagunes, A. (2015). *Implementación de un sistema de responsabilidad social empresarial en la gerencia de proyectos geotermoeléctricos* (Tesis de maestría). Universidad Veracruzana, Xalapa, México.
- La República. (2019). *Economía naranja*. <https://www.larepublica.co/especiales/economia-naranja-noviembre-2019/conozca-las-empresas-naranja-consolidadas-y-los-nuevos-emprendimientos-que-nacen-en-el-sector-2930153>
- Ley 590 de 2000. (2000, 10 de julio). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. Congreso de la República. Diario Oficial N.º 44078.
- Ley 677 de 2001. (2001, 3 de agosto). *Por medio de la cual se expiden normas sobre tratamientos excepcionales para regímenes territoriales*. Congreso de la República. Diario Oficial N.º 44509.
- Ley 905 de 2004. (2004, 2 de agosto). *Ley para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa*. Congreso de la República. Diario Oficial N.º 45628.
- López, D., Peñalosa, M., Escobar, A. y Sánchez, J. (2019). Análisis de la percepción de los millenials sobre la importancia de la responsabilidad social empresarial (RSE) en Bogotá, Colombia. *Revista de Administração Unimep*, 17(4), 159-170.
- Marín, L. (2013). Gestión de la calidad total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000. *Revista Europea Dirección y Economía de las Empresas*, 22(2), 97.
- Matus, J. (2017). El millennial universitario y la responsabilidad social empresarial. Un análisis cuantitativo sobre su actitud de compra. *XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.

- Mejía, I. y Jiménez, C. (2020). Competitividad y productividad del administrador de empresas en las mipymes en Colombia y Latinoamérica. *Tendencias*, 21(1), 238-251.
- Méndez, C. (2007). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.
- Mertens, L. (1999). *La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica*. OIT.
- Mestre, J. (2011). *Características de las mipymes* (Tesis de grado). Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Rosario, Argentina.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Informe de gestión sector comercio, industria y turismo*. Mincit.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Más de 2 billones de pesos para la economía naranja en 2020*. Mincit.
- Mireles, K. (2019). *Tributación ambiental y responsabilidad social empresarial en empresas industriales de piezas mecanizadas, San Juan de Lurigancho, 2019* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Montoya, M. (2009). *La certificación de calidad ISO 9001:2000 como estrategia para generar ventaja competitiva en el sector industrial de Ibagué* (Tesis de maestría). Universidad Nacional, Manizales, Colombia.
- Morales, D. (2011). *Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para las mipymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.
- Morales, M. y Castellanos, Ó. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 115-136.
- Moreno, S. (2020). *La responsabilidad social empresarial como una visión estratégica: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos diez años* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Murillo, J. (2016). *Análisis de la evolución de la norma desde 1987 a la fecha, a partir de los cambios externos referentes al desarrollo tecnológico, organizacional y económico* (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Observatorio de Comercio Internacional. (2016). *Boletín Económico y de Comercio Internacional*. Universidad Francisco de Paula Santander.

- Ojokuku, R., Odetayo, T. y Sajuyigbe, A. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: A case study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2019). *Índice de políticas pyme: América Latina y el Caribe 2019. Políticas para mipymes competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. <https://www.oecd.org/publications/america-latina-y-el-caribe-2019-60745031-es.htm>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Resolución de la Asamblea General. Transformar nuestro mundo. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2018). *La ONU considera que las mipymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo*. ONU.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2019). *Día de las microempresas y de las pequeñas y medianas empresas, 27 de junio. Apoyar al pequeño negocio ante la crisis del COVID-19*. ONU.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2020). *COVID-19: The great lockdown and its impact on small business. The International Trade Centre and ONU 2020*. <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>
- Otálvora, E. (2003). Frontera en tiempos de Globalización, el Proyecto ZIF. *Revista venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 9(1), 85-113.
- Palacín, M. y Ramírez, L. (2011). Factores determinantes de la estructura financiera de la pyme Andaluza. *Revista de Estudios Regionales*, (91), 45-69.
- Pérez, D. (2008). Gerencia pyme, fortaleza sustentable para el desarrollo endógeno. *Multiciencias*, 8(1), 81-90.
- Pérez, I. (2020). *Factores que impulsan la internacionalización de las mipymes manufactureras del norte de Tamaulipas*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Patiño, E. y Bautista, J. (s.f.). *Six Sigma y su aplicación en empresas de servicios. Revisión de la literatura* (Trabajo de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia.
- Piedrahita, M. y Paz, R. (2010). Gerencia de relaciones con los clientes en la pyme colombiana. *El hombre y la máquina*, (35), 101-110.

- Poveda, S. y Horta, C. (2016). *Modelo de negocio basado en la responsabilidad social empresarial que permita implementar una infraestructura de diseño de comunicaciones en el municipio de Planadas, Tolima* (Tesis de posgrado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Ibagué, Tolima.
- Preciado, N., Tejero, R. y Bardales, T. (2019). *Educación empresarial, determinante en la orientación e identificación de las partes interesadas* (Tesis de posgrado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Procolombia. (2016). *Zonas económicas especiales de exportación*. <http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/zonas-economicas-especiales-de-exportacion.html>
- ProColombia-Expopyme. (2010). *Informe de desempeño de las mipymes*. www.businesscol.com
- Raffino, M. (2020). *Concepto de "TLC"* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Ramírez, C., Tapia, M., Luna, A. y Hernández, M. (2019). Modelo propuesta de mejora continua para mipymes. *Pistas educativas*, 40(132), 210-217.
- Restrepo, J. y Vanegas, J. (2010). Competitividad y comercio exterior de las mipymes del sector textil-confecciones del Valle de Aburrá: incidencia del tipo de cambio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 30(56), 1-21.
- Revista Dinero. (2008). *Sena, Crecimiento para el éxito empresarial, 2008*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/MIPYMES/articulo/evolucion->
- Revista Dinero. (2016). *Estadísticas, mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/MIPYMES/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-miMIPYMES-en-colombia/222395>
- Rincón, H., Cherema, N. y Burgos, J. (2011). Estrategias financieras y competitividad en las mipymes del sector metalmecánico. *Impacto Científico*, 6(1), 131-150.
- Ríos, S. (2014). *Relación entre la implementación de sistemas de gestión de calidad y la planeación estratégica en las mipymes en Colombia* (Tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Rueda, J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(7), 51-57.
- Ruiz, A., Ayala, J., Alomoto, N. y Acero, J. (2015). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 319.

- Saavedra, M. y Tapia, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación tic en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) industriales mexicanas. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 85-104.
- Sáenz, J. y Serrano, I. (2011). El sistema de gestión de calidad como modelo de cambio organizacional en el sector público colombiano. *Signos*, 4(1), 15-33.
- Sánchez-Serna, A. y Giraldo-Ávila, N. (2009). Las necesidades de las mipymes y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas. *Cuadernos Contables*, 5(25), 421-464.
- Sayago, P. (2016). *Impacto socioeconómico a un año del cierre de la frontera colombo-venezolana: Norte de Santander-Estado Táchira (2015-2016)*. *Mundo FESC*, 6(12), 86-97.
- Serrato, A. (2018). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las mipymes en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (46), 161-186.
- Sistema de Facilitación de Competencias. (2020). *Cifras y datos de las mipymes en Colombia*. www.sfccolombia.com
- Solís-Granada, L., Pérez-Manzo, O., Balón, I. y Carrasquero-Rodríguez, E. (2019). Diagnóstico de la necesidad de implementación de la metodología Six Sigma en mipymes de manufacturas de la ciudad. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 23(90), 37-43.
- Struss, J. y Fernández, C. (s.f.). *Liderazgo como factor de éxito en los procesos de gerencia de proyectos y madurez organizacional* (Trabajo de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia.
- Superintendencia de Sociedades. (2015). *Informe de Gestión 2015*. https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/Informe%20Gesti%C3%B3n%202015%20DEF-%20P%C3%A1gina%20web.pdf
- Superintendencia de Sociedades. (2000). *Comportamiento de las 2000 empresas más grandes por ingreso del sector real*. Superintendencia de Sociedades.
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 42-53.
- Vélez, V. (2006). *Estudio sobre la informalidad y las mipymes en Colombia: Análisis y propuestas*. OIT.
- Villamil, L. (2012). La inversión extranjera directa: ¿oportunidad o amenaza? *Revista Civilizar*, 3(5), 145-189.

-
- World Economic Forum, wef. (2008). *Annual Report Economics*. WEF.
- Zapata, G., Sigala, L. y Canet, M. (2016). Características de diseño organizativo de las medianas empresas del estado Lara, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74) 288-308.
- Zárate, D. y Carvajal, A. (2014). *Impacto financiero en las mipymes exportadoras de la confección de Cúcuta frente al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos* (Tesis de maestría). Universidad de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Este libro fue compuesto en caracteres Minion
a 11 puntos, impreso sobre papel Bond de 75
gramos y encuadernado con el método hot melt,
en septiembre del 2021, en Bogotá, Colombia.

ANÁLISIS EMPRESARIAL DE LA ZONA FRONTERIZA NORORIENTAL DE COLOMBIA

El contexto de la obra es la zona fronteriza nor oriental de Colombia, en la ciudad de San José de Cúcuta, capital del departamento de Norte de Santander, escenario en el que las PYMES ejercen una marcada incidencia en el desarrollo social y económico de la localidad y que por lo tanto representan el objeto del conocimiento en esta importante investigación.

La problemática está centrada en la deficiente efectividad del capital humano y de activos totales que las organizaciones empresariales de la región demuestran, situación analizada con base a un análisis socio-económico de la región y un diagnóstico de las PYMES locales de acuerdo a investigación realizada, cuyos resultados permitieron la formulación de estrategias para la productividad de estas empresas.

Dirigido a empresarios de los diferentes sectores económicos locales y a estudiantes de carreras como Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contaduría y Comercio Internacional que aspiren a ocupar cargos directivos en áreas ejecutivas y gerenciales.

Incluye

- ▶ Análisis del coeficiente de la capacidad de gestión.
- ▶ Análisis del coeficiente estratégico comparativo.
- ▶ El análisis de variables socio-económicas regionales y locales.
- ▶ Desempeño de las PYMES locales.

Wlamyr Palacios Alvarado

Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Gerencia de Empresas, Especialista en Gerencia de Empresas. Investigador del grupo GIINPRO y del grupo gipyc del departamento de procesos industriales, Facultad de Ingeniería, Universidad Francisco de Paula Santander UFPS, San José de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.
Orcid.org/0000-0002-4292-4178.

Byron Medina Delgado

Ingeniero Electrónico, Doctor en Ciencias, Magister en Ingeniería Electrónica. Investigador del grupo GITECLNSO del Departamento de electricidad y electrónica. Investigador en educación, en ingeniería; transferencia tecnológica y ciencia, Facultad de Ingeniería, UFPS, San José de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.
Orcid.org/0000-0003-0754-8629.

Gerson Rueda Vera

Contador Público, Especialista en Educación, Emprendimiento y economía Solidaria, Magister en práctica pedagógica, Magister en Gerencia de Empresas Mención Finanzas. Director grupo de investigación GIFOPI del Departamento de Ciencias Contables y Financieras, Facultad de ciencias administrativas, UFPS.
Orcid <https://orcid.org/0000-0001-9032-7100>
Google Scholar <https://scholar.google.com/citations?user=ifqQGaoAAAAJ&hl=es>



Universidad Francisco
de Paula Santander

Vigilada Mineducación



e-ISBN 978-958-503-142-5