

## Medición de la competitividad internacional de las PyMEs exportadoras de la ciudad de Cúcuta

### *Measuring the international competitiveness of export SMEs in the city of Cúcuta*

Karla Yohana Sánchez Mojica<sup>1</sup>, Yuri Angélica Arteaga<sup>2</sup>,  
Heidy Esmeralda Forero<sup>3</sup>

#### Resumen

El presente artículo se basa en la investigación sobre competitividad internacional de las PyMEs de Cúcuta realizada por el equipo de investigadores de la Fundación de Estudios Superiores Confanorte FESC. En esa investigación se detectó que la mitad de las PyMEs de Cúcuta tienen debilidades en el proceso de certificación de calidad ambiental entre otras credenciales que son requisito indispensable en el proceso de exportación. Por otra parte, si bien las PyMES tienen flexibilidad media, poseen capacidad limitada para adaptarse a los cambios y, en su mayoría, son generadoras de productos.

**Palabras clave:** competitividad; empresa; exportación; internacionalización; medición.

#### Abstract

This article is based on the research on international competitiveness of SMEs in Cúcuta carried out by the team of researchers of the Foundation for Higher Studies Confanorte FESC. Where it is detected that half of the SMEs of Cúcuta have weaknesses in the process of environmental quality certification, among other credentials that are an indispensable requirement in the export process. On the other hand, although SMEs have medium flexibility, they have limited capacity to adapt to changes and are mostly generators of products.

**Keywords:** competitiveness; company; export; internationalization; measurement.

**Recibido:** 10 de septiembre 2018. **Aceptado:** 10 de noviembre 2018.

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresas en Escuela de Ciencias Administrativas, Dirección de Investigaciones, Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC, Cúcuta – Colombia. Email: investigaciones@fesc.edu.co

<sup>2</sup> Licenciada en Administración de Empresas en Escuela de Ciencias Administrativas, Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC, Cúcuta – Colombia. Email: ya\_arteaga@fesc.edu.co

<sup>3</sup> Licenciada en Administración de Empresas en Escuela de Ciencias Administrativas, Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC, Cúcuta – Colombia. Email: he\_forero@fesc.edu.co

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, las exportaciones crecieron un 32% durante el 2016 (Dinero, 2017) y fue el mayor crecimiento observado, teniendo en cuenta variables como país de destino en exportaciones, departamento origen, procedencia de exportaciones, moneda de negociación, modo de transporte, bandera, subpartidas arancelarias, kilos brutos, kilos netos y valor FOB U\$, con periodicidad mensual (Portafolio, 2017). Dado que el mercado internacional posee elevados estándares, se requiere que las empresas exportadoras ofrezcan productos que se adapten y satisfagan las expectativas en cuanto a calidad, valor agregado, precios competitivos y que cumplan, asimismo, con las normas y condiciones de las negociaciones internacionales.

Por su parte, el Norte de Santander cuenta con una participación de exportaciones nacionales que ha mejorado en el tiempo (Mogrovejo, 2015). La tendencia del periodo comprendido entre 1975 y 2013 ha sido positiva, dado que las exportaciones totales pasaron de U\$S 10.304.227 en 1975 a U\$S 319.900.000 en 2013. Asimismo, las importaciones totales pasaron de U\$S 2.804.209 en 1975 a U\$S 157.500.000 en 2013.

En base a los datos obtenidos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2017) las exportaciones del Norte de Santander ocupan el puesto 13 y exportan a 37 países diferentes. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2006) las exportaciones se centran, principalmente, en sectores de alimentos, cuero, calzado, muebles, madera, textil, confecciones, artes gráficas, plásticos, químicos, metalúrgico, metalmecánico, autopartes y minerales no metálicos. Por otra parte, los primeros puestos en exportación son ocupados por Antioquia, Bogotá, César y la Guajira. Como se puede apreciar, si bien el Norte de Santander cuenta con un buen desempeño en términos de intercambio se hace necesario incrementar dicho índice a fin de generar mayor desarrollo en la región.

Se hace hincapié en la relevancia de la internacionalización de las PyMEs dado que estas son importantes para la economía del país, contribuyen con la generación de empleo y el incremento de los ingresos de la región, promoviendo así un mayor dinamismo empresarial. La mayor ventaja de una PyMEs es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de que las necesidades del mercado varíen (Wilsoft, 2016). Por otra parte, a fin de lograr mejores resultados, se considera fundamental reducir las brechas de productividad incorporando tecnología e innovaciones e impulsando mejoras en la gestión.

Asimismo, se ha detectado que las PyMEs en la ciudad de Cúcuta (Colombia) han disminuido debido al alto índice de impuestos y la falta de infraestructura vial que les permita disminuir costos para adquirir la materia prima (González, Mogollón, & Aponte, 2011). Sin embargo, han implementado nuevas estrategias para seguir exportando los productos teniendo en cuenta procesos de innovación y valor agregado para satisfacer las necesidades de los mercados externos.

El objeto del presente artículo es indagar acerca de cuáles son los factores que intervienen en una empresa para considerarla competitiva en un entorno global con el propósito de implementarlos y así lograr mejorar su presencia y rendimiento en los mercados externos. Se pretende captar y sistematizar el conocimiento sobre el rendimiento de una empresa en términos de su competitividad internacional, de forma que sirva de reflexión coherente para la toma de decisiones eficaces de cara a procesos de internacionalización.

La investigación en la cual se basa este trabajo consistió en medir la competitividad internacional de las PyMEs exportadoras y a la vez, determinar cuál es la empresa o el sector económico más competitivo de la región. Con el fin de generar resultados positivos o negativos que puedan socializarse con los sectores productivos y los diferentes entes territoriales para fortalecer la región.

## LA COMPETITIVIDAD

En función del contexto competitivo y globalizado que enfrentan las empresas, estas deben direccionar su pensamiento en colectivo a fin de incentivar a todos los miembros de la organización a elevar sus desempeños y posicionarla en los mercados actuales (Cabrera, 2011).

En el comercio internacional los países y sus organizaciones son competitivas cuando pueden mejorar los costos de producción respecto de sus competencias.

Depperu y Cerrato definen que la competitividad internacional de las empresas tiene que ver con las fuentes de creación de ventaja competitiva (competitividad ex-ante), con el perfil de internacionalización, y con la presencia de la empresa en los mercados internacionales y su rendimiento en el extranjero (competitividad ex-post) (Moreno, 2011).

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituyen aspectos importantes para su futuro prospectivo y su análisis del cumplimiento de sus objetivos teniendo una evaluación de su desempeño, sin embargo, aparecen diferentes posturas al respecto en relación con estos factores que determinan la competitividad.

En cuanto a este aspecto, Cabrera (2011) sostiene que los elementos esenciales que contribuyen a la competitividad de la empresa son: a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

## METODOLOGÍA

La investigación que dio origen al presente artículo se basa en un estudio descriptivo y documental cuyas principales fuentes son informes provenientes de organismos e instituciones públicas. Asimismo, para realizar el relevamiento de la información, se seleccionó una muestra aleatoria compuesta por 20 PyMEs de la región, de las cuáles 7 son fábricas de zapatos, 7 fábricas de *jean* y 6 fábricas de plástico. Para la identificación de las PyMEs exportadoras se utilizaron los informes de la Cámara de Comercio de Cúcuta y se seleccionaron aquellas que registraban exportaciones en los últimos 3 años.

A fin de medir el grado de competitividad internacional, se han utilizado los elementos propuestos en el paradigma ecléctico de Dunning:

1. *Ventajas de la localización*: medir el nivel agregado de los bienes diferenciados y de mayor beneficio local (Ubfal, 2015). Por lo tanto, las empresas que producen esos bienes tienden a presentar una mayor propensión a exportar. En este marco, la evidencia disponible sobre la relación entre innovación y exportaciones al nivel de la empresa muestra en forma sistemática que la primera (medida por insumos innovadores, por resultados innovadores o por ambos) está positivamente asociada con la probabilidad de que la empresa realice exportaciones.
2. *Ventajas de diferenciación e innovación*: refleja las diferencias interindustriales derivadas de distintos perfiles de especialización productiva siendo muy importantes las diferencias tecnológicas intraindustriales (Avendaño, 2012). Asimismo, se analiza que la innovación medida como un insumo o un resultado se refiere a flujos, es decir, destaca la posibilidad de acumular el conocimiento (aprendizaje), de modo que no solo los flujos sino también los acervos desempeñen un papel decisivo en la generación de ventajas competitivas dinámicas.

3. *Ventajas de internacionalización*: se analizó la actividad económica desde una visión de carácter sistémico. Esto implica que la competitividad al nivel de la empresa depende de una amplia variedad de fuentes externas o internacionales que inciden fuertemente sobre el rango de actividades que las empresas localizadas en un contexto específico pueden realizar adecuadamente. En tal sentido, las interacciones con clientes, proveedores, competidores y colegas, así como la acción de las institu-

ciones y las políticas especialmente destinadas a apoyar la actividad de las empresas en mercados externos, adquieren una importancia fundamental para la competitividad.

Asimismo, Esser (1996) sostiene que existen cuatro criterios que permiten medir un buen desarrollo de la competitividad ex-ante, los cuales se han considerado para el desarrollo del instrumento de recolección de información, resumidos en la tabla 1:

**Tabla 1.** Criterios para evaluar la competitividad ex-ante.

CRITERIOS		INDICADORES
Eficiencia		Productividad del trabajo y del capital.
Calidad		Certificación en la norma ISO 9000.
Flexibilidad	Producto	Facilidad de cambio para producir diferentes productos.
	Volumen	Capacidad de adaptación a cambios en el volumen.
	Direccionar	Capacidad de procesar a través de diferentes rutas dentro de la empresa.
	Máquina	Capacidad de variar la secuencia de operaciones.
	Proceso	Capacidad de producir una gran cantidad de productos de diferentes maneras posibles, utilizando diversos materiales.
Rapidez		Capacidad de producir sin demora las innovaciones, adaptación rápida a nuevas expectativas de los clientes, cambios de moda y circunstancias similares.

**Fuente:** elaboración propia en base a Esser, Hillerbrand, Messner & Meyer-Stamer, 1994.

Por otra parte, y a fin de evaluar los criterios de internacionalización de las empresas, Cerrato y Depperu en Moreno (2011) identificaron seis dimensiones medibles que se muestran en la tabla 2. El perfil de internacionalización busca explicar el rendimiento de las empresas y su presencia a escala internacio-

nal, por lo que se tienen en cuenta dichos aspectos en el instrumento de investigación.

Luego, se procede a analizar el rendimiento internacional (competitividad ex-post) utilizando indicadores financieros, de mercado u operacionales, resumidos en la tabla 3.

**Tabla 2.** Criterios para evaluar el perfil de internacionalización de las empresas.

DIMENSIÓN	EXPLICACIÓN	POSIBLES MEDIDAS
Ingresos	Internacionalización desde la demanda.	Ventas externas / totales.
Recursos	Recursos ubicados en el extranjero.	Activos externos / totales.
		Subsidiarias externas / totales.
		Porcentaje empleados extranjeros.
Geografía	Dispersión geográfica.	Números de regiones o países de operación.
		Diversidad en los ambientes externos.
Actitudes	Orientación internacional del personal.	Número de gerentes con experiencia internacional / total.
		Años de experiencia internacional de los gerentes / total de años trabajados.
Capital	Internacionalización financiera.	Porcentaje de propietarios extranjeros.
		Deudas externas / totales.
Relaciones	Internacionalización de la red empresarial.	Número de alianzas y socios internacionales.

Fuente: Cerrato y Depperu, 2011.

**Tabla 3.** Criterios para evaluar la competitividad ex-post de las empresas.

Dimensión	Explicación	Indicadores
Finanzas	Medidas de rendimiento financiero por encima de la media del sector a escala mundial.	Retorno sobre patrimonio (ROE).
		Retorno sobre activos (ROA).
		Retorno sobre ventas (ROS).
Operaciones	Medidas de rendimiento operacional por encima de la media del sector a escala mundial.	Crecimiento de ventas.
		Costos operacionales / ventas.
Mercado	Cuotas de mercado a escala mundial.	Participación global.
		Participación global rentable.

Fuente: Cerrato y Depperu, 2011.

Dentro de las implicaciones metodológicas existen dificultades de medición que están asociadas a la diversidad de métodos que implica la medición de las diferentes variables, dado que algunas de ellas son de carácter cuantitativo, mientras que otras son cualitativas. Por ejemplo, el perfil de internacionalización y la

competitividad ex-post son cuantitativos, mientras que la competitividad ex-ante es cualitativa. Por tal motivo, se sostiene que la metodología de investigación es mixta, con un enfoque descriptivo.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos por cada criterio permitieron medir el grado de competitividad de las empresas seleccionadas y en cada uno de ellos se acudió al informe proveniente del *ranking* oficial que facilitaba la medición de ponderaciones.

El criterio de eficiencia por empresa se evaluó a través de la rentabilidad neta del activo y la rentabilidad del patrimonio, cuyos datos se obtuvieron de la Cámara de Comercio de Cúcuta. Allí se detectó que estas están limitadas en su proceso de exportación dado que su producción no es suficiente. Se estima que uno de los factores que pudieron incidir es la ubicación, dado que el Norte de Santander se encuentra afectado directamente por la frontera con Venezuela.

Otro criterio esencial en la medición es el de calidad. Este se centra en la identificación del cumplimiento de las normas o acreditaciones del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) como principal validación, dado que es un requisito de exportación y se ha detectado que solo el 50% de las empresas cumple con la certificación ISO 9001 de calidad y el otro 50% cumple con la norma ISO 14001 de medio ambiente. En cuanto a la norma ISO 18001 de seguridad, salud organizacional y otras, no se cumplen.

Por otra parte, la medición de los criterios de flexibilidad y rapidez puede evidenciar que es medio, lo que no da lugar a establecer estrategias durante los procesos de la empresa.

En cuanto al perfil de internacionalización, se indagó sobre la comparación de los ingresos totales brutos y los ingresos de las exportaciones. En este sentido, se obtuvo que el 50% de las PyMEs cuentan con un 100% de ingresos de exportaciones y el otro 50%, con una participación del 40%.

Se detecta que las empresas que se analizan tienen un nivel medio de expansión internacional. Las estrategias de internacionalización son el punto de articulación entre la competitividad ex-ante y el perfil de internacionalización

porque radica en validar la importancia de las exportaciones frente a los ingresos en el lugar principal de operación. Una empresa que tiene en su visión el posicionamiento internacional, deberá tener en cuenta la internacionalización del personal y el intercambio cultural que se genera para ampliar posibilidades de estrategias de *marketing* en diferentes países.

Teniendo en cuenta que el recurso humano es otro factor de medición para la internacionalización, se puede observar que un 50% de las PyMEs cuentan con un promedio de 0 a 10 empleados con experiencia en el extranjero y un 50% con un promedio de más de 40 empleados.

Otro factor de medición para la internacionalización es el de las capacitaciones que le proporciona la empresa a sus trabajadores. El 25% de las PyMEs capacita a sus empleados en temas de comercio exterior, el otro 25% en idiomas extranjeros y el otro 50% en otros tipos de capacitaciones.

La preparación del recurso humano para desarrollar los planes de internacionalización de las empresas debe estar basado en la capacitación del personal que lo ejecutara, es por ello que se consideró importante consultar por el tipo de capacitaciones que se ofrecen. Allí, se evidencia que existe una coherencia sobre los temas principales de capacitación y los ideales de internacionalización de las empresas.

La geografía, que es otro factor de medición, también evidencia el grado de internacionalización de las empresas. En la tabla 4 se manifiestan cuáles son los países donde las PyMEs exportan.

En el criterio de capital que maneja la empresa dentro de la medición del perfil de internacionalización, se evidencia que un 50% de las empresas encuestadas tiene un porcentaje de apoyo extranjero y el otro 50% trabaja con recursos propios.

**Tabla 4.** Países de exportación de las PyMEs.

MEDICIÓN DE INDICADORES PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN	Geografía
¿Cuáles son los principales países donde la PyMEs exporta?	
PyMEs	PAÍS AL QUE EXPORTAN
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COQUIZADORA DEL NORTE LTDA	Venezuela y España
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL NICAR LTDA	Venezuela
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL VANITEX LTDA	Venezuela
TEJAR SANTA TERESA	Venezuela, EE.UU., Canadá, Aruba
MINEX CIA INTERNACIONAL	Panamá, Brasil, Guatemala, Perú, EE.UU., Alemania y las Islas Caribe
CERÁMICA ANDINA LTDA EN CONCORDATO	Venezuela, Canadá y Centroamérica
LADRILLERA MERKAGRES DE COLOMBIA LTDA	Venezuela
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS COLOMBIANOS	Venezuela
TEJAR DE PESCADORES EN ACUERDOS	Panamá, República Dominicana, Venezuela, Chile, Ecuador, Costa Rica, Puerto Rico y Aruba
ALUMINIOS Y ACEROS DEL FUERTE S.A.	Venezuela

**Fuente:** elaboración propia, en base a los datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Finalmente, se indaga sobre las relaciones internacionales que tienen las empresas como factor importante para apalancar negocios de proveedores, materia prima, entre otros, que facilitan la gestión de las exportaciones. De forma muy contradictoria, las empresas que exportan y tienen inversión extranjera manifiestan que no tienen alianzas comerciales con empresas extranjeras ni socios internacionales.

La medición de los criterios de la competitividad ex-post inicia con los criterios de finanzas que, según lo registrado, el 50% de las pymes cuenta con un 70% de deuda extranjera sobre el activo total y el 50% restante no tiene ninguna deuda internacional.

En la tabla 5 se observa un *ranking* de las empresas según el análisis realizado bajo el criterio de las finanzas en la competitividad ex-post.

Bajo el criterio de operatividad, se realiza el análisis de la competitividad ex-post y se generan los *ranking* de las tablas 6 y 7.

Según algunos datos registrados en Cámara de Comercio se hace la medición del criterio de mercadeo en la competitividad ex – post y se obtiene el *ranking* de la tabla 8, que muestra datos del indicador de participación global del 2013 al 2014.

**Tabla 5.** *Ranking* de las empresas con mejores niveles de competitividad ex–post según criterio de finanzas.

EMPRESA	Rentabilidad del patrimonio	Rentabilidad neta del activo	Margen operacional	Ranking
	2014			
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COQUIZADORA DEL NORTE LTDA	0	0	0	5
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL NICAR LTDA	4,67	1,83	0	7
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL VANITEX LTDA	22,16	15,7	9,26	2
TEJAR SANTA TERESA	-15,97	6,79	22,27	1
MINEX CIA INTERNACIONAL	0	0	0	6
CERÁMICA ANDINA LTDA EN CONCORDATO	13,44	6,7	-68,51	10
LADRILLERA MERKAGRES DE COLOMBIA LTDA.	0	0	1,26	3
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS COLOMBIANOS	2,61	0,39	0	8
TEJAR DE PESCADORES EN ACUERDOS	-4,89	-1,38	-1,99	9
ALUMINIOS Y ACEROS DEL FUERTE S.A.	0	0	1,77	4

**Fuente:** elaboración propia, en base a los datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

**Tabla 6.** *Ranking* del criterio de operatividad según el crecimiento de las ventas

EMPRESA	Crecimiento de las ventas \$		Ranking
	2013	2014	
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COQUIZADORA DEL NORTE LTDA	0	0	9
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL NICAR LTDA	0	0	10
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL VANITEX LTDA	256	4,431	3
TEJAR SANTA TERESA	6,181	4,792	2
MINEX CIA INTERNACIONAL	20,555	0	8
CERÁMICA ANDINA LTDA EN CONCORDATO	6,412	3,352	4
LADRILLERA MERKAGRES DE COLOMBIA LTDA.	1,544	1,536	6
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS COLOMBIANOS	11,455	1,636	5
TEJAR DE PESCADORES EN ACUERDOS	8	7,185	1
ALUMINIOS Y ACEROS DEL FUERTE S.A.	736	0	7

**Fuente:** elaboración propia, en base a los datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

**Tabla 7.** Ranking del criterio de operatividad según las utilidades.

EMPRESA	Utilidad	Ranking
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COQUIZADORA DEL NORTE LTDA	0	5
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL NICAR LTDA	831	1
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL VANITEX LTDA	410	3
TEJAR SANTA TERESA	0	6
MINEX CIA INTERNACIONAL	446	2
CERÁMICA ANDINA LTDA EN CONCORDATO	-2,296	10
LADRILLERA MERKAGRES DE COLOMBIA LTDA.	19	4
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS COLOMBIANOS	0	7
TEJAR DE PESCADORES EN ACUERDOS	-149	9
ALUMINIOS Y ACEROS DEL FUERTE S.A.	0	8

**Fuente:** elaboración propia, en base a los datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

**Tabla 8.** Ranking del criterio de mercadeo según el indicador de participación global con mayor registro en la Cámara de Comercio.

EMPRESA	Ranking
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COQUIZADORA DEL NORTE LTDA	1
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL NICAR LTDA	7
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL VANITEX LTDA	6
TEJAR SANTA TERESA	5
MINEX CIA INTERNACIONAL	3
CERÁMICA ANDINA LTDA EN CONCORDATO	8
LADRILLERA MERKAGRES DE COLOMBIA LTDA.	2
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS COLOMBIANOS	10
TEJAR DE PESCADORES EN ACUERDOS	4
ALUMINIOS Y ACEROS DEL FUERTE S.A.	9

**Fuente:** elaboración propia, en base a los datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

## CONCLUSIONES

Se puede observar que el número de certificaciones internacionales es relativamente bajo, y se le suele dar más importancia a las certificaciones ISO 9001-2008 calidad e ISO 14001 ambiental. Esto, en gran parte, es debido a que son empresas comercializadoras o productoras de materias primas como carbón, cerámica y manufactura textil; por lo tanto, no son tan propensas a tener que incurrir en la adquisición de certificaciones internacionales.

Las PyMEs se destacan por ofrecer un producto diferenciado, principalmente en calidad y diseño, para poder ser competitivas en el ámbito internacional. Esto aplica, mayoritariamente, a PyMEs dedicadas a la industria textil y cerámica, y deja de lado a aquellas dedicadas a la comercialización de combustibles minerales, debido a la escasa personalización que admiten estos tipos de productos.

Si bien estas cuentan con flexibilidad media, tienen capacidad limitada para adaptarse a los cambios económicos del mercado. En parte, esto se vincula con la difícil situación por la que están atravesando y a las dificultades económicas que no le permiten renovar maquinaria, producir a gran volumen, etcétera. Por otra parte, cabe destacar que el producto comercializado se encuentra entre los denominados *commodities* o materias primas en su gran mayoría, lo que hace más difícil el proceso de adaptación a los cambios que puedan aparecer en el mercado.

Se detecta falta de conocimiento del sector extranjero por parte de los gerentes dado que son ellos quienes deberían detectar nuevos mercados en los cuales poder influir. Asimismo, se ha observado que si bien las PyMEs se preocupan por dar capacitaciones a sus empleados, estas no se vinculan completamente al ámbito internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aveldaño, W. (2012). Innovación: Un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del Municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, pp. 187-208.
- Cabrera, A. (2011). *La competitividad empresarial un marco conceptual para su estudio*. Recuperado de: [https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2006). *Las pymes en el mercado de bienes y servicios ambientales: identificación de oportunidades, políticas e instrumentos (estudio México, Colombia, Chile y Argentina)*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Exportaciones en Colombia*. Bogotá: DANE.
- Dinero. (2017). *Exportaciones colombianas terminaron el 2016 al alza, ¿habrá un cambio de tendencia?* recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-de-las-exportaciones-en-colombia-2016/241672>.
- Esser, K. (1996). *Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas*. recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12025>.
- González, D., Mogollón, D., & Aponte, P. (2011). *¿La infraestructura vial colombiana impulsa la competitividad del país?* Bogotá: Universidad Militar.

- Mogrovejo, J. (2015). Desempeño del sector exportador de Norte de Santander de 1975 al 2013. *Revista Contexto*. recuperado de: <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/412/920>.
- Moreno, L. (2011). Competitividad internacional: un enfoque empresarial. *América Económica*, 1-11.
- Portafolio. (2 de febrero de 2017). *La meta es que este año las exportaciones no sean tan mediocres como en el 2016*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-en-colombia-cayeron-en-el-2016-503111>
- Ubfal, D. (2015). *El concepto de competitividad medición y aplicación al caso argentino*. Buenos Aires: Fundación Antorchas.
- Wilsoft. (2016). *Wilsoft-la*. Obtenido de Importancia, ventajas e inconvenientes de las PYME: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm#inbox>

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en:  
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v4n2a05>  
ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



