



Editores
Neida Alborno-Arias
Liesel K. Acevedo-Gelves
Jhon-Franklin Espinosa-Castro

La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación

La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación

Editores
Neida Albornoz-Arias
Liesel K. Acevedo-Gelves
Jhon-Franklin Espinosa-Castro

La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación

Editores

Neida Albornoz-Arias
Liesel K. Acevedo-Gelves
Jhon-Franklin Espinosa-Castro

Autores

Liesel K. Acevedo-Gelves
Neida Albornoz-Arias
Karina Santafé Rojas
Rina Mazuera-Arias
Lisette Gabriela Maldonado
Nathalie Claire Raynaud Prado
Sheyla Vanessa Herrera Martínez
Liliana Marcela Bastos
John-Franklin Espinosa-Castro
Elkin de Jesús Sierra Arango
Laura Patricia Arciniegas Kopp
Myriam-Teresa Carreño-Paredes
Jhorman Yarokssi Ortega Ortega
Enmanuel O. Nava-Sarmiento
Liliana Jaimes Tolosa
John Alejandro Díaz Riatiga



La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación

Editores

©Neida Albornoz-Arias
©Liesel K. Acevedo-Gelves
©Jhon-Franklin Espinosa-Castro

Autores

©Liesel K. Acevedo-Gelves
©Neida Albornoz-Arias
©Karina Santafé Rojas
©Rina Mazuera-Arias
©Lissette Gabriela Maldonado
©Nathalie Claire Raynaud Prado
©Sheyla Vanessa Herrera Martínez
©Liliana Marcela Bastos
©John-Franklin Espinosa-Castro
©Elkin de Jesús Sierra Arango
©Laura Patricia ArciniegasKopp
©Myriam-Teresa Carreño-Paredes
©JhormanYarokssi Ortega Ortega
©Enmanuel O. Nava-Sarmiento
©Liliana Jaimes Tolosa
©John Alejandro Díaz Riatiga

La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación / editores Neida Albornoz-Arias, Liesel K. Acevedo-Gelves, Jhon-Franklin Espinosa-Castro; Karina Santafé Rojas [y otros 15] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2018.

179 páginas; ilustraciones, gráficos, tablas a blanco y negro
ISBN: 978-958-5533-41-7 (Versión electrónica)

1. Microempresas - Innovación 2. Cambio organizacional - Investigaciones 3. Economía informal -- Investigaciones 4. Relaciones internacionales I. Albornoz-Arias, Neida, editor-autor II. Acevedo-Gelves, Liesel K., editor-autor III. Espinosa-Castro, Jhon-Franklin, editor-autor IV. Santafé Rojas, KarinaV. Mazuera-Arias, Rina VI. Maldonado, Lissette Gabriela VII. Raynaud Prado, Nathalie Claire VIII. Herrera Martínez, Sheyla Vanessa IX. Bastos, Liliana Marcela X. Sierra Arango, Elkin de Jesús XI. Arciniegas Kopp, Laura Patricia XII. Carreño-Paredes, Myriam-Teresa XIII. Ortega Ortega, Jhorman Yarokssi XIV. Nava-Sarmiento, Enmanuel O. XV. Jaimes Tolosa, Liliana XVI. Díaz Riatiga, John Alejandro XVII. Tit.

338.642 I61 2018 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 21ª edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Grupos de investigación

- Altos Estudios de Frontera (ALEF), Universidad Simón Bolívar, Colombia.
- Gestión Organizacional, Universidad Simón Bolívar, Colombia.
- Educación, Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Simón Bolívar, Colombia.
- Logística, Competitividad y Negocios Internacionales (GILOCND). Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta.
- Competitividad y sostenibilidad para el desarrollo. Universidad Libre de Colombia, seccional Cúcuta.

ISBN: 978-958-5533-41-7

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



© Ediciones Universidad Simón Bolívar
Carrera 54 No. 59-102
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>
dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla y Cúcuta

Producción Editorial
Conocimiento Digital Accesible. Mary Barroso, Lisa Escobar
Urb. San Benito vereda 19 casa 5. Municipio Santa Rita del Estado Zulia- Venezuela. Apartado postal 4020. Teléfono: +582645589485,
+584246361167. Correo electrónico:
marybarroso27@gmail.com, conocimiento.digital.a@gmail.com

Diciembre del 2018

Barranquilla

Made in Colombia

Como citar este libro

Albornoz-Arias, N., Acevedo-Gelves, L.K. y Espinosa-Castro, J.F. (Ed.). (2018). *La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación*. Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

DOI:

4

GESTIÓN INNOVADORA EN EMPRESA PYMES: SECTOR CALZADO¹

Jhon-Franklin Espinosa-Castro

Licenciado en Matemáticas e Informática. Especialista en Gerencia en Informática. Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Universidad Simón Bolívar, Departamento de Ciencias Sociales y Humanas, Cúcuta, Colombia. Autor de correspondencia j.espinosa@unisimonbolivar.edu.co; jbonfec1983@gmail.com; Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2186-3000>; Researchgate: https://www.researchgate.net/profile/Jhon_Franklin

Resumen

El desarrollo y aplicación de innovaciones y estrategias en las empresas, es un factor fundamental para la competitividad, porque permite la divulgación de sus productos, adquisición por los usuarios y posicionar la marca en diferentes mercados. El escrito tiene por objetivo describir argumentos en innovación y estrategia, como base para una empresa sin importar su categoría. La investigación fundamentada en un enfoque cuantitativo y revisión documental. Analizando variables en función de la economía del calzado.

Palabras clave: Gestión innovadora, Pymes, sector calzado, innovación y empresa.

¹ Capítulo derivado del proyecto de investigación titulado: “Mejoramiento de las prácticas pedagógicas para el Departamento Norte de Santander”, con fechas de inicio y finalización de 10-01-2017 y 31-12-2017 respectivamente, con la participación del Grupo de Investigación e Innovación en Ingenierías (GI3A), Altos Estudios de Frontera (ALEF), Ciencias Computacionales (CICOM)

Innovative and management, business strategies: footwear sector

Abstract

The development and application of innovations and strategies in companies is a fundamental factor for competitiveness, because it allows the disclosure of their products, acquisition by users and positioning the brand in different markets. The purpose of the writing is to describe arguments in innovation and strategy, as a basis for a company regardless of its category. Research based on a quantitative approach and documentary review. Analyzing variables according to the footwear economy

Keywords: Innovative management, Pymes, footwear sector, innovation and company.

Introducción

En el contexto fronterizo colombo-venezolano, Cúcuta ofrece oportunidades de intercambio comercial e industrial para el desarrollo económico de la ciudad en diferentes sectores; las empresas registradas y no, igualmente las familias aportar para el desarrollo de la región, impactada por la crisis política, social y económica del país vecino.

Con base en lo anterior, la economía en la región del Departamento Norte de Santander transita momentos difíciles como consecuencia del cierre de la frontera declarado por Venezuela, desde agosto de 2015, sin un claro panorama sobre su reapertura. Los resultados en general y por sectores económicos hacen referencia y evidencian la dura situación que en términos económicos ha sufrido la ciudad, sumado a aspectos como la volatilidad del dólar, los precios del petróleo, el aumento de la inflación, el ajuste en las tasas de interés y la desaceleración económica que afectó a Colombia en lo corrido del año y de los cuales los empresarios de la región no son inmunes. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2016).

La importancia económica de la Mipymes en Latinoamérica resalta en el hecho que cumple un papel fundamental en la generación de empleo, alcanzado un promedio de 64,26% del total de empleos. Se encuentran ubicadas en las ciudades más importantes, dada la facilidad de obtención de materias primas y la cercanía a su mercado. La distribución sectorial de las

Mipymes muestra un predominio del sector comercial con un promedio de 49% mientras que el sector servicios alcanza un 38% en promedio, y el sector manufacturero apenas un 13% en promedio. Esto es debido a la alta exigencia de mano de obra calificada e intensidad en capital que exige el sector industrial (Saavedra y Hernández, 2008).

En un informe presentado por la Revista Dinero: “en Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, según Confecámaras. Por regiones, 66% de este segmento productivo se concentra en Bogotá y cinco departamentos”, siendo Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander. Asimismo, “las Mipymes generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB)” según el DANE citado por Revista Dinero (2016).

Igualmente, “no cabe duda sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas”, explica Domínguez, presidente de Confecámaras citado por Revista Dinero (2016).

En la cuarta macrorrueda de negocios realizada en año 2011 en el marco de “Compre Colombiano”, al encuentro asistirán por lo menos 100 Mipymes vendedoras de la región, de sectores como textil-confección, calzado y marroquinería, artesanías, agroindustria, materiales de construcción y muebles, realizado en la ciudad de Cúcuta, se reportaron negocios superiores a \$16.000 millones, y en el segundo, cerca de 400 trámites efectivos, entre actualización del RUT, registros ante Cámaras de Comercio, solicitud de registro sanitario, de código de barras y de registro de marca, entre otros (Samper), siendo el sector del calzado uno de los favorecidos. Igualmente proyectos como “fortalecimiento de la competitividad y productividad en las empresas del sector calzado de Norte de Santander” pertenecientes a la Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas, a través de un mejoramiento del diseño basado en confort

en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander, donde permitió a las empresas participantes mejorar los estándares de diseño y confort, una estrategia para estar a la altura de las más reconocidas empresas de calzado a nivel nacional. Además, el proyecto permitió la transferencia e incorporación de capacidades empresariales para el desarrollo de productos con mayores características de confort y el mejoramiento de la productividad a través de la intervención de procesos internos de las empresas. Porque en el calzado, el confort se traduce en salud para el consumidor y sumado al diseño, se han convertido en factores decisivos de la compra, generando en el cliente preferencias personales que fomenten lealtad hacia la marca. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2013).

Es importante tener en cuenta lo anterior, porque desde 2012, las exportaciones pyme han disminuido en promedio 2,5% cada periodo, con la principal caída entre 2014 y 2015, pasando de US\$4.104 millones a US\$3.787 millones FOB, significando una caída de 7,7%. En definitiva, se puede evidenciar que el valor de las exportaciones de las pymes ha estado sufriendo de caídas recurrentes, y necesitan un impulso para retomar una senda de crecimiento. (Portafolio, 2018).

Es importante la internacionalización de las pymes colombianas en el corto plazo consolidará el tejido empresarial en Colombia, su diversificación y tecnificación, en palabras de Quintero, presidente nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas lograrán “un aumento del peso de las pymes en la canasta exportadora del país ayudará a que las ventas no tradicionales y no minero-energéticas se consoliden”, igualmente “será importante que el apoyo y el respaldo institucional para que las pymes exporten también esté presente en las regiones” (Portafolio, 2018).

Según el director ejecutivo de la Asociación de Emprendedores de Colombia (ASEC), Zuluaga aseveró que “el país sí está avanzando en nuevas capacidades, en especial en sectores que pueden nacer siendo globales como el de industrias creativas, servicios de consultoría y economía digital. Allí tenemos oportunidades de ser más competitivos ante la oferta de otros países”. Igualmente, la presidente de Acopi, se imagina de cara al futuro que las pymes podrán tener certificaciones y homologaciones con precios que se

adaptan a sus presupuestos, describiendo que en los próximos años se debería retomar la costumbre de generar más ruedas de negocios en el exterior, con el fin de que los empresarios de las pymes conozcan de primera mano la cultura de sus potenciales socios, ambos argumentos citados por la Asociación Nacional de Comercio Exterior-ANALDEX, (2018).

Igualmente, Zuluaga dice que, citando cifras de Confecámaras, el 95% de las exportaciones provienen de grandes empresas y que el 3% de las pymes vende en el exterior; además, 60% de las pymes ha llegado a nivel internacional solo una vez, mandando algunas pruebas. Para el director ejecutivo, es importante es que antes de que las pymes consideren vender sus productos afuera del país, se debería generar una consolidación del tejido empresarial, para que las firmas sean competitivas tanto en el mercado interno como en el extranjero. (Asociación Nacional de Comercio Exterior, 2018).

En un ejercicio creado por ProColombia, unos empresarios de cuatro compañías, que hacen llegar sus productos al extranjero, aseguraron que basan sus estrategias en los siguientes pilares: persistir, pensar fuera de la caja, diversificar, planear estratégicamente y crear una cultura hacia ese propósito. Según ellos, estos son los consejos que deberían aplicar a futuro las pymes. (Asociación Nacional de Comercio Exterior, 2018).

Cada uno de los argumentos expuestos anteriormente, es de vital importancia en el sector de las pymes del calzado; para hacer realidad su exportación, es fundamental la aplicación de estrategias, innovación, capital intelectual y económico. Es decir, “las empresas actuales, para poder sobrevivir, en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, no solo deben ser empresas eficientes, que cumplan con las normas mínimas de operatividad, sino que además deben ser innovadoras, con una cultura organizativa, compartida con sus miembros, y que satisfagan al cliente buscando siempre un vínculo, un compromiso con él que vaya más allá de la simple venta y que nos permita cubrir lo que demanda el mercado con nuestra oferta (Martínez, 2006).

Es indudable la importancia que tienen las PYMES en el crecimiento

económico de un país, sin embargo, viven enfrentadas a muchos problemas tanto internos como externos sin importar la región, que les impiden llevar a cabo procesos de fortalecimiento y expansión en el mercado como son:

- Restricciones al crédito
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada
- Formalización y absorción de nuevas tecnologías
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción
- La deficiente infraestructura física
- Falta de asociatividad empresarial
- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico
- Dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales
- La inestabilidad política, la inflación, la tasa de cambio
- La delincuencia común
- Los impuestos exagerados
- La corrupción en diferentes ámbitos, entre otros.

Las anteriores restricciones están dadas en relación a un limitado acceso a préstamos de largo plazo por las exigencias y requisitos solicitados por las entidades financieras a los empresarios o para aquellas personas que quieren establecer un negocio nuevo; falta de garantías, por no contar con un historial de crediticio ni estudios de proyecciones financieras, de mercado o planes

de negocios; en algunos casos son empresas informales, siendo importante la formalización, capacitación del capital humano para gestionar y lograr el desarrollo empresarial, según Sánchez, Osorio y Baena (2007).

Es importante tener en cuenta que la gran mayoría de las micros y pequeñas empresas actúa en segmentos caracterizados por su bajo contenido tecnológico y presencia de trabajadores con menores niveles de calificación. Rubros tradicionalmente dominados por las MYPE son la confección, cuero y calzados, alimentos y bebidas, comercio detallista, servicios externos (aseo y seguridad) y servicios personales. Gran parte de estas empresas limita su acción al mercado local o regional, en los cuales los requerimientos de calidad de los servicios y de los productos tienden a ser inferiores y la competencia, menos intensa, según Collao et al. (2011).

En las organizaciones empresariales, es de vital importancia el siguiente argumento “estamos en un mundo de alta competencia, hoy en día es inevitable utilizar la innovación como estrategia empresarial para salir adelante porque sencillamente pensando es la única forma de mantenerse y desarrollar en los mercados presentes”. (Mendoza, 2006, p. XIX).

Igualmente “la gerencia innovadora no es más que una formación administrativa, un sistema gerencial que busca dar rienda suelta a la capacidad innovadora de la gente, y estimular su desarrollo” (Mendoza, 2006, p. 3).

Otra forma de pensar la innovación “es expresarla en términos de cambio”, “Este es el ingrediente básico en ella. Si todo fuera estable, no habría necesidades de la innovación, por ello cuando, se educa para la misma se forma gente para el cambio. Ella implica transformación de la realidad: las organizaciones innovadoras rompen permanentemente el Statu Quo” (Mendoza, 2006, p. 5).

El manual de OSLO, define el concepto de innovación “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresas, la organización del lugar de trabajo o

las relaciones exteriores”... “los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología” (UNED, 2010).

Igualmente, OSLO establece que la innovación organizativa en función del concepto de innovación:

Permite la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de las empresas. Pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros. La dinámica de la innovación organizacional implica tres elementos importantes, las tres vertientes del triángulo de la innovación son: el cambio técnico, las tendencias del mercado y la capacidad innovadora de la empresa, los cuales al interactuar determinan el rendimiento innovador. La percepción del cambio técnico pone en marcha la capacidad innovadora de la empresa, que depende, a su vez, de la habilidad innovadora de sus miembros y la arquitectura administrativa que se posea; una alta capacidad emprendedora, eleva la propensión a innovar en la compañía. (2006, p. 62, 176).

Damanpour señala que entre las numerosas tipologías de innovación, tres han ganado mayor atención (1991, citado por Yamakawa y Ostos, 2011, p. 98):

- a) Administrativa y técnica.
- b) De productos y procesos.
- c) Radical e incremental.

Igualmente, Damanpour sustenta “que para mantener o mejorar el nivel de desempeño, la adopción balanceada de una innovación administrativa y una innovación técnica es más efectiva en la organización que la implementación de solamente una de ellas. Las innovaciones técnicas promueven la efectividad

organizacional, mientras que las innovaciones administrativas son necesarias para obtener un balance entre la estructura social y el sistema técnico de la organización”. (1991, citado por Yamakawa y Ostos, 2011, p. 98).

La organización para las empresas es importante, por tal motivo Lee y Miller (1996) “sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la compañía y se puede reflejar en la rentabilidad, relacionada ésta con la utilidad operativa, la que a su vez se relaciona con el activo fijo, el crecimiento, que está vinculado con las ventas, el segmento de mercado y el desarrollo de nuevos productos, la satisfacción de clientes y la satisfacción de empleados, relacionadas con la moral y el bienestar”. (Citado por Yamakawa y Ostos, 2011, p. 100, 101). De este modo, la estructura organizacional es uno de los factores internos de la empresa, es mejor identificar las estructuras adecuadas para entornos específicos que buscar una sola estructura para aplicarla en cualquier contexto.

Igualmente, el Centro Europeo de Empresas e Innovación – CEEI, establece en función de la estructura organizacional, desde los factores internos de la empresa, es decir:

Es mejor identificar las estructuras adecuadas para entornos específicos que buscar una sola estructura para aplicarla en cualquier contexto. Por tal motivo, el capital humano, es uno de los recursos más importantes a la hora de organizar un proceso de innovación. Es recomendable que los proyectos que impliquen a concepción de nuevos productos o servicios sean realizados por equipos con carácter multidisciplinar, es decir, compuestos por personas que procedan de diversas áreas y que desempeñen funciones varias dentro de la empresa. Para ello, antes de iniciar un nuevo proyecto de I + D + i se debe prestar una especial atención a las habilidades, conocimientos, capacidades, personalidad y experiencia de los miembros del equipo de trabajo para tratar de que entre el grupo surjan sinergias. (2007).

Según OSLO, desde el mundo de las empresas, universidades y organizaciones la innovación se está usando:

De forma constante como un elemento de valor y de diferenciación, agregando valor a sus clientes y a la empresa en sí misma; creando una cultura de transformación y de mejora, siendo necesario y fundamental

estar a la vanguardia de las necesidades actuales diseñando estrategias que desarrollen o mejoren sus productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los clientes y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado. Schumpeter, ha influido notablemente en las teorías de la innovación, este autor afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Llamó a este proceso “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio. (2006, p.12).

Para innovar, es importante el concepto de estrategias en las empresas, por tal motivo Porter propone la siguiente respuesta para la pregunta ¿Qué es estrategia?, de la siguiente manera:

La estrategia se basa en procesos exclusivos, el posicionamiento estratégico es determinado por las ventajas únicas que ofrecen nuestra marca, lo cual permite que seamos reconocidos por el concepto que ofrecemos y que ningún otro de nuestra competencia puede adueñarse.

Hay tres tipos de posicionamiento, cada uno en particular o la combinación de los mismos son los que demarcarán la estrategia de la compañía, los tipos de posicionamiento son: posicionamiento por variedad, posicionamiento por necesidades y posicionamiento por acceso, el primero es basado en un conjunto de bienes y servicios, el segundo de acuerdo a las necesidades de los clientes y por último, y que es un poco difícil de comprender, aquel que segmenta a los clientes que pueden ser atendidos con diferentes servicios, es decir que pueden tener necesidades similares pero la manera de satisfacerlos son diferentes; ahora basados en estos tipos de posicionamiento hay que recordar que hay que hacerlo de diferente forma a la competencia para que de esta manera podamos ser recordados.

Para obtener dicho posicionamiento, nuestra estrategia no solo debe ser diferenciadora, sino que debemos dedicarnos a ella de manera única; usualmente las empresas se dejan llevar por la avaricia y por lo tanto empiezan a dirigir sus esfuerzos a ocupar todo el mercado posible, ofreciendo sus

productos a clases altas, bajas y medias distorsionando así el concepto que buscan comunicar.

Si deseamos obtener éxito en nuestro posicionamiento estratégico no debemos sacrificar esfuerzos en mercados que no son de nuestro interés, así podremos dirigir todas nuestras fuerzas a satisfacer completamente las necesidades de nuestro público objetivo, eso sí antes de escoger a quien nos vamos a dirigir, asegurémonos de que sea el más grande y más rentable en la medida de lo posible (2011, p. 1, 3).

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Los autores Kaplan y Norton (2004, p. 93) mencionaron “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles” (Porter, 1999, p. 16, citado por Peraza, 2012, p. 88).

“La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente”. (Kaplan y Norton, 2004, p. 61, citado por Peraza, 2012, p. 88).

Igualmente Michael Porter, define la estrategia como la “búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia”, entendiendo como industria cualquier institución académica pública o privada, porque su “finalidad es establecer una posición más rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria; implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico”. (Citado por Jiménez, p. 113).

“La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”. (Fred, 1990, p. 3, citado por Peraza, 2012, p. 89). Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como los externos de la organización, el ramo de la industria, el entorno y los aspectos que le son propios de acuerdo a su actividad. (Peraza, 2012, p. 89).

Con relación a la formulación de estrategias, se debe tener en cuenta que “incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento dimensiones de la compañía, la fijación de objetivos...”. (Fred, 1990, p. 3 Citado por Peraza, 2012, p. 89).

Igualmente “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.” (Gestiopolis, 2016, citado por Guillermo, 2002).

Así mismo, “La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación”. (Fred, 1990, p.3, citado por Peraza, 2012, p. 90).

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. Así mismo, lo que trata de mostrarle a los empresarios es lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, tratar de establecer qué posibilidades existen en el mercado aún para la empresa (Contreras, 2013., p. 161, 162).

Si se tiene la posibilidad de seguir en la actividad bajo los parámetros actuales, entonces la acción a futuro sería sostenerse a través de la innovación y mejora de los productos o servicios o las actividades que se realizan. Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir se podría continuar en el mercado y reducir paulatina y ostensiblemente las utilidades; lo más sensato es ser capaces de mirar hacia el futuro –prospectiva– y evolucionar a nuevas actividades o nuevos campos o nuevos mercados en los que se pueda ser más competitivo (Contreras, 2013., p. 161, 162).

Villalba (2006, p. 55) “la estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consiste en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura” “La formulación de la estrategia posee cuatro dimensiones: ámbito, ventaja competitiva, sinergia y recursos”... También afirma “el ámbito de la estrategia está representado por el mercado meta donde ella se ejecuta. La definición de este elemento puede estar basada en la naturaleza de los clientes, en una zona geográfica no tiene que comprender a una industria o sector completo, pudiendo estar limitado a un segmento (citado por César y Melissa, 2012, 32, 33).

Chacón, define la dirección estratégica de la siguiente forma “es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles” (1999, citado por Guillermo, 2002).

Torre nos indica que una estrategia es un “procedimiento o un conjunto de procedimientos adaptativo(s) por el que organismo secuencialmente la acción(es) en orden a conseguir los cambios previstos” (1994, p. 206, citado en Tejada, 1998, p. 84) en este sentido, la estrategia “no es un principio ni una actuación, sino un proceso mental proyectado sobre la práctica, sobre los

problemas a resolver” (Tejada, 1998, p. 84).

Actualmente la cultura innovadora es un factor diferenciador y vital importancia en la estabilidad, crecimientos y rentabilidad de la empresa, por estas razones es fundamental (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010, p.44):

Innovar o morir. Las empresas se enfrentan a este dilema en una sociedad globalizada que evoluciona a velocidad de vértigo. Pero esta máxima no se aplica sólo a las empresas, sino que también debe convertirse en una filosofía de trabajo para su principal activo, las personas. La globalización, los bajos costes del transporte y las nuevas tecnologías están cambiando el mundo de los negocios. Los nuevos productos son rápidamente reproducidos por la competencia y a las empresas no les queda otra opción que volver a innovar. La sociedad ya no sólo demanda a las personas conocimientos específicos para llevar a cabo una tarea o función, sino que también demanda innovación.

Se trata de traspasar las barreras de lo conocido, de identificar oportunidades, de idear nuevos conceptos y de tener el coraje de plasmarlos en la realidad. En definitiva, en una sociedad tan dinámica y cambiante, se requiere espíritu emprendedor. ¿Cómo construir este espíritu? Si se quiere empezar por los cimientos, la educación debe ser el punto de partida. Según palabras de Peter Drucker, el padre del concepto actual de *management*: «La mayor parte de lo que se oye acerca del emprendimiento es equivocado. No se trata de magia, no es algo misterioso y no tiene nada que ver con los genes. Es una disciplina y, como cualquier disciplina, se puede aprender». La educación en emprendimiento es esencial para el desarrollo del capital humano necesario para la sociedad del futuro.

Metodología

La investigación está fundamenta en un enfoque cuantitativo, “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”, desde un alcance descriptivo, “especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Asimismo,

“describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p. 4, 91, 92, 95 citado por Espinosa, 2017, p. 164). A través de un diseño no experimental, “realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p. 152).

Como es un diseño no experimental y transeccional, es decir “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004), su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” citado por Hernández, Fernández y Batista (2014, p. 155).

Teniendo en cuenta lo anterior, los datos e información de las variables: desempleo, exportación y tipo de productos, ha sido proporcionada de investigaciones realizadas por la Cámara de Comercio de Cúcuta en los últimos años en función diseños longitudinales.

Igualmente, se realizó una revisión documental que consistió en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para la investigación (Hernández, Fernández y Batista., 2014, p. 61). Es decir, “una revisión documental de cualquier clase”,..., “se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos -escritos u orales-”(Palella y Martins, 2010, p. 88, 90).

Población

MIPYMES de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

Tipo de muestreo

Un muestreo probabilístico, porque se han seleccionado un subgrupo de la población caracterizada, “todos los elementos tienen la misma

posibilidad de ser elegidos”. (Hernández, Fernández y Batista., 2014, p. 175), fundamentado en el principio de muestreo conglomerado, (Casal, 2003), datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cúcuta y con un factor de inclusión: calzado y exclusión lo no registrado por entidades del gobierno.

Resultados

La tasa desempleo de la ciudad de Cúcuta a cierre de septiembre del 2018 tiene un valor del 16,2% (DANE, 2018) en comparación con el año 2017 de 15,3%, un aumento de aproximadamente 1%, por razones económicas, industriales, sociales y políticas de la región, principalmente por el cierre de la frontera colombo-venezolana, porque Venezuela era la segunda ciudad de exportaciones para el departamento, como se observa en la figura 1, fecha de cierre de septiembre de 2017 con un valor de 9,5% después de Turquía 10,2% y otros del 62,2%, debido que Venezuela el país más cercano y estratégico para la salidas a otros mercados. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2017):

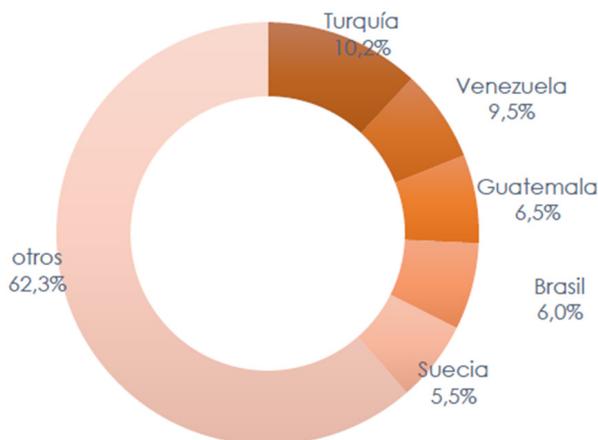


Figura 1. Principales destinos de las exportaciones de Norte de Santander.

Fuente: LEGISCOMEX, citado por Cámara de Comercio de Cúcuta 2017.

Es importante destacar, que las “exportaciones en Norte de Santander

durante el periodo enero – septiembre del 2017 presentan un panorama muy alentador, debido a que se logró un total de USD/FOB 140,5 millones, lo cual muestra un aumento del 79% respecto al mismo periodo del 2016”. Teniendo en cuenta lo anterior, se han empezado analizar otros mercados, pero no disminuye el desempleo por la tasa tan alta de informalidad, es decir “La tasa de informalidad en Cúcuta y su Área Metropolitana durante lo corrido del año 2017 ha presentado un comportamiento constante con tasas entre el 68% y el 71%. Estas cifras han ubicado a la ciudad como la más informal a nivel nacional”. (Cámara de Comercio de Cúcuta 2017).

Los principales productos exportados por Norte de Santander a cierre de septiembre 2017, combustibles minerales 71%, cobre 5% y con un porcentaje muy bajo el calzado 1%, como se observa en la figura 2:

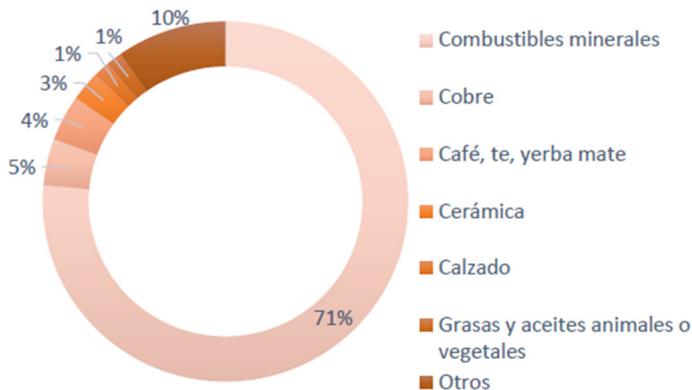


Figura 2. Principales productos exportados en Norte de Santander.

Fuente: LEGISCOMEX, citado por Cámara de Comercio de Cúcuta 2017.

Es importante que las empresas de la región o MIPYMES, apliquen estrategias e innovación en función del capital intelectual, para competir en otros mercados, especialmente en el calzado a nivel nacional. Un caso de éxito, la Empresa Calzado Sandia, exporto al país de Costa Rica un valor de 7000 USD, con respecto a seis compañías que exportaron por primera

vez con el acompañamiento de la oficina de nuevos exportadores. Logrado, por la búsqueda de nuevos mercados, capacitar el personal, mejoramiento de la infraestructura y aplicar métodos teniendo en cuenta estrategias e innovaciones.

Discusión y conclusiones

Es importante, la aplicación de estrategias e innovación en procesos de infraestructura, desarrollo del producto, logística, comercio y capital intelectual para que el sector calzado aumente su producción y ventas a nivel nacional e internacional, con el objetivo de superar el 1% a cierre de septiembre 2017, como producto exportado por el departamento, Norte de Santander. (LEGISCOMEX, citado por Cámara de Comercio de Cúcuta 2017).

Para el sector de las pymes del calzado en función de hacer realidad su exportación, es fundamental la aplicación de estrategias, innovación, capital intelectual y económico, especialmente la innovación, como lo afirma Martínez (2006), las empresas actuales, no solo deben ser empresas eficientes, sino que además deben ser innovadoras, que satisfagan al cliente buscando siempre un vínculo, un compromiso con él que vaya más allá de la simple venta y que nos permita cubrir lo que demanda el mercado con nuestra oferta.

Son múltiples beneficios a los que puede acceder las Pymes, con la aplicación de actividades tendientes a gestionar la innovación: mayor productividad, aumento en las ventas, acercamiento con el cliente, posicionamiento en el mercado, crecimiento y desarrollo, expansión del negocio, creación de una cultura innovadora permanente, creación de imagen, disminución de costos, aprovechamiento de recursos entre otras. (Avendaño, 2012).

Igualmente, el empresario de hoy debe desarrollar los mecanismos para mantener el control de todas las operaciones, sin necesidad de estar involucrado; debe seguir haciendo sugerencias y seguir informado; además debe delegar en personal idóneo tareas del día, el trabajo operativo y dedicarse a la gerencia, a hacer planeación estratégica y a alcanzar mayor competitividad (Contreras, 2003).

Asimismo, las empresas capitalizan su capacidad de crear o adoptar innovaciones de gestión cuando apoyan y divulgan una actitud de confianza dentro de la organización (confianza en los compañeros de trabajo, confianza en sus superiores jerárquicos y confianza en la empresa). También, la creación y desarrollo de conocimientos es un elemento fundamental en la capacidad de innovación. Además, la existencia de departamentos con una orientación objetiva a la innovación (desarrollo y adopción) es un factor diferenciador entre empresas más o menos innovadoras. (Santos-Rodrigues, 2011).

Las empresas del sector del calzado que formalicen la Pymes, es de vital importancia trabajar en función de cumplir el siguiente ciclo: gestión de la nueva unidad de negocio, crecimiento, expansión y madurez, según Vargas (2003). Para lograrlo, se requiere la gestión del conocimiento, para movilizar y dinamizar los procesos de innovación al interior de las organizaciones de manera que se promuevan acciones y actividades que permitan generar soluciones novedosas y creativas a los problemas, dificultades y desafíos del ambiente de actuación de la empresa. Para lograrlo, la gestión del conocimiento focaliza su acción en: el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos para mejorar el desempeño competitivo de la organización; la generación de alternativas de soluciones a las necesidades y demandas de los clientes, consumidores y mercados y el despliegue de decisiones que aseguren la viabilidad y perdurabilidad de la compañía. (Nagles, 2007).

Además, se deben formular acciones para consolidar el uso de las TIC en las empresas en función de gestión de información y conocimiento, apropiación de herramientas de trabajo colaborativo, gestión de proyectos, gestión de relaciones sociales, modelamiento y simulación. También, proponer acciones para que las Pymes adopten prácticas: sistemas de lecciones aprendidas, gestión de contenidos empresariales, trabajo en redes especializadas de información y conocimiento, sistemas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, entre otros (Hernández, Marulanda y López, 2014).

Para el sector de Cúcuta, las empresas deben llevar un plan estratégico documentado que les permita conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades

y amenazas que se encuentran en el mercado, para crear estrategias que les ayuden a su crecimiento además de ser un medio de prevención con respecto a las amenazas presentes en el sector y que los competidores pueden hacer uso, según Burbano (2017).

La capacitación en habilidades humanas y conceptuales en cada estructura de la empresa es fundamental, porque permite optimizar tiempo y procesos, e igualmente disminuir gastos y aumentar la utilidad. Para que no influya en las habilidades técnicas de planificación, programación, control de la producción e inventarios, por medio de herramientas informáticas. En las humanas, el desarrollo de capacidades de negociación, trabajo en equipo, liderazgo y el manejo de herramientas informáticas para comunicarse de una manera eficiente, y en las conceptuales se requiere el manejo de métodos para recolectar información. Estas necesidades constituyen un insumo fundamental en el diseño de programas que las satisfagan y evalúen el desempeño del recurso humano para incrementar la competitividad del sector productivo. Además, se presenta una oportunidad para que las instituciones de educación públicas o privadas de la región ofrezcan cursos de capacitación a los gerentes de producción, generando alternativas de interacción entre el sector productivo y la academia. (Caicedo, Niño y Romero, 2013).

Los elementos macroeconómicos que caracterizan a la ciudad de Cúcuta, son obstáculos en el desarrollo de estrategias innovadoras para las empresas. Una de las principales barreras para la implementación de la innovación como instrumento de las pymes es la informalidad laboral, por las condiciones políticas, económicas y sociales de Venezuela, siendo una oportunidad para el desarrollo y crecimiento de las pymes de la ciudad o declive por las fluctuaciones del mercado venezolano en la región a nivel nacional e internacional. (Avendaño, 2012).

Desde lo político, las Pymes están más encaminadas a apreciar su condición de empresas pequeñas que de verdaderas unidades productivas. Es decir, la institucionalidad de estas queda a medias cuando son las mismas Pymes las que le insisten al Estado o a las autoridades las políticas, o escenarios, en los cuales ellas deben o están interesadas en transitar para

corresponder a su escenario y contexto general. Además, se preocupan más por mantenerse dentro del entorno de competitividad que se ha dado gracias a los procesos de globalización, que por pertenecer simplemente a un sector de producción mínimo en el que las opciones de cambio y de sostenimiento no se den a largo plazo. La preocupación se centra en conseguir la captación de mayores mercados con lo cual brindan innovación y diferenciación total en sus productos o servicios, satisfaciendo las necesidades que estos manifiestan. No les queda otro camino que ir en búsqueda de opciones potenciales de crecimiento dentro de las cuales la gestión tecnológica es una de las más implementadas y de las más referenciadas en la obtención de los objetivos en cada organización según Cardona y Gutiérrez (2010).

Por último, se requiere de la decidida voluntad del Gobierno Nacional y del sector financiero para crear nuevos mecanismos que permitan sortear todas las dificultades, que, en materia de financiamiento, tienen actualmente las Mipymes. De no ser así, estas empresas tan importantes para el desarrollo de la economía colombiana, cada vez más se verán en el riesgo de desaparecer, como tantas otras. (Sánchez, Osorio y Baena, 2007).

Como citar este capítulo:

Espinosa-Castro, J.F. (2018). Gestión innovadora en empresa pymes: sector calzado. En N. Albornoz-Arias., L.K. Acevedo-Gelves., y J.F. Espinosa-Castro. (Ed.), *La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación*. (pp.78-102). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

DOI:

Referencias

Asociación Nacional de Comercio Exterior-ANALDEX. (2018). Pymes exportadoras, pilar para el futuro empresarial. Recuperado de: <http://www.analdex.org/2018/10/02/pymes-exportadoras-pilar-para-el-futuro-empresarial/>

-
- Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José De Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre económico*, 15(31), pp. 187-207.
- Burbano Rodríguez, S. A. (2017). Análisis de las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado de la Ciudad de Cúcuta-Norte De Santander. (Trabajo de maestría). Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN. Fuente: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista. Epidem. Med. Prev*, 1(1), pp. 3-7.
- Caicedo Rolon, Á. J., Niño Rico, J. V. y Romero Arcos, Y. A. (2013). Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia). *AD-minister*, 1(23), pp. 151-166.
- Cardona Acevedo, M., y Gutiérrez Ossa, J. A. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. *Pensamiento & gestión*, (28), pp. 107-131.
- César, R. y Melissa C. (2012). Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo, de la empresa “Diseño Rivelino King, C.A.” (Trabajo de postgrado). Venezuela, Universidad Nueva Esparta.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación – CEEI. (2007). Manual de innovación. Guía práctica de gestión de la I+D+i para las Pymes. España, Fuente: CEEI de Ciudad Real.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista pensamiento y gestión*. Número 35, p. 161.
- Contreras, A. V. (2003). Modelo de gestión de operaciones para PYMES innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, 1(47), pp. 66-87.
- Espinosa Castro, J.F. y Mariño Castro, L.M. (2017). *Estrategias para la permanencia estudiantil universitaria*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

-
- Fundación de la Innovación Bankinter. (2010). *El arte de innovar y emprender. Cuando las ideas se convierten en riqueza*. Fuente: Autor.
- Guillermo Armando, R. P. (2002). Un concepto de estrategia. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M.P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Quirón Ediciones. McGraw-Hill.
- Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia. *Información tecnológica*, 25(2), pp. 111-122.
- Jiménez, A. M. (2016). Estrategia de competitividad y emprendimiento, una revisión de la literatura. *Revista Investigación e Innovación en Ingenierías*. 84,(2), 72-118.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2016). Informe de gestión 2016. Cámara de Comercio de Cúcuta, Norte de Santander.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2017). Informe de gestión 2017. Cámara de Comercio de Cúcuta, Norte de Santander.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2017). Mipymes de calzado de Cúcuta toman medidas para enfrentar la competencia externa. Recuperado de: <http://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/322-mipymes-de-calzado-de-cucuta-toman-medidas-para-enfrentar-la-competencia-externa.htm>
- Collao, F. R., de Matos, M. P., Arroio, A., Zuleta, L. A., Zevallos, E., Ferreira, C., ...& Kulfas, M. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. C. Ferraro (Ed.). Naciones Unidas.
- Martínez Villaverde, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. España. Ideaspropias Editorial.
- Mendoza Guerrero, J.M. (2006). *Innovación por lo alto imaginación y acción en las empresas*. (1ª Ed.). Bogotá, D.C., Ediciones: Asesores del 2000
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), pp. 97-102.
- OSLO. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ª Ed.). España, Editorial: Grupo Tragsa.

-
- PalellaStracuzzi, S. y Martins Pestana, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3ª ed.). (p.88, 90). Caracas, Venezuela: FEDUPEL
- Peraza, A. (2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales. *Observatorio laboral. Revista venezolana*, Vol. 5, N^o. 9, pp. 85-107.
- Porter, M. (2011). Resumen ¿Qué es estrategia? Facultad de Postgrados Gerencia Integral de Mercadeo. Universidad EAN. Fuente: Autor.
- Portafolio. (2018). Pymes exportadoras, pilar para el futuro empresarial. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/pymes-exportadoras-pilar-para-el-futuro-empresarial-521737>
- Revista Dinero. (2016). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Santos-Rodrigues, H., Figueroa Dorrego, P., & Fernández Jardón, C. (2011). El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 17(3), pp. 69-89.
- Sánchez, J. J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia. *Scientia et technica*, 1(34), pp. 321-324.
- Saavedra, M.L. y Hernández, Y. (2008): “Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo”, *Actualidad Contable FACES*, 118(17), pp. 122-134.
- Samper, L. (2011). Las Mipymes: a negociar en Cúcuta. Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/30436/las_mipymes_a_negociar_en_cucuta
- Tejada Fernández, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. Profesores, directivos y asesores. (Primera edición). (p. 84, 88, 89, 90). Málaga, España: Ediciones Aljibe, S.L.
- UNED. (2010). Resumen del Manual de Oslo sobre innovación. Recuperado de: https://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929y_dad=portal
- Vargas Arévalo, H. A. (2003). Consideraciones prácticas para la gestión del capital de trabajo en las PyMES innovadoras. *Revista Escuela de*

Administración de negocios, 1(47), pp. 98-109.

Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Revista Univ. Empresa*. (21), pp. 93-115.

El libro *La internalización de las empresas “versus” el emprendimiento y la innovación*, es producto del proyecto “Capacidad de adaptación para incursionar en nuevos mercados de las empresas del sector calzado pertenecientes a la Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM)” del grupo de investigación, Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar.

Este libro vincula estudios realizados por otros grupos de investigación tanto de la UNISIMON como de otras universidades de la región nortesantandereana, con el fin de congregar los conocimientos y aportes desarrollados desde otros proyectos de investigación. En sus capítulos se pretende mostrar al lector cómo el emprendimiento, la innovación y la internacionalización fomentan desarrollo local, la creación de empresas y la participación de la mujer en el entorno empresarial.

