

Reorganización Empresarial de la Industria Cerámica de Norte de Santander, ante el cierre de la frontera Colombo-venezolana

Business reorganization of the Ceramic Industry of Norte de Santander as a result of the closure of the Colombian-Venezuelan border

^aMaría Alejandra Cristofani, ^b Julio Alfonso González-Mendoza, ^cMawency Vergel-Ortega

 a. Master en Business Administration, mcristo@palermo.edu, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina

 b Doctor en Administración de Negocios, alfonsogonzalez@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia

 c Doctor en Educación, mawencyvergel@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia

Recibido: Junio 1 de 2021 Aceptado: Octubre 8 de 2021

Forma de citar: M.A. Cristofani, J.A. González-Mendoza, M. Vergel-Ortega

“Reorganización Empresarial de la Industria Cerámica de Norte de Santander, ante el cierre de la frontera Colombo-venezolana”, *Mundo Fesc*, vol. 11, S4, pp. 56-70, 2021

Resumen

El sector cerámico Norte de Santander se encuentra ubicado en seis municipios en la frontera colombo venezolana y tradicionalmente su mercado estaba dirigido a clientes venezolanos, debido a su cercanía, facilidad de transporte y ventaja en el cambio de divisa. Sin embargo, por diferencias en los sistemas políticos y económicos de los dos países la frontera fue cerrada en el 2015 y el mercado tradicional del sector desapareció. El objetivo de esta investigación es determinar las formas de reorganización gerencial que ha tenido el sector cerámico de Norte de Santander, frente a la crisis de cierre de frontera. El método de estudio es positivista y la información se recabó de 49 organizaciones del sector. Los principales hallazgos señalan que las organizaciones estudiadas, realizaron acciones de reorganización gerencial tales, modificar el portafolio de productos, invertir en otros negocios relacionados o no con la empresa, modificar la forma y tamaño de la planta de personal y reestructurar la gobernabilidad y funcionamiento de la compañía.

Palabras clave: Reorganización Empresarial, Sector Cerámico, Cierre de frontera

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: mawencyvergel@ufps.edu.co



Abstract

The Norte de Santander ceramic sector is located in six municipalities on the Colombian-Venezuelan border and its market was traditionally aimed at Venezuelan customers, due to its proximity, ease of transportation and advantage in currency exchange. However, due to differences in the political and economic systems of the two countries, the border was closed in 2015 and the traditional market for the sector disappeared. The objective of this research is to determine the forms of managerial reorganization that the ceramic sector of Norte de Santander has had, in the face of the crisis of border closure. The study method is positivist and the information was collected from 49 organizations in the sector. The main findings indicate that the organizations studied carried out managerial reorganization actions such as modifying the product portfolio, investing in other businesses related or not with the company, modifying the shape and size of the staff and restructuring the governance and operation of the company.

Keywords: Business Reorganization, Ceramic Sector, Border Closure

Introducción

La industria cerámica de Norte de Santander- Colombia, constituye uno de los sectores económicos más importantes del departamento ya que genera empleo y recursos al fisco regional y nacional. Históricamente su mercado objetivo estaba en Venezuela, donde los productos eran apreciados por su calidad, belleza, durabilidad, fácil adquisición y costos competitivos debido al cambio de divisa.

Sin embargo, en el 2015 la frontera entre Colombia y Venezuela fue cerrada, debido a diferencias políticas y económicas entre los dos países y como consecuencia para las empresas del sector, se pierde su mercado más importante. Ante estas circunstancias, las organizaciones tuvieron que realizar reorganizaciones gerenciales desde las perspectivas de mercado, financiera y administrativa [1], [2],[3], [4].

En ese sentido la literatura habla de la reestructuración gerencial como el cambio en el contrato que las organizaciones tienen con sus stakeholders e implica la redefinición del negocio [5, 6, 7], a través de cambios dramáticos para intentar mejorar su eficiencia y rentabilidad [8]. En otras palabras la reestructuración gerencial se refiere a cambios estructurales del negocio

que ayuden a consolidarlo y cumplir con su objetivos misionales [9, 8]. Existen tres perspectivas con las cuales se realiza reorganización gerencial: transformando la cartera o portafolio, cambiando la composición de capital y redefiniendo la estructura administrativa y gobernanza [10].

Este proceso de transformación y cambio se realiza como respuesta a una situación de crisis, cuando la existencia de su razón de ser está en juego, o incluso en los buenos tiempos cuando se requiere de la redefinición del rumbo de la organización para encontrar nuevas oportunidades en respuesta a una innovación radical o porque así lo exige el mercado [5].

En ese contexto el objetivo de esta investigación es determinar las vías de reorganización gerencial que ha tenido el sector cerámico de Norte de Santander, para lo cual se utiliza un método cuantitativo, con alcance explicativo y corte transversal. En la primera parte se explica con detalle las bases teóricas de reorganización gerencial y sus diversas formas y variantes, que da cuenta la literatura. Posteriormente se explica el método de investigación y se entregan los resultados los cuales siempre están dispuestos conforme a los postulados teóricos.

Por esa vía se determinan cuáles son las principales transformaciones que las organizaciones del sector cerámico han realizado ante las crisis de cierre de frontera y la pérdida de su principal mercado histórico.

Reorganización empresarial

Cuando una organización o un conjunto de ellas (sector) tiene problemas financieros fundamentalmente tiene dos caminos que son liquidarse o reorganizarse [11]. La liquidación se refiere a dar por finalizado el negocio e implica la venta de los activos a valor de rescate, mientras que la reorganización busca reestructurar su funcionamiento y mantenerlas vigentes. Así la reorganización en términos de términos de [5] y [8], se trata de un proceso mediante el cual las compañías toman medidas radicales como la reestructuración del portafolio, la composición de la propiedad y la modificación de sus prácticas con el objeto de ser más eficiente y hacer frente a una crisis.

La reorganización ayuda a las compañías a diseñar estrategias como las fusiones, desinversiones, recortes de gastos, adquisiciones, búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento que permitan enfrentar una situación problemática o que contribuyan a consolidar su posición estratégica en el mercado ([9], [8], [10]). Aunque generalmente la reorganización es la respuesta a una crisis financiera también se puede utilizar en situaciones favorables para mejorar su competitividad, buscar nuevas oportunidades de mercado y consolidar sus objetivos.

Existen fundamentalmente tres vías para reestructurar una empresa o sector: a) reorganización de cartera o portafolio, b) reorganización financiera, y c) reorganización administrativa [5, 12, 13, 14] (Ver figura 1).



Figura 1. Modelo de reestructuración industrial

Fuente: [5, 12, 13, 14]

Reorganización de Cartera o Portafolio. Esta perspectiva es considerada una de las decisiones más trascendentes en la empresa especialmente debido a que en la actualidad las empresas multinegocio son las que tienen mayor probabilidad de prevalecer, en cualquier contexto económico y se refiere al conjunto de líneas de negocios que pueden hacer parte de la actividad empresarial, lo que puede implicar un conjunto de medidas como inversiones y desinversiones [15, 16, 17].

Al reorganizar la cartera o portafolio se alinean las estrategias, recursos y objetivos las necesidades y el entorno empresarial [18, 19]; y cuando se realiza a gran escala marcan la forma más decisiva de cambio estratégico y un punto inflexión en la vida de una empresa, se trata de la principal forma de reorganización [20]. Esta estrategia puede dar a los directivos una posibilidad de maniobra ante una situación de destrucción de valor a causa de un exceso de diversificación. Además, permite enfocar los recursos en unidades estratégicas que tengan mayor productividad, mejorar el rendimiento y crear valor aumentando la especialización corporativa [18, 19, 20].

Se suma, la reorganización e cartera o portafolio es una estrategia que implica la reconfiguración del negocio, para dar solución a una situación de destrucción, ante una crisis, una excesiva diversificación o con el fin de reorientar el accionar de la empresa. Esta estrategia redefine los límites

del negocio, orienta los recursos, permiten la explotación máxima de las capacidades esenciales, generan ventajas corporativas y crea valor.

Reorganización Financiera. Este tipo de medidas buscan reconfigurar la estructura de capital de la compañía a partir de estrategias como emisión de acciones, adquisición de nuevos préstamos, establecer periodos de carencia, refinanciación de la deuda o convertir la deuda en acciones preferentes [21, 22]. El propósito principal es mejorar la salud financiera, especialmente en épocas de crisis y dar posibilidad de maniobra y recuperación de la compañía [17, 23]. Además, con estas medidas se busca transmitir sentimiento de confianza al mercado, para que la organización mantenga motivados a los stakeholders.

Este proceso de reorganización financiera tiene como principal ventaja que la empresa continúe con sus operaciones de forma normal sin el acoso de los acreedores, además de la confidencialidad y el sentimiento de tranquilidad que se da a la sociedad, pero puede tener el inconveniente de ser muy costoso al tener que pagar intereses o cláusulas adicionales, para cambiar las condiciones de la deuda [24].

Aunque las estrategias de reorganización financiera puedan tener ventajas para dar tiempo a la empresa que se recupere no siempre es posible ya que depende de otros factores como el nivel de apalancamiento financiero y la magnitud del problema. Algunas empresas optan por medidas de reestructuración, aunque otras prefieren declararse en quiebra [24].

Reorganización Administrativa. Se refiere a introducir reformas en la estructura organizativa con el propósito de alinear los recursos de la organización con sus objetivos y misión, debido a que se han

desviado o porque se necesita reorientar la compañía. Estas reformas se hacen mediante la redefinición de departamentos, redistribución de funciones, cambio en los niveles jerárquicos y de autoridad, disminución del recurso humano, eliminación de unidades estratégicas improductivas y reforma en la gobernanza institucional [17]

Materiales y métodos

El paradigma utilizado es positivista, con alcance explicativo y corte transversal, que permiten determinar las estrategias de reorganización empresarial tomadas por los ejecutivos el sector cerámico de Norte de Santander. La población la conforman las organizaciones manufactureras de productos de arcillas ubicadas en el Área Metropolitana de Cúcuta, que de acuerdo con [25], son 72 compañías que hacen parte del subsector cerámico. El método de muestreo empleado es de carácter probabilístico y se determina a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{k^2 * p * q + N * E^2}$$

Donde, N= población, n = muestra, p = 95%, k = 1.96 (múltiplo de error estándar para un nivel de confianza del 95 %) y E= 5% (porcentaje de error). De lo que se deduce que la muestra es de 49 Empresas. Las personas entrevistadas son ejecutivos de los más altos niveles de las compañías priorizando las organizaciones de mayor tamaño e importancia del sector.

El instrumento de recolección de información utilizado es un cuestionario estructurado con 13 preguntas, dividido en dos secciones, la primera conformada por 5 ítems que permite caracterizar la población y la segunda consta de 8 ítems referentes a la reestructuración industrial. La sección 2 está compuestas de preguntas tipo Likert, donde 5 es siempre, 4

casi siempre, 3 algunas veces, 2 casi nunca y 1 nunca.

La recolección de la información se hizo en el año 2020 y fue suministrada por 49 ejecutivos del sector cerámico de Norte de Santander, cuyo cargo dentro de la compañía era gerente o tuviera funciones de alta gerencia.

El análisis de los datos se realiza con el software estadístico SPSS, con el que se

determina la consistencia de los datos del instrumento de recolección de información y de cada una de sus variables, posteriormente se analiza si cada una de las dimensiones de esas variables están presentes en el estudio. La consistencia de los datos se determina a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es de 0.771 para todo el instrumento, mientras que los valores de consistencia de cada una de las dimensiones se muestran en la tabla I.

Tabla I. Coeficiente Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	Numero Ítems	Dimensión	Alfa de Cronbach	Número Ítems
Reorganización Empresarial	0.771	8	De Cartera o portafolio	0.701	4
			Financiera	0.703	2
			Administrativa	0.721	2
General del Instrumento	0.912				8

Resultados y discusión

A partir de la información obtenida, se presentan los resultados con el fin de determinar cuáles son las principales estrategias de reorganización empresarial que se adoptan en el sector cerámico y analizar cada uno de sus dimensiones e ítems. En primera instancia se presentan los resultados relacionados con la reorganización de cartera y portafolio la cual está compuesta por cuatro reactivos: a) se renueva el portafolio de productos; b) Se renuevan o modifican las unidades estratégicas del negocio; c) Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa; y d) Se invierte en otros negocios NO relacionados con la actividad de la empresa.

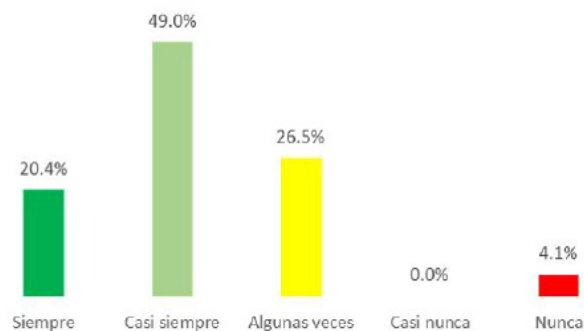


Figura 2. Se renueva el portafolio de productos

La información relacionada con la renovación de portafolio de productos se muestra en la figura 2, en la que se puede destacar que las categorías con mayor frecuencia son Casi siempre 49.5%, Algunas veces 26.5% y Siempre 20.4%. Si se tienen en cuenta las categorías siempre y casi siempre como positivas al proceso de renovación de portafolio se puede concluir

que 69.4% de los ejecutivos de la organización adoptan esta estrategia en sus compañías.

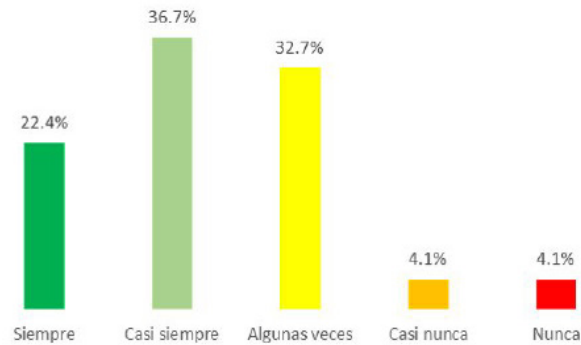


Figura 3. Se renuevan las unidades estratégicas del negocio

Los ejecutivos de las organizaciones encontradas consideran que la renovación de las unidades estratégicas de negocios se realiza casi siempre 36.7%, siempre 22.4%, algunas veces 32.7%, casi nunca 4.1% y nunca 4.1%. Teniendo en cuenta que para este estudio se consideran las categorías siempre y casi siempre como favorables a la adopción de esta estrategia, se concluye las organizaciones del sector cerámico, adoptan este tipo de estrategias de manera positiva.

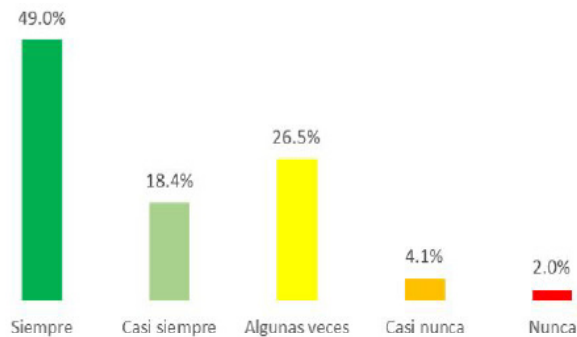


Figura 4. Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa

La figura 4 muestra la información relacionada con la adopción de la estrategia de inversión en negocios relacionados con la actividad principal de la empresa y en ellas se destaca que el 49% siempre lo hace, el 18.4% casi siempre y el 26.5% algunas veces. Al consolidar las categorías de Siempre y Casi siempre se puede decir que el 67.3% considera y adopta la estrategia.

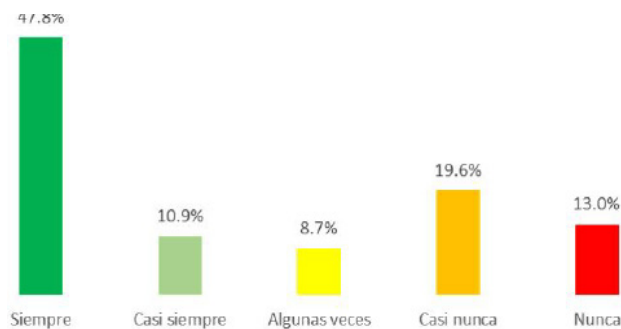


Figura 5. Se invierte en otros negocios NO relacionados con la actividad de la empresa

Con respecto de la disposición para invertir en negocios no relacionados con la empresa, los ejecutivos entrevistados consideran que siempre lo hacen en 47.8%, casi siempre 10.9%, casi nunca 19.6% y nunca 13%, lo cual significa que 58.7% adopta la medida de manera positiva (siempre y casi siempre) (Ver figura 5). La segunda dimensión de la reorganización industrial se refiere a la reorganización financiera que para este estudio está compuesta de los siguientes ítems: a) se cambia de composición accionaria de la propiedad de la empresa y b) se reestructuran las deudas de la organización.

En el caso de la composición accionaria o de propiedad de la empresa, el 52.2% de los entrevistaos considera que algunas veces se adopta este tipo de estrategias, casi nunca el 21.7% mientras que siempre y casi siempre apenas llegan al 4.3% y 17.4% respectivamente (ver figura 6)

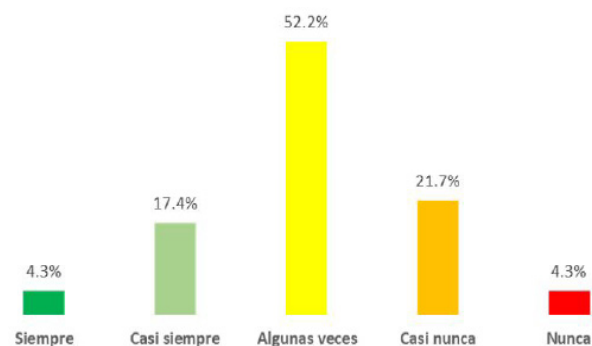


Figura 6. Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa

Con respecto de la reestructuración de los compromisos financieros de la organización, que se presenta en la figura 7, se encontró que el 49% de los informantes consideran que algunas veces se adopta este tipo de acciones, mientras que el 42.9% lo hace casi siempre y 6.1% siempre. Al consolidar la categoría siempre y casi siempre como actitud positiva frente a la implementación de esta estrategia, se encuentra que el 49% es favorable, el 49% es neutro (algunas veces) y el 2% desfavorable (casi nunca y nunca).

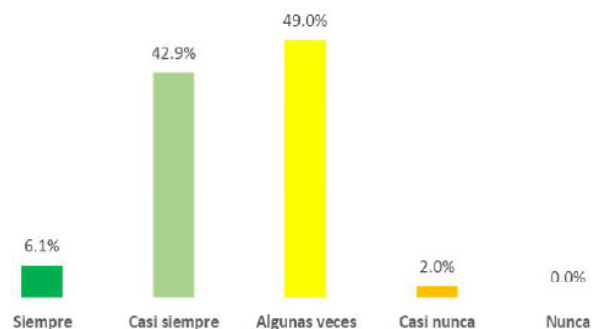


Figura 7. Se reestructuran las deudas de la organización

El tercer factor de reorganización industrial es el denominado reorganización administrativa que para este estudio se compone de dos ítems: a) Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización, y b) Se modifica o reduce la planta de personal.

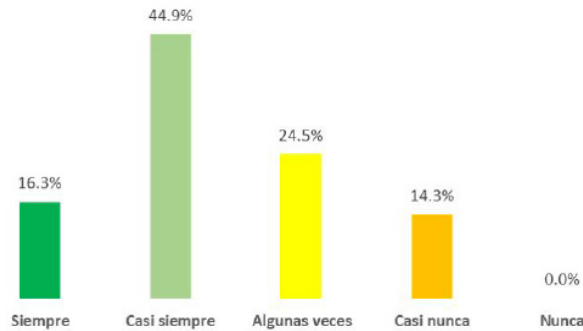


Figura 8. Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización

El segundo componente de la reorganización administrativa se refiere a la modificación o reducción de la planta de personal, en la que los entrevistados consideran que es una medida que casi siempre se adopta en la organización en un 57.1%, algunas veces 32.7% y 6.1 siempre.

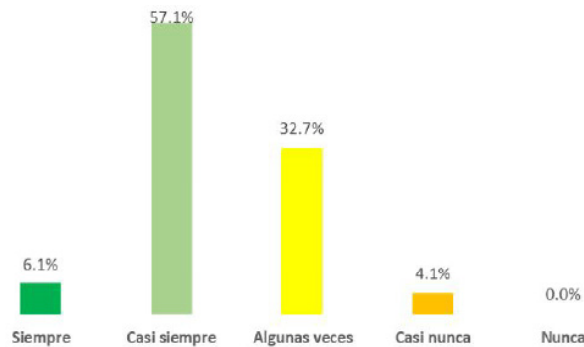


Figura 9. Se modifica o reduce la planta de personal

Finalmente, para determinar si los elementos de reorganización industrial están presentes en sector cerámico, se crea una nueva variable calculada (en SPSS) para cada dimensión, en la que se agrupan todos los ítems del cuestionario referentes a cada una de ellas. A partir de esta nueva variable se realiza agrupamiento visual, creando los siguientes rangos: a) Negativo: entre 0 y menor que 3; b) Neutro: entre 3 y 3.5; c) Positivo: mayor que 3.5 Rango Positivo. Los resultados de esos cálculos se muestran en la figura 10.

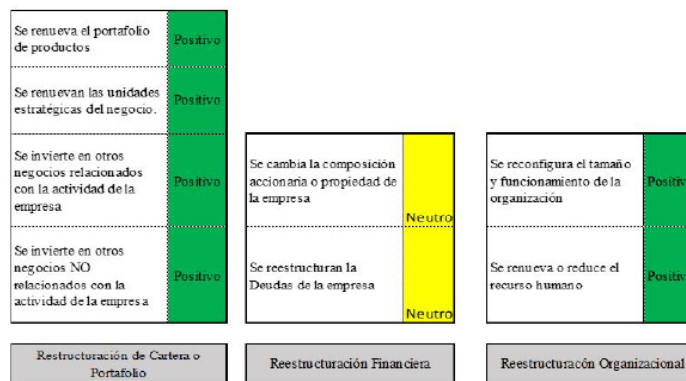


Figura 10. Factores de reestructuración industrial presentes en el sector cerámico

Con base en la información presentada en la figura 10, se destaca que todos ítems presentados en el factor de reestructuración de cartera o portafolio tienen condición positiva, lo que quiere decir que las organizaciones renuevan su portafolio de servicios, reestructuran sus unidades estratégicas de negocios, diversifican su inversión en otros negocios que tienen o no relación con la actividad principal de su empresa. Respecto de la reorganización financiera, se muestra que los ítems tienen una condición de neutralidad, es decir, que las organizaciones no adoptan la estrategia de cambio de composición accionaria o cambio de propiedad de la empresa y no reestructuran sus acreencias de forma sistémica, como una forma de enfrentar las crisis y resolver los problemas. Además, se puede observar que, desde la perspectiva de reorganización administrativa, sus ítems tienen una condición positiva, es decir que se adoptan medidas para reconfigurar el tamaño y funcionamiento de la organización y se reduce o modifica la planta de personal para encontrar solución a situaciones problemáticas derivadas de la crisis del cierre de frontera.

Respecto del factor de reestructuración de cartera o portafolio tiene un 59.2% de condición positiva, 24% condición negativa y 16.3% condición neutra, lo que significa que éste factor de reorganización gerencial prevalece en las organizaciones estudiadas, que se corrobora con la información presentada en la figura 10, donde todos sus ítems tienen una condición positiva ya que están en el rango mayor al 3.5, según los agrupamientos realizados (Ver tabla II)

Respecto del factor de reestructuración financiera, el 67.3 % tienen condición neutra, 20.4% negativa y 12.2% condición negativa, por lo tanto, se puede concluir que este factor no es prevalente en el sector y que las estrategias referentes a los aspectos financieros esporádicamente se realizan, aunque no es una práctica común en las empresas estudiadas. Adicionalmente, el factor de reestructuración industrial, tienen una condición positiva del 49%, neutra del 48.8% y negativa del 12.2%, con lo que se puede afirmar que este componente es prevalente en las organizaciones objeto de estudio y que sus directivos, sistémicamente realizan estrategias de reorganización que permitan mejorar el desempeño, adaptarse al mercado y resolver situaciones desfavorables.

Tabla II. Elementos de reestructuración Industrial

Dimensión o Componente del reestructuración industrial		Negativa	Neutra	Positiva	Total
Reestructuración de Cartera o portafolio	Frecuencia	12	8	29	49
	Porcentaje	24,5	16,3	59,2	100,0
Reestructuración Financiera	Frecuencia	10	33	6	49
	Porcentaje	20,4	67,3	12,2	100,0
Reestructuración Organizacional	Frecuencia	5	20	24	49
	Porcentaje	10,2	40,8	49,0	100,0

De la información presentada en la Tabla II, se concluye que dos de los tres elementos claves de reorganización empresarial, dos están presentes en el sector cerámico de Norte de Santander: Reorganización de cartera o portafolio (59.2%) y Reorganización Administrativa (49.0%) mientras que el tercer componente denominado Reorganización Financiera es Neutra (67.3%).

Discusión

La crisis producida por el cierre de frontera y la consecuente pérdida del mercado venezolano, constituye a partir del 2015 en el mayor reto del sector que debería resolver. No obstante,

la misma dinámica política y económica en la que se desempeña el sector ha tenido profundos cambios con el cierre de frontera, por lo que ha sido necesario realizar transformaciones que contribuyan al sector en búsqueda de nuevos mercados. En ese sentido como lo afirman diversos autores [25, 5, 26, 22, 27, 28, 29, 30], la reorganización empresarial constituye la principal herramienta para que las organizaciones reorienten sus acciones y puedan lograr mayor eficacia y eficiencia, especialmente en épocas de crisis, mediante diversas modificaciones como la reestructuración de su portafolio, sus finanzas y su estructura administrativa.

En el estudio se encontró que las firmas del sector han realizado transformaciones o reconversiones productivas desde las perspectivas de cartera o portafolio y organizacional. Además, se ha encontrado que no han realizado transformaciones significativas desde la perspectiva financiera que ayude al sector a reencontrar su posición dentro del mercado. Esto es un poco preocupante si se tienen en cuenta que [25], consideran que la reorganización financiera es crucial para obtener recuperación y dar la posibilidad a las organizaciones de continuar en el mercado, debido a la inyección de capital y a las posibles mejoras en el aparato productivo, tecnológico y mercadotécnico que se puedan adoptar.

Al realizar cambios de reestructuración la industria, debería mejorar la capacidad de pensar de manera estratégica, por lo que el sector tendría una ventaja competitiva superior, se daría la posibilidad de posicionarse en el mercado, superar la crisis del cierre de frontera y entrar con éxito en mercados nacionales e internacionales diferentes al venezolano, que por ahora está cerrado.

Conclusiones

De acuerdo a la literatura ampliamente revisada y analizada, la reorganización empresarial es proceso por el cual las empresas reescriben sus contratos sociales con sus stakeholders para mejorar su eficiencia, eficacia, competitividad y hacer frente a cambios estructurales del mercado. Esto implica transformaciones fundamentales, especialmente en tres sentidos: 1) reorganización de cartera o portafolio, 2) reconfiguración de la propiedad de capital de la empresa y reestructuración de la deuda, y 3) reorganización funcional y estructural de la administración. Los hallazgos de esta investigación señalan que las organizaciones del sector cerámico, realizan acciones de reestructuración productiva desde las perspectivas de cartera o portafolio y administrativas, sin embargo, no tanto desde la perspectiva financiera, lo que significa que se está dejando de utilizar un recurso importante, que la literatura especializada considera clave para retomar el rumbo y la competitividad de la empresa. Respecto de la reorganización de cartera o portafolio, se encontró que las organizaciones renuevan su portafolio de productos, reestructuran las unidades estratégicas del negocio, invierten en otros negocios relacionados con el objetivo misional de la organización e invierte en otros negocios no relacionados con la misión de la empresa, eso con el propósito de diversificar sus posibilidades en el mercado e influir en la cadena de valor.

Referente a la perspectiva financiera se encontró que no es habitual tomar acciones relacionadas con la reconfiguración de composición accionaria o de propiedad de la empresa, ni con la reestructuración de la deuda. Por lo que desde la perspectiva financiera solo eventualmente se toman este tipo de medidas y se está desperdiciando un recurso importante que daría un impulso al sector.

Finalmente, con relación a la reorganización administrativa, es habitual tomar decisiones respecto del tamaño, gobernabilidad y funcionamiento de la empresa y sobre el tamaño y conformación de la planta de personal.

Referencias

- [1] J. Sarabia-Guarin, J. Sanchez-Molina y J. González-Mendoza, "Retos y tendencias del sector cerámico artesanal de Cúcuta y su área metropolitana," *Respuestas*, vol. 24, no. 2, pp. 67-79, 2020
- [2] M. Belandria, "Frontera cerrada. Consecuencias y perspectivas," *Aldea Mundo*, vol. 21, no. 42, pp. 77-84, 2016
- [3] R. Linares, "Seguridad y política fronteriza: una mirada a la situación de frontera entre Venezuela y Colombia," *Revista Opera*, vol. 21, pp. 135-156, 2019
- [4] M. Ardila, J. Lozano y M. Quintero, "Dinámicas, vulnerabilidades y prospectiva de la frontera colombo-venezolana," *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 70, pp. 37-57, 2021
- [5] S. Gilson, *Creating Value Through Corporate Restructuring. Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups*, New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2010
- [6] J. González, J. Sánchez y M. Cárdenas, *Pensamiento estratégico y reconversión productiva*, Bogotá: Ecoe Ediciones Limitada, 2021
- [7] R. Arciniega, "Reestructuración productiva de la industria automotriz en el Estado de México 1994-2016," *Iztapalapa. Revista de ciencias sociales y humanidades*, vol. 90, pp. 243-247, 2021
- [8] P. Hane, "How well will restructure to create to separate companies," *Information*, pp. 1-6, 2012
- [9] E. Bowman and H. Singh, "When does restructuring improve performance?," *California Management Review*, vol. 41, no. 2, pp. 34-54, 2013
- [10] R. Kanter, *When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s.*, London, New York: Routledge, 1989
- [11] L. Bebchuk, "new approach to corporate reorganizations," *Harvard Law Review*, vol. 101, no. 4, pp. 775-804, 1998
- [12] T. Hoshi, A. Kashyap and D. Scharfstein, "The role of banks in reducing the costs of financial distress in Japan," *Journal of Financial Economics*, vol. 27, pp. 67-88, 1990
- [13] M. Alderson and B. Betker, "Liquidation costs and capital structure," *Journal of Financial Economics*, vol. 39, pp. 45-49, 1995
- [14] Z. Fluck and A. Lynch, "Why do firms merge and then divest? A theory of financial synergy," *Journal of Business*, vol. 72, no. 3, pp. 319-346, 1999
- [15] D. Bergh, "Product-Market Uncertainty, Portfolio Restructuring, and Performance: An Information-Processing and Resource Based View," *Journal of Management*, vol. 24, no. 2, pp. 135-155, 1998
- [16] R. Hoskisson, A. Cannella, I. Tihanyi and R. Faraci, "Asset Restructuring and Business Group Affiliation in French Civil Law Countries," *Strategic Management Journal*, vol. 25, no. 6, pp. 525-539, 2004
- [17] E. Bowman, H. Singh, M. Useem and

- R. Bhadury, "When Does Restructuring Improve Economic Performance?," *California Management Review*, vol. 41, no. 2, pp. 32-54, 1999
- [18] S. Pathak, R. Hoskisson and R. Johnson, "Settling up in CEO compensation: The impact of divestiture intensity and contextual factors in refocusing firms.," *Strategic Management Journal*, vol. 38, no. *, pp. 1124-1143, 2014
- [19] Z. Wu and A. Delios, "The emergence of portfolio restructuring in Japan," *Management International Review*, vol. 49, no. 3, pp. 313-335, 2009
- [20] C. Park and S. Kim, "Corporate governance, regulatory changes, and corporate restructuring in Korea," *Journal of World Business*, vol. 43, no. 1, pp. 1993-2004, 2008
- [21] G. Baker, "Beatrice: A study in the Creation and Destruction of Value," *The Journal of Finance*, vol. 47, no. 3, pp. 1081-1119, 1992
- [22] R. Dewitt, "Firm, Industry and Strategy Influences on Choice of Downsizing Approach," *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 59-79, 1998
- [23] Markides, "The Economic Characteristics of De-Diversifying Firms," *British Journal of Management*, vol. 3, no. 2, pp. 91-100, 1992
- [24] T. Davies, T. Boczko and J. Chen, *Strategic Corporate Finance*, London: McGraw-Hill Higher Education, 2008
- [25] T. Laryea, "Approaches to Corporate Debt Restructuring in the Wake of Financial Crises," International monetary Fund, Staff Position Note, 2010
- [26] P. Gibbs, "Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow," *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 51, pp. 51-68, 1993
- [27] S. Chatterjee, U. Dhillon and G. Ramírez, "Resolution of financial distress: Debt restructurings via Chapter 11, prepackaged bankruptcies, and workouts," *Financial Management*, vol. 25, no. 1, pp. 5-18, 1996
- [28] Cámara de Comercio de Cúcuta, "Informe de Gestión 2017," 2018. [En línea]. Disponible en: http://www.cccucuta.org.co/media/transparencia_2017/informe_de_gestion_2017.pdf.
- [29] E. Bowman and H. Singh, "Corporate Restructuring:," *Strategic Management Journal*, no. 14, pp. 5-14, 1993
- [30] R. Moyer, J. McGuigan and W. Kretlow, *Contemporary Financial Management*, Thomson Southwestern,: Contemporary Financial Management,, 1998
- [31] D. Audretsch, M. Carree, A. Van Stel and R. Thurik, "Impeded industrial restructuring: The growth penalt," *Kyklos*, vol. 55, no. 1, pp. 81-98, 2002
- [32] C. Tomadomi, L. Búffalo and N. Berti, "Lógicas de configuración industrial: una propuesta teórico-metodológica de análisis.," 2009
- [33] G. Dess, T. Lumpkin and A. Eisner, *Administración estratégica: Textos y casos*, México D.F.: McGraw-Hill., 2011
- [34] S. Schonhaar, M. Nippa and U. Pidun, "From patchwork to theory development: Mapping and advancing research about business portfolio restructuring," *Management Review Quarterly*, vol. 64,

- no. 3, pp. 157-200, 2014
- [35] R. Longoria, H. Cantú and d. Ruiz, *Pensamiento creativo*, México: Universidad Autónoma de Nuevo León, 2006
- [36] J. Dewey, *Cómo Pensamos. Nueva exposición de la relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*, Barcelona: PAIDÓS, 1989
- [37] I. Bonn, "Improving strategic thinking: A multilevel approach," *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 26, no. 5, p. 336–354, 2005
- [38] J. Liedtka, "Strategic thinking: Can it be taught?," *Long Range Planning*, vol. 31, no. 1, p. 120–129, 1998
- [39] A. Obiedy and F. Qadoorie, "Strategy of choosing and developing higher administrative leadership," *Doctoral Dissertation*, pp. Al-mustansiriya University, 1998
- [40] J. Liedtka, "Strategic Thinking: Can it be Taught?," *Long Range Planning*, vol. 31, no. 1, pp. 120-29, 1998
- [41] P. Senge, *The fifth discipline*, Sydney: Random House, 1990
- [42] B.-J. Moon, "Antecedents and outcomes of strategic thinking," *Journal of Business Research*, vol. 66, no. 10, p. 1698–1708, 2013
- [43] J. Liedtka and J. Rosenblum, "Shaping conversations: Making strategy, management change," *California Management Review*, vol. 39, no. 1, pp. 141-157, 1998
- [44] R. Boland, "Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis," *Management Science*, vol. 30, no. 1, p. 868–882, 1984
- [45] J. Collins and J. Porras, *Built to last: successful habits of visionary companies*, New York, USA: Harper Business, 1994
- [46] K. Weick, *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995
- [47] T. Amabile, "How to kill creativity," *Harvard Business Review*, no. 5, p. 77–87, 1998
- [48] E. De Bono, *Serious creativity*, London: Century Business. Harpercollins Pub, 1996
- [49] I. Bonn, "Improving strategic thinking: A multilevel approach," *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 26, no. 5, p. 336–354, 2005
- [50] R. Neustadt and E. May, *Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers*, New York: Free Press, 1986
- [51] L. Jelenc, *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurship practice*, University of Ljubljana, Slovenia.: PhD dissertation. Faculty of Economics, 2008
- [52] P. Senge, *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Barcelona, España: S.A. Ediciones Granica, 1999
- [53] R. Stacey, "Emerging strategies for a chaotic environment," *Long Range Planning*, vol. 29, no. 1, p. 182–189, 1996
- [54] M. Nippa, U. Pidun and H. & Rubner, "Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic

- research.," *Academy of Management Perspectives*, vol. 25, no. 4, pp. 50-67, 2011
- [55] T. Davies, T. Boczko and C. Chen, *Strategic Corporate Finance*, London: McGraw-Hill Education, 2008
- [56] J. Davis, K. Eisenhardt and C. Bingham, "Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules," *Administrative Science Quarterly*, pp. 413-452, 2009
- [57] F. Hernández, C. Fernández and P. Batista, *Metodología de la Investigación*, Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2010
- [58] R. Bisquerra, *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*, Barcelona: CEAC, 1989
- [59] S. Abraham, "Stretching strategic thinking," *Strategic & Leadership*, vol. 33, no. 5, pp. 5-12, 2005.
- [60] L. Peñafiel, "Migración venezolana un problema para Latinoamérica? un análisis a través de la historia y sus determinantes," *Gestiones Económicas*, vol. 30, no. 1, pp. 1-28, 2020
- [61] F. Pistamaro and H. Gehring, *Retos y Oportunidades de la movilidad humana venezolana en la construcción de una política migratoria colombiana*, Bogotá: Opciones Gráficas Editores Ltda., 2018
- [62] M. Puerta, "Venezuela: The Decline of a Democracy," *Valencia College*, pp. 2-10, 2018
- [63] Departamento Nacional de Estadísticas - DANE, "Encuesta anual manufacturera 2016. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas," 01 03 2019. [En línea]. Disponible en: https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/493/related_materials
- [64] J. Sanchez, J. González y W. Avendaño, *El clúster Cerámico. Apuesta de desarrollo Económico de Norte de Santander*, Bogotá: Ecoe Ediciones Limitada, 2019
- [65] "Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE," 01 09 2006. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/icer/2005/norte_santan/norte_santander_II05.pdf
- [66] J. González-Mendoza y M. Sierra, "Frontera Colombia-Venezuela: redes de gobernanza y cooperación transfronteriza," *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, vol. 83, pp. 4-25, 2018
- [67] "Cámara de Comercio de Cúcuta," 01 10 2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.datacucuta.com/images/100empresas2015.pdf>
- [68] J. Sanchez, R. Ramírez y J. González, *La Industria de los chircales artesanales del Área Metropolitana de Cucuta*, Bogotá: Ecode Ediciones, 2019
- [69] L. Pineda, D. López y R. Díaz, "Primer Informe: Diseño del mapa de los componentes del clúster alrededor de su cadena productiva," *Qubit Clúster Technology Based Consortium*, Bogotá D.C., 2007
- [70] D. López y L. Pineda, "Tercer Informe: Factores que Generan Ventaja Competitiva. "Estrategia para la conformación del clúster y plan estratégico para la cadena productiva de la cerámica en Cúcuta," *Qubit Cluster Technology Based Consortium*, Bogotá D.C., 2007b

- [71] D. López y L. Pineda, "Cuarto Informe: Plan Estratégico Clúster Industria de la Cerámica en Norte de Santander. Estrategia para la conformación del clúster y plan estratégico para la cadena cerámica en Cúcuta," *Qubit Cluster Technology Based Consortium*, Bogotá D.C., 2007c
- [72] A. Sarabia, J. Sánchez y J. González, "Retos y tendencias del sector cerámico artesanal de Cúcuta y su área metropolitana," *Respuestas*, vol. 25, no. S1, pp. 67-79, 2020
- [73] D. Lal, C. Pitt and A. Beloucif, "Restructuring in European telecommunications: Modeling the evolving market," *European Business Review*, vol. 13, no. 3, pp. 152-158, 2013
- [74] F. Cascio, "Strategies for responsible restructuring," *Academy of Management Executive*, vol. 16, pp. 80-91, 2012