

# Matriz FODA aplicada al corredor fronterizo San Antonio, Venezuela - Cúcuta, Colombia

*FODA Matrix Applied to the Borderline Frontier between Cúcuta, Colombia and San Antonio, Venezuela*

Dyanna Ruíz\*, Jhonathan Carrero\*\*, Miguel Márquez\*\*\* y José Torres\*\*\*\*

Códigos JEL: O15, O17, O18

Recibido: 12/02/2017, Revisado: 15/03/2017, Aceptado: 29/04/2017

## Resumen

Este artículo presenta un breve análisis de algunos rasgos que distinguen la frontera entre San Antonio, en Venezuela, y Cúcuta, en Colombia. La observación de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que hacen juego dentro de la zona en cuestión son los elementos que se han tomado en cuenta para este estudio. Por consiguiente, aquí se utiliza la herramienta que se conoce como Matriz FODA o *SWOT*, por sus siglas en inglés, con el propósito de identificar las características que presenta esta región, que son planteadas por esta técnica, y dar una contribución para el desarrollo de políticas públicas específicas en esta área.

**Palabras clave:** matriz FODA, San Antonio-Cúcuta, políticas públicas, frontera.

## Abstract

This article presents a brief analysis of various features that distinguish the frontier between San Antonio, Venezuela and Cúcuta, Colombia. The elements taken into account for this study are the observations of strengths, opportunities weaknesses and threats that play a role in the previously mentioned. In this case, we use the tool known as FODA Matrix or *SWOT* (in its English initials), with means of identifying the characteristics that each region presents and that are suggested by this technique possibly serving as contribution for the development of specific public policies in this area.

**Key words:** FODA matrix, San Antonio-Cúcuta, public policies, frontier.

---

\* Magíster Scientiae en Fronteras e Integración por la Universidad de Los Andes, Venezuela. Departamento de Economía, Universidad de Los Andes, Venezuela. Correo electrónico: dyannaruiz@ula.ve

\*\* Licenciado en Educación por la Universidad de Los Andes, Venezuela. Departamento de Ciencias Sociales, Universidad de Los Andes, Venezuela. Correo electrónico: jhonathancarrero30@gmail.com

\*\*\* Especialista en Derechos Humanos por la Universidad Nacional Abierta, Venezuela. Departamento de Ciencias Sociales, Universidad de Los Andes, Venezuela. Correo electrónico: mig\_mandrade@hotmail.com

\*\*\*\* Licenciado en Educación por la Universidad de Los Andes, Venezuela. Centro de Estudios de Fronteras e Integración, Venezuela. Correo electrónico: jgretoco88@gmail.com

## 1. Introducción

El proceso de globalización ha profundizado las asimetrías entre naciones; ya que, la proliferación de convenios comerciales y el fortalecimiento de algunos de los ya existentes, ha permitido a varios países ampliar sus mercados, lo cual es más evidente en los socioespacios fronterizos. Por lo tanto, la realización de investigaciones orientadas a estudiar las características que definen la zona y sus especificidades puede contribuir a desarrollar políticas públicas orientadas a dinamizar el desarrollo local y a mitigar los efectos de la globalización en estos lugares.

Particularmente, en este trabajo se lleva a cabo el estudio del corredor fronterizo entre San Antonio del Táchira en Venezuela y Cúcuta en Colombia a través de la elaboración de una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), producto de la investigación realizada mediante la observación, el reconocimiento de la zona y la elaboración de notas etnográficas, emprendida por los estudiantes de la V Cohorte de la Maestría en Fronteras e Integración de la Universidad de Los Andes, Núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez en San Cristóbal estado Táchira, Venezuela para la cátedra Regiones de Fronteras e Integración Fronteriza, siguiendo la metodología propuesta por Ramírez (2009). En consecuencia, la utilización de esta herramienta metodológica es una propuesta realizada en este trabajo para examinar, por medio de técnicas no tradicionales para este tipo de estudios, las características que definen dichos socioespacios y que pudieran contribuir, desde diferentes perspectivas, a visibilizar algunos de los factores que presenta este territorio y que son específicos de este lugar.

Este artículo está estructurado en tres secciones: en la primera, se exponen distintas acepciones del término frontera; en la segunda, se realiza una caracterización del eje fronterizo colombo-venezolano. Y en la última sección, se elabora el estudio de algunos aspectos de la zona especificados en la matriz FODA.

Los resultados de esta investigación son concluyentes al indicar que la realidad contemporánea de la zona San Antonio-Cúcuta

muestra un balance estratégico ligeramente desfavorable. Y reflejan la necesidad de establecer mecanismos que permitan contrarrestar las debilidades y las amenazas presentes en la región y potenciar las fortalezas y las oportunidades.

## 2. Distintas acepciones del término frontera

Para el desarrollo de este trabajo es importante conocer las distintas acepciones que se tienen del término frontera y la diferencia que existe entre este concepto y el de límite y la relevancia de identificarla. Ya que esto permitirá aclarar cómo las políticas de los gobiernos de los países limítrofes y que confluyen en esta zona, no necesariamente se corresponden con la realidad de esta. De allí, la importancia de considerar las particularidades que la definen.

Desde el punto de vista espacial, la naturaleza de la frontera es de variable anchura y se manifiesta a través de la convergencia de actores humanos de ambos lados del límite, se origina por la gradual transición de un ambiente a otro (contactos sociales, culturales, económicos y políticos), lo que se expresa en una acción presente o potencial que puede ser beneficiosa o perjudicial. Por lo que, la frontera es ese espacio de transición, de complementación, donde el límite juega un papel determinante y que se puede cerrar o abrir de acuerdo a la política de los Estados (Nweihed, 1992).

Es decir, la función de la frontera es potencialmente integradora, si bien en diversos grados y variantes, tiene un movimiento o tropismo centrífugo en relación a los centros nacionales de cada Estado. Su efecto se extiende horizontalmente a ambos lados del límite y tiende a crear un modo de vida en común, con elementos de ambos lados, distintos a los respectivos centros y su estabilidad es relativa debido a factores coyunturales (Nweihed, 1992).

De acuerdo a Briceño (1995), erradamente el concepto de frontera suele usarse como sinónimo de límite, cuando en realidad representa una franja de territorio que se extiende a ambos lados del límite, con un ancho variable, acompañando toda la periferia del espacio nacional y lo pone en contacto con las naciones vecinas.

Desde un enfoque más sociológico, Zamora (2001) señala que la frontera en interacción social representa una zona de demarcación entre países de distinta jurisdicción determinada por procesos históricos y políticos, en la cual convergen grupos de carácter homogéneo y heterogéneo, en lo ideológico, lo cultural, lo político, lo económico, lo religioso y lo social, que hacen de éste un espacio pluridimensional envuelto en especificidades con relación al resto del país de pertenencia.

Desde la perspectiva de la integración andina, la frontera es en realidad difícil de ser delimitada. Puede decirse que hay más frontera en aquellos lugares en donde la relación cotidiana entre actores sociales y económicos que operan de uno a otro lado del límite es más intensa, lo que no implica necesariamente la vigencia de una relación inversamente proporcional entre frontera y distancia geográfica (Oliveros, 2002).

En términos económicos y sociales hay que dar paso al concepto de región fronteriza, las que deben ser entendidas como espacios subnacionales limítrofes a países vecinos, en los cuales se manifiestan formas particulares de relación y superposición de dos (o más) sistemas (o estilos) económicos y de dos (o más) modelos diferentes de política económica. (Boisier, 1987 citado en Boisier, 2002, p. 31).

Lo que puede convertirse en un problema cuando está relación opera asimétricamente. Como se observa en lo expuesto anteriormente por expertos, el concepto de frontera es abstracto y complejo, por lo que, para el diseño de políticas públicas deben incluirse los distintos factores que la definen y no solo el geopolítico. De igual forma, es importante reconocer que las fronteras son espacios flexibles, fluctuantes y cambiantes. Particularmente, el corredor fronterizo colombo-venezolano presenta características propias, ya que, es muy poroso. Además, confluyen a dos modelos de país divergentes, lo cual, puede estar contribuyendo ampliar las asimetrías existentes en esta zona.

### 3. Caracterización del corredor fronterizo San Antonio-Cúcuta

Venezuela es junto con Brasil y Bolivia el país de América Latina que tiene mayor número de vecinos fronterizos, lo cual genera una diversidad de relaciones específicas. Sin embargo, la frontera de mayor magnitud en cuanto a su longitud, población y dinámica es la que tiene con Colombia. Además, de que la unen lazos de diversa índole: históricos, culturales y económicos. Particularmente con Colombia, Venezuela comparte una frontera que tiene una línea límite de 2.219 kilómetros de extensión. En esta se reconocen tres grandes sectores: el de la península de la Guajira, el de Norte de Santander, Colombia – Táchira, Venezuela y el sector de los Llanos orientales (Comunidad Andina, 2005).

Sin embargo, de estas zonas, el sector fronterizo que comprende administrativamente al departamento Norte de Santander en Colombia y al estado Táchira en Venezuela, son los de mayor interés e importancia, promovido y estimulado desde las metrópolis regionales, Cúcuta (Colombia) y San Cristóbal (Venezuela) (Comunidad Andina, 2005). No obstante, después del cierre unilateral por parte del gobierno venezolano del límite internacional entre ambos países el 19 de agosto de 2015, esta dinámica ha disminuido y ha pasado a convertirse en un corredor peatonal producto del paso restringido que se ha venido dando desde el 13 de agosto de 2016 cuando ambos gobiernos acordaron reabrir la frontera.

El estado Táchira está constituido por una población mayoritariamente joven, que llega a una edad mediana de 28 años de acuerdo con el Censo realizado en 2011. En donde, los nacidos en Venezuela representaban el 87,4% y los extranjeros el 12,6%, en la que destacaba la participación de los colombianos con el 96,8% (INE, 2014). Este estado presenta como actividad principal la agricultura, con énfasis en el cultivo del café, junto a la explotación del carbón y el cobre; además de contar con una intensa vida comercial, debido a su condición de zona fronteriza. La producción artesanal es la cantera de muchas familias, que a través de generaciones han

heredado el arte de convertir la materia prima en hermosas piezas, elaboradas en barro, cerámica y la tradicional cestería (CORPO-TACHIRA, 2016).

Por su parte, el Municipio Bolívar que es uno de los 29 municipios del estado Táchira, se ubica al oeste del estado y limita al norte con el municipio Pedro María Ureña, al Sur con Junín, al este con Junín y Libertad y al oeste con las ciudades colombianas de Villa del Rosario y Juan Frío. Es paso obligado entre la ciudad colombiana de Cúcuta y San Cristóbal, la capital del estado. Su ubicación es próxima al área metropolitana de Cúcuta, Colombia (aproximadamente 10-12 km) y tiene como Capital a San Antonio del Táchira con una altura de 438 m.s.n.m., una superficie de 204 Km<sup>2</sup> y una temperatura entre los 16 y 28 °C. Está conformado por cuatro (04) parroquias: Bolívar, Juan Vicente Gómez, El Palotal e Isaías Medina Angarita y cuentan con 47.210, 10.314, 1.791 y 2.315 habitantes respectivamente (INE, 2014).

Con relación al Departamento Norte de Santander es uno de los 32 departamentos de Colombia y está ubicado en la zona nororiental del país, sobre la frontera con Venezuela, tiene una extensión de 22.130 km<sup>2</sup>. Limita al norte y al este con Venezuela, al sur con los departamentos de Boyacá y Santander, y al oeste con Santander y Cesar. Actualmente, el departamento tiene una gran importancia para el país debido a que es un puerto seco, su mayor característica es la relación de intercambio en los tres sectores de la economía regional y nacional (la extracción de materias primas, la manufactura y los servicios) por su ubicación geográfica estratégica en la zona de frontera con Venezuela y algunas Islas del Caribe (Gobernación de Norte de Santander, 2017).

San José de Cúcuta la capital de este Departamento es uno de los 40 municipios que posee. Limita al norte con Tibú; al occidente con El Zulia y San Cayetano; al sur con Villa del Rosario, Bochalema y Los Patios y al oriente con Venezuela y Puerto Santander. El área de la urbe es de 1.176 km<sup>2</sup>, que representan el 5,65% del

Departamento. Su temperatura media de 28 °C (35 °C en el día y 23 °C en la noche). Se ha caracterizado por poseer tradicionalmente una economía comercial, debido a su proximidad a la frontera con Venezuela. Cúcuta tiene tres vías principales que lo conectan con San Cristóbal (Venezuela), con la Costa Atlántica a través de Ocaña, y por Bucaramanga con Bogotá y Medellín (Alcaldía de Cúcuta, 2017).



Figura 1. Mapa San Antonio-Cúcuta. Fuente: <https://www.google.com>

Meléndez (2015) refiere que:

La intensa relación socioeconómica entre los habitantes de Táchira y Norte de Santander pareciera diluir cualquier línea limítrofe [...]. El fenómeno de la compenetración entre ambos países se aprecia en locales y restaurantes de San Antonio (población fronteriza de Venezuela con Colombia), en donde siempre está sintonizado un canal de televisión o una radio colombiana. Así mismo, no es extraño conseguir venezolanos que digan que tienen un familiar colombiano, porque es un espacio en donde hasta los apellidos se comparten (p. 5).

#### 4. Análisis FODA de la frontera San Antonio-Cúcuta

Para realizar cualquier estudio utilizando la matriz FODA es importante considerar que es una técnica de análisis de negocios que una empresa o institución puede elaborar para cada uno de sus productos, servicios y mercados, a propósito de tomar decisiones con relación a la mejor manera de obtener en el futuro crecimiento y un mejor desempeño (Team Free Management Ebooks, 2013)

De igual forma, es necesario empezar por identificar los pasos necesarios para elaborar el estudio en cuestión, los cuales Ramírez (2009) expone de la siguiente manera:

Aún cuando no existe un solo método para realizar un estudio del entorno, es recomendable de inicio entender cómo están estructurados los distintos ambientes. De manera general se puede hablar de dos grandes entornos que inciden en una empresa: un entorno externo y un entorno interno. El primero integrado por componentes sumamente amplios que se asocian también con variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etc., por mencionar algunas. A este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa. Es lógico suponer que estas variables salen fuera del control de una organización, aún cuando sí se pueden ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas (p. 55).

De esta forma, lo que se expresa aquí es la presencia de dos entornos que se manejan dentro de esta técnica, siendo parte de esta el entorno externo, conformado por las variables oportunidades y amenazas que componen la herramienta de análisis. Así, el entorno interno está compuesto por una serie de elementos que Ramírez (2009) expone de la siguiente manera:

Aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción, etc.), en este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuales, además, están bajo su control (p. 56).

Sin embargo, como se cuentan con los componentes que conforman dicha matriz, se puede llevar a cabo el análisis considerando que si bien se trata de un examen realizado a una zona geográfica y no a una empresa, se presenta de igual manera a través de una observación analítica de los entornos interno y externo que hacen juego dentro del corredor fronterizo ubicado entre San Antonio del Táchira capital del Municipio Bolívar del estado Táchira en la República Bolivariana de Venezuela y San José de Cúcuta capital del Departamento Norte de Santander en la República de Colombia. En este sentido, la investigación se realizó utilizando esta herramienta con el propósito de considerar técnicas distintas a las tradicionales para estudiar espacios geográficos, especialmente zonas de fronteras que poseen especificidades particulares.

Con relación a la metodología utilizada para la elaboración de este estudio, se realizó siguiendo a Ramírez (2009), pero no para una empresa sino para el corredor fronterizo San Antonio-Cúcuta durante 2016. Respecto a los criterios bajo los cuales se discriminan las condiciones reales que se toman en cuenta para el análisis, se empleó el enfoque del desarrollo local, definido por Vásquez-Barquero (citado en Boisier, 2001) como:

Un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local (p. 10).

En los años ochenta y principios de los noventa, los gobiernos nacionales y las agencias internacionales destacan la necesidad del desarrollo económico local y, en consecuencia, políticas de mejoras

de infraestructuras y promoción de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, en los últimos 15 años se ha desarrollado una idea más amplia, con el impulso de organizaciones de la sociedad civil, grupos indígenas y movimientos sociales. Es decir, esto incluye el desarrollo económico y también abarca cambio sociopolítico (Lindert y Verkoren, 2010).

Pierson (2008) coincide con Lindert y Verkoren (2010) al señalar que las investigaciones realizadas en los últimos doce años han establecido que el bienestar de las personas y los tipos de problemas con los que tienen que luchar están conformados por la estructura de los barrios en los que viven. Por lo tanto, las vecindades y comunidades geográficas afectan profundamente la vida de las personas que viven en ellos. De allí que, el trabajo social requiera el desarrollo de relaciones eficaces con personas locales, la utilización de los conocimientos locales y la visualización de los problemas sociales de manera integral. En este sentido, el trabajo social es visto como un conjunto de actividades diversas vinculadas entre sí, y sus tareas en el siglo XXI están orientadas a la negociación, corretaje, establecimiento de redes y abogar por la comunidad.

Gran parte de la literatura sobre el desarrollo se centra en el nivel macro de las políticas o en el nivel micro. Pero, el desarrollo local se sitúa en el nivel meso con una exploración comparativa de las formas en que las instituciones locales, municipales, gobiernos locales, autoridades, redes de la sociedad civil y otros han exigido una mayor participación en la planificación y gestión del desarrollo en la región latinoamericana (Lindert y Verkoren, 2010).

Por su parte, Potter (2008) señala que cada vez hay más conciencia del importante papel que tiene el desarrollo local dentro de estrategias nacionales y supranacionales de desarrollo. Entre los factores que contribuyen a este retorno a lo local se encuentran: el reconocimiento de la importancia de las estructuras y procesos locales para maximizar los beneficios y minimizar los inconvenientes de la globalización; el dinamismo de los sistemas de producción; la necesidad de prestar más atención al equilibrio social y a fomentar el capital social; y una mayor conciencia de la calidad del empleo.

El enfoque de estos estudios sobre lo local examinan no solo las relaciones locales-nacionales, sino también las relaciones internacionales, porque muchas regiones están distantes de las capitales nacionales y de las principales ciudades, por lo que, se hace necesario establecer vínculos más estrechos (infraestructura, comercio, entre otros) con municipios vecinos en los países adyacentes. Por tanto, es la comunidad y el municipio quienes deben decidir qué proyectos implementar (Lindert y Verkoren, 2010).

Con esto, lo que se pretende exponer es que el criterio de análisis adoptado para este trabajo es el de desarrollo local, el cual se define como un proceso que implica la presencia de tres dimensiones: económica, sociocultural y político-administrativa. Las cuales, deben ser tomadas en cuenta para poder definir los entornos dentro de los cuales se generan las condiciones reales propias de la zona geográfica sometida a estudio.

Según Ramírez (2009), para determinar las condiciones reales con relación a las variables internas y externas del análisis: “se requiere que con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista [de] cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente.” (p.57).

En el cuadro 1 que se presenta a continuación se expone la matriz de determinación de las condiciones reales necesarias para desarrollar el análisis FODA de la zona. En esta se muestran algunos de los aspectos característicos de las condiciones en las cuales se encuentra actualmente la región, tomando en cuenta el criterio del desarrollo local y sus tres dimensiones, considerando como fortalezas la presencia de centros locales de perfeccionamiento profesional; tales como: universidades e institutos de educación en distintos niveles. Los cuales se ubican en gran medida en Cúcuta. Así, la presencia de un mercado local con características culturales compartidas entre los habitantes de los centros urbanos allí localizados y un terreno similar en este eje, que facilita las comunicaciones y la proximidad espacial entre los centros urbanos locales. Estos factores, contribuyen con el desarrollo local en la zona.

**Cuadro 1. Matriz de determinación de condiciones reales**

Criterio	Entorno Interno		Entorno Externo	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Desarrollo local	Presencia de centros locales de perfeccionamiento profesional	Disparidades en el desempeño del emprendimiento y la educación	Los medios tecnológicos de la globalización pueden ser aprovechados en la zona	Movilidad espacial hacia los mercados nacionales e internacionales muy escasa
	Mercado local con características culturales compartidas	Presencia notable de la <i>economía informal</i>	Actual acercamiento entre gobiernos nacionales	Diferencias ideológicas y diplomáticas entre Estados
	Terreno similar en el eje San Antonio-Cúcuta	Presencia del Río Táchira como accidente geográfico	Posibilidad de conexión a través de autopistas	Disparidades entre sistemas monetarios nacionales
	Proximidad espacial entre centros urbanos locales	Desempleo formal creciente	Posibilidad de aprovechar los aeropuertos para conectar con mercados nacionales e internacionales	Los actores al margen de la ley aprovechan las ventajas comparativas de la zona fronteriza

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se identificaron como debilidades de esta región las disparidades en el desempeño del emprendimiento y la educación entre los espacios correspondientes a Colombia y Venezuela (aspectos que van en relación con la dimensión sociocultural del desarrollo local). De manera similar, el poco empleo formal y la evidente presencia de la economía informal<sup>1</sup> y el Río Táchira como accidente geográfico.

Entre las oportunidades, se identificaron la posibilidad de aprovechamiento de los medios tecnológicos propios de la globalización (telefonía, acceso a la Internet, entre otros), para la presencia y difusión de actividades económicas y socioculturales en la zona. Así, el actual acercamiento entre los gobiernos nacionales,<sup>2</sup> la posibilidad de conexión espacial a través de autopistas y la ocasión de aprovechar la presencia de los aeropuertos locales para conectar mercados nacionales e incluso internacionales.

Finalmente, las amenazas comprenden una muy escasa movilidad espacial hacia los mercados nacionales e internacionales, las diferencias ideológicas y diplomáticas entre Estados (que a su vez determinan los modelos económicos seguidos por los gobiernos respectivos), junto con las disparidades entre los sistemas monetarios nacionales y de precios,<sup>3</sup> y el hecho de que los actores al margen de la ley, tales como grupos subversivos y bandas criminales en general, aprovechan las ventajas comparativas de la zona fronteriza.

Identificadas las condiciones reales de la zona San Antonio-Cúcuta a través de la metodología propuesta, es importante determinar la calificación de cada una de las condiciones expuestas. Para lo cual, es necesario a su vez establecer un sistema de ponderación “para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (Ramírez, 2009, p. 57), cuya escala adoptada se presenta en el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Escala de ponderación de las variables

5	Máximo
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Mínimo

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez (2009).

Esta escala califica los aspectos de las condiciones reales existentes en la zona, utilizando una ponderación de cinco puntos, donde 1 equivale al valor mínimo, 2 un valor bajo, 3 un valor medio, 4 un valor alto y 5 el valor máximo para dicha escala numérica. Con esta se asignó una calificación individual a cada elemento de la lista para “establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas” (Ramírez, 2009, p. 57), tal como sigue en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Matriz de Ponderación**

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Presencia de centros locales de perfeccionamiento profesional (1)	Disparidades en el desempeño del emprendimiento y la educación (2)	Los medios tecnológicos de la globalización pueden ser aprovechados en la zona (4)	Movilidad espacial hacia los mercados nacionales e internacionales muy escasa (2)
Mercado local con características culturales compartidas (4)	Presencia notable de la <i>economía informal</i> (4)	Actual acercamiento entre gobiernos nacionales (3)	Diferencias ideológicas y diplomáticas entre Estados (3)
Terreno similar en el eje San Antonio-Cúcuta (3)	Presencia del Río Táchira como accidente geográfico (1)	Posibilidad de conexión a través de autopistas (2)	Disparidades entre sistemas monetarios nacionales (4)
Proximidad espacial entre centros urbanos locales (5)	Desempleo formal creciente (5)	Posibilidad de aprovechar los aeropuertos para conectar con mercados nacionales e internacionales (1)	Los actores al margen de la ley aprovechan las ventajas comparativas de la zona fronteriza (5)

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4 se manifiesta la matriz de totales y porcentajes de los valores presentados en las variables analizadas. Lo expuesto allí indica la suma correspondiente a cada una de las condiciones ubicadas en las variables propias del análisis FODA, denotando un total de 49 puntos equivalente al 100%, siendo las sumas de: fortalezas 13 puntos (26,53%), debilidades 12 puntos (24,49%), oportunidades 10 puntos (20,40%) y amenazas 14 puntos (28,57%).

El análisis global del cuadro mencionado requiere de las sumas realizadas por columna, de arriba hacia abajo, de todas las calificaciones asignadas a las variables en cuestión (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), además de la representación total de cada una de ellas individualmente y de su contribución porcentual en relación al puntaje total.

Luego de realizado el análisis global, es necesario determinar el balance estratégico que incorpora esta técnica, el cual se realiza mediante los factores de optimización y riesgo, siguiendo la fórmula  $F+O = D+A$  para componer el balance en cuestión (Ramírez, 2009, p. 58). Este resultado, puede favorecer o inhibir el desarrollo local en la zona. El cuadro 5 expresa el balance estratégico de la siguiente manera:

**Cuadro 4. Matriz de Totales y Porcentajes**

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	TOTAL
Presencia de centros locales de perfeccionamiento profesional (1)	Disparidades en el desempeño del emprendimiento y la educación (2)	Los medios tecnológicos de la globalización pueden ser aprovechados en la zona (4)	Movilidad espacial hacia los mercados nacionales e internacionales muy escasa (2)	9
Mercado local con características culturales compartidas (4)	Presencia notable de la <i>economía informal</i> (4)	Actual acercamiento entre gobiernos nacionales (3)	Diferencias ideológicas y diplomáticas entre Estados (3)	14
Terreno similar en el eje San Antonio-Cúcuta (3)	Presencia del Río Táchira como accidente geográfico (1)	Posibilidad de conexión a través de autopistas (2)	Disparidades entre sistemas monetarios nacionales (4)	10
Proximidad espacial entre centros urbanos locales (5)	Desempleo formal creciente (5)	Posibilidad de aprovechar los aeropuertos para conectar con mercados nacionales e internacionales (1)	Los actores al margen de la ley aprovechan las ventajas comparativas de la zona fronteriza (5)	16
<b>Total = 13</b> -26,53%	<b>Total = 12</b> -24,49%	<b>Total = 10</b> -20,40%	<b>Total = 14</b> -28,58%	<b>Total = 49</b> 100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez (2009).

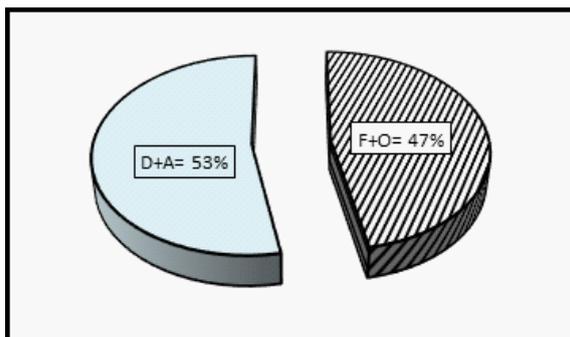
**Cuadro 5. Balance Estratégico**

F+O	D+A	% F+O	% D+A	Total
0,4693	0,5307	46,93%	53,07%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez (2009).

Con esto es posible observar una lectura de los datos plasmados en la matriz, considerando en este caso que el factor de optimización en la zona San Antonio-Cúcuta (F+O) corresponde a un valor de

0,4693 equivalente a un porcentaje de 46,93% de la ponderación total. Mientras que el factor de riesgo (D+A) representa el 53,07% sobre el total. La estimación global de los factores de optimización y riesgo de esta región permite visualizar su desempeño en función de las variables utilizadas en el estudio y que se representa en la figura 2.



**Figura 2.** Análisis global: Desarrollo de la zona San Antonio-Cúcuta.  
Fuente: Elaboración propia.

Así, lo presentado en el cuadro 5 y en la figura 2, manifiesta que el factor de optimización relativo al desarrollo de la zona San Antonio-Cúcuta es menor frente al factor de riesgo observado en esta. Si bien la diferencia entre ellos dentro del balance estratégico no es tan amplia (6%), no obstante, el balance en este caso es negativo. Esto es importante considerarlo, dado que lo ideal dentro del balance estratégico es que se genere una situación entre los factores de optimización y de riesgo para cada caso, que “no es del 50% y 50% entre ellos, sino que, debe superar por cierto margen el primero al segundo, en busca de la mejor condición para operar” (Ramírez, 2009, p. 58).

Las condiciones reales obtenidas en el estudio y ubicadas en las fortalezas (F) y las oportunidades (O) de la zona San Antonio-Cúcuta. Apreciando como fortalezas, de mayor (5) a menor

jerarquía (1): la proximidad espacial entre los centros urbanos locales (F5), la presencia de un mercado local con características culturales compartidas (F4), la similitud del terreno en la zona (F3) y la presencia de centros locales de perfeccionamiento profesional (F1). Así, se aprecian como oportunidades: el aprovechamiento de medios tecnológicos en la zona (O4), el actual acercamiento entre gobiernos nacionales (O3), la posibilidad de conexión a través de autopistas (O2) y el aprovechamiento de los aeropuertos para conectar mercados (O1).

Ahora bien con relación al conjunto de condiciones reales correspondientes a las debilidades (D) y amenazas (A) observadas en esta región, se vislumbra que respecto a las debilidades, partiendo jerárquicamente de la mayor (5) a la menor ponderación (1), se encuentra en primer lugar el poco empleo formal (D5), seguido de la presencia notable de la economía informal (D4), las disparidades en el desempeño del emprendimiento y la educación (D2) y la presencia del Río Táchira como accidente geográfico (D1). Respecto a las amenazas, se observa el aprovechamiento de las ventajas comparativas de la frontera por parte de actores al margen de la ley (A5), las disparidades entre sistemas cambiarios nacionales (A4), las diferencias ideológicas y diplomáticas entre Estados (A3) y la escasa movilidad espacial entre la zona y los mercados nacionales e internacionales.

De acuerdo con el análisis realizado a través de la Matriz FODA utilizando la metodología de Ramírez (2009) y a partir de la teoría del desarrollo local para caracterizar el corredor fronterizo San Antonio-Cúcuta durante 2016, ha permitido manejar un conjunto de aspectos de la realidad de este espacio geográfico en función del reconocimiento de sus particularidades. Esto es importante considerarlo a la hora de elaborar propuestas de políticas públicas que permitan fomentar el desarrollo local de la región y, por ende, mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

## 5. Conclusiones

Los resultados de este estudio utilizando la técnica de la matriz FODA son concluyentes al indicar que la realidad contemporánea de la zona San Antonio-Cúcuta muestra un balance estratégico ligeramente desfavorable, en la medida en que el factor de riesgo es mayor (53%) al factor de optimización (47%). Estos resultados reflejan la necesidad de establecer mecanismos que permitan contrarrestar las debilidades y las amenazas presentes en la región.

Entre las prioridades que deben ser tomadas en cuenta, en este caso, se encuentran la lucha contra los actores al margen de la ley, quienes aprovechan las ventajas comparativas de la zona fronteriza para desarrollar sus actividades. Por lo que es importante señalar que los esfuerzos realizados por las autoridades de ambos países siguen siendo insuficientes y que variables como la porosidad de la frontera, las irregularidades del terreno, el alto nivel de desempleo, el diferencial cambiario entre ambos países, el débil marco institucional y las diferencias políticas, sociales y económicas han contribuido a fomentar el tráfico ilícito de personas y mercancías.

No obstante, este estudio también refleja que es posible aprovechar la proximidad espacial entre los centros urbanos locales para lograr alcanzar el desarrollo local a través de programas conjuntos, sobre todo aquellos que estén dirigidos a combatir las debilidades y las amenazas ya mencionadas, ya que se trata de un mercado local con características culturales compartidas, el cual está a su vez favorecido por la presencia de los medios tecnológicos propios de la globalización, que pueden ser aprovechados y fortalecidos de distintas maneras para contribuir en el mediano plazo al desarrollo de esta localidad.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que las mayores debilidades y amenazas están alimentadas por las disparidades entre los sistemas monetarios y de precios nacionales. No obstante, esta

distorsión podría convertirse en una ventaja comparativa positiva a través de la inversión privada en los centros locales de formación profesional, la mejora en la infraestructura aeroportuaria y la construcción de nuevas autopistas que conecten la zona a mercados nacionales e incluso los internacionales. Otros factores a considerar entre ambas naciones son las asimetrías en los modelos de desarrollo, ideología y en diplomacia presente en los gobiernos de ambos países y que pudieran mejorarse.

La presencia del Río Táchira en la zona, si bien constituye una limitación geográfica que ha impulsado el desarrollo de otras debilidades e incluso de las amenazas, se trata de un obstáculo que es técnicamente superable, bien mediante la oportunidad de construir autopistas en la zona o la mejoría de la infraestructura aeroportuaria que permita conectar los mercados nacionales e internacionales.

Finalmente, la escasa presencia de centros locales de perfeccionamiento profesional así como las disparidades en el desempeño del emprendimiento y la educación y la exigua movilidad espacial hacia los mercados nacionales e internacionales, contribuye para que la presencia de estos centros locales no puedan ser debidamente aprovechados a favor del desarrollo local de la zona.

En líneas generales, las condiciones reales en las cuales se encuentra la frontera entre San Antonio del Táchira y Cúcuta en la actualidad tienden decisivamente a ralentizar el desarrollo local en este espacio geográfico; lo cual, dificulta notablemente la realización de proyectos de cualquier índole que estén avocados a lograr un mayor desarrollo en la zona. Esto conduce necesariamente a plantear una serie de recomendaciones y propuestas que ayuden a invertir el balance estratégico logrado en este análisis, las cuales se muestran a continuación:

- Es necesaria la elaboración de un plan de seguridad en la zona que contemple el control de los actores al margen de ley que han hecho vida en el espacio geográfico en cuestión.

- Es preciso, además, elaborar un plan de desarrollo local que esté dirigido a atacar tanto el problema del crecimiento del desempleo, como la consecuente presencia de la economía informal.
- De igual forma deben armonizarse las disparidades presentes en la zona, en relación al desempeño del emprendimiento y la educación, para así permitir el perfeccionamiento de los centros locales de formación profesional allí presentes.
- En relación a los gobiernos nacionales, será necesario realizar una serie de ajustes que permitan reducir, o incluso suprimir, las disparidades entre los sistemas de precios y de tipo de cambio, para así poder normalizar las condiciones en las cuales se encuentra la zona en relación al desarrollo local.
- De igual manera se debe mantener el actual acercamiento, que ha sido necesario para crear mecanismos de consenso producto del cierre del límite internacional realizado unilateralmente por el gobierno venezolano en agosto de 2015, dejando de lado las diferencias ideológicas y diplomáticas existentes entre ambos gobiernos para perseguir como interés común el desarrollo local.
- En el largo plazo, será necesario optimizar la infraestructura de transporte, mediante la creación de nuevas autopistas y el mejoramiento de los aeropuertos existentes en la zona. Para así generar una mayor movilidad espacial entre ella y los mercados nacionales e internacionales, aprovechando, además, las ventajas que ofrece un mercado local que presenta características culturales compartidas, así como un terreno similar en el eje San Antonio-Cúcuta que puede facilitar dicho mejoramiento.
- Todos los proyectos económicos y sociales que se emprendan deben impulsarse aprovechando la presencia de los medios tecnológicos propios de la globalización: Internet, redes sociales, telefonía móvil y fija, para informar y promocionar a la población la materialización de dichos planes. Así, se puede generar un mercado interconectado tanto de bienes como de servicios que aprovechen dichas tecnologías.

## 6. Notas

- 1 “El comercio informal incluyen una variedad de productos [...] aunque afecta esencialmente a los combustibles, alimentos y medicamentos. Según estimaciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de la República de Colombia (DIAN) el tráfico diario de combustible de la República Bolivariana de Venezuela a la República de Colombia puede oscilar entre uno y tres millones de galones de combustible. Además los productos pueden venderse a distintos precios según la zona fronteriza y su distancia con la frontera” (CEPAL, 2016, p. 9).
- 2 Acercamiento que ha sido necesario para realizar consensos producto de la crisis social, económica y política generada por el cierre unilateral por parte del gobierno venezolano del límite internacional el 19 de agosto de 2015.
- 3 Los controles de precios determinan la lógica de formación de precios en Venezuela, lo cual ha incentivado el comercio informal de Venezuela hacia Colombia, en particular para aquellos productos incluidos en la Ley de Precio Justo. Así, el control y establecimiento de distintos tipos de cambio genera distorsiones en el mecanismo de precios nacional e internacional, lo cual hace que las brechas entre los diferenciales de precios entre un país y otro sean más profundas (CEPAL, 2016).

## 7. Referencias

- Alcaldía de Cúcuta-Norte de Santander (2017). *Nuestro municipio*. Consultado: 27/06/2017. Disponible (on line): [http://cucuta-nortedesantander.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://cucuta-nortedesantander.gov.co/informacion_general.shtml)
- Boisier, Sergio (2002). “Globalización, geografía política y fronteras”. *Revista Aldea Mundo*, 7, 13 (mayo-octubre, 2002), pp. 5-15. Consultado: 14/03/2016. Disponible (on line): [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18125/2/art1\\_am\\_n13.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18125/2/art1_am_n13.pdf)
- Boisier, Sergio (2001). “Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?” pp. 48-74, en Madoery, Oscar y Vásquez Barquero, Antonio (eds.) (2001). Editorial Homo Sapiens, Rosario. Consultado: 08/03/2016. Disponible (on line): [http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245948918.Desarrollo\\_Local\\_De\\_que\\_estamos\\_hablando\\_\\_2\\_.pdf](http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245948918.Desarrollo_Local_De_que_estamos_hablando__2_.pdf)

- Briceño, José (1995). *Venezuela y sus Fronteras con Colombia*. Universidad de Los Andes, Consejo de Publicaciones. Colección Ciencias Políticas. Serie Historia. 2da edición. Mérida, Venezuela. 136 pp.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). El comercio transfronterizo entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela: Diferenciales de precios, tipos de cambio y lineamientos para el diálogo. Consultado: 25/11/2016. Disponible (on line): <https://1drv.ms/b/s!Anl9G3mSF7PMijMTRWDLEqqFmo41>
- Comunidad Andina (2005). Secretaría General, Documentos Informativos, Caracterización de la frontera Colombo-Venezolana. Consultado: 23/11/2015. Disponible (on line): <http://www.comunidadandina.org/documentos/docSG/Ayudamemoria14-4-05.htm>.
- Gobernación de Norte de Santander (2017). Información general Norte de Santander. Consultado: 27/06/2017. Disponible: (on line): <http://www.nortedesantander.gov.co/Gobernaci%C3%B3n/Nuestro-Departamento/Informaci%C3%B3n-General-Norte-de-Santander>
- Corporación para el Desarrollo Integral del Estado Táchira (Corpotáchira). Táchira. Consultado: 15/03/2016. Disponible (on line): [http://www.corpotachira.gob.ve/tachira\\_frame.php](http://www.corpotachira.gob.ve/tachira_frame.php)
- Instituto Nacional de Estadística (2014). XIV Censo Nacional de Población y Vivienda. Resultados por Entidad Federal y Municipio del Estado Táchira. Consultado: 27/09/2016. Disponible (on line): <http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/tachira.pdf>
- Lindert, Paul y Verkoren, Otto (2010). *Decentralized Development in Latin America. Experiences in Local Governance and Local Development Dordrecht*. New York: Springer. 220 pp. DOI: 10.1007/978-90-481-3739-8
- Nweihed, Kaldone (1992). *Frontera y límite en su marco mundial. Una aproximación a la "fronterología"*. Instituto de Altos Estudios de América Latina. Equinoccio. Ediciones de la Universidad Simón Bolívar. 598 pp.

- Meléndez, Lorena (2015). Análisis: Qué significa vivir en la frontera entre Colombia y Venezuela. Consultado: 25/11/2015. Disponible (on line): <http://contrapunto.com/noticia/que-significa-vivir-en-la-frontera-entre-colombia-y-venezuela/>
- Oliveros, Luis (2002). El concepto de frontera en el contexto y en la perspectiva de la integración andina. Comunidad Andina, Secretaría General, Documentos Informativos. Consulta: 25/11/2015. Disponible (on line): <http://www.comunidadandina.org/documentos/docIA/IA13-2-02.htm>
- Pierson, John (2008). *Going Local LOCAL. Working in communities and neighbourhoods*. New York: Routledge. 212 pp. DOI: 10.4324/9780203370438
- Potter, Jonathan (2008). *Making Local Strategies Work. Building the evidence base*. Paris: Secretary-General of the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). 178 pp. DOI: 10.1787/19901097
- Ramírez, José (2009). "Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas," en *Ciencia Administrativa*, n°2, 2009, pp. 55-61. *Revista Ciencia Administrativa*, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, Veracruz. Consultado: 09/11/2016. Disponible (on line): <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Team Free Management Ebooks (2013). *SWOT Analysis. Strategy Skills*. Consultado: 09/11/2016. Disponible (on line): <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>
- Zamora, Elizabeth (2001). *Tramas de Vida. La frontera colombo – venezolana (San Antonio – Ureña – Norte de Santander)*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Fondo Editorial Tropykos. Caracas, Venezuela. 203 pp.