



Artículo Original

DOI:

Formación gerencial para la creación y sostenibilidad de empresas de calzado

Exchange control: study of the impact on the production costs of textile sector companies

Alicia Córdoba Delgado^{a*}

^{a*} *Profesional en Administración de Empresas. bravia_20@hotmail.com*

Cómo citar: Córdoba Delgado, A. (2022). Formación gerencial para la creación y sostenibilidad de empresas de calzado, vol. 7, no 1, [58-96]. DOI:

<https://doi.org/10.22463/27111121.3509>

Recibido: Febrero 16, 2022 ; Aceptado: Marzo 23, 2022

RESUMEN

Palabras clave:

- 1 Estrategias
- 2 Formación gerencial
- 3 Creación de empresas
- 4 Sostenibilidad

El estudio tiene por objetivo formular estrategias para la formación de emprendedores locales cuya estructura administrativa garantice la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia. Se corresponde con una investigación de naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo con diseño de campo y en la modalidad de proyecto factible, sistematizada con las fases de diagnóstico, factibilidad y diseño de las estrategias. La muestra está constituida por 39 empresarios a quienes se les aplica la técnica de la encuesta mediante un cuestionario en escala Likert. La validez del cuestionario se realiza con el juicio de tres expertos y su confiabilidad con el Alpha de Cronbach, la cual es del 0,80. Los datos se analizan con la estadística descriptiva representados en tablas, éstos se confrontan de manera crítico-reflexiva con los referentes del marco teórico. El diagnóstico, permite evidenciar debilidades de carácter económico, financiero, formativo, estructural y gerencial que afectan a las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años de la ciudad de Cúcuta.

ABSTRACT

Keywords:

- 1 Strategies
- 2 Management training
- 3 Business creation
- 4 Sustainability

The objective of the study is to formulate strategies for the formation of local entrepreneurs whose administrative structure guarantees the creation and sustainability of enterprises in the footwear sector in the city of San José de Cúcuta, Department of Norte de Santander in the Republic of Colombia. It corresponds to a research of quantitative nature, at descriptive level with field design and in the modality of feasible project, systematized with the phases of diagnosis, feasibility and design of the strategies. The sample is made up of 39 businessmen to whom the survey technique is applied by means of a Likert scale questionnaire. The validity of the questionnaire was assessed with the judgment of three experts and its reliability with Cronbach's Alpha, which is 0.80. The data are analyzed with descriptive statistics represented in tables, which are confronted in a critical-reflexive manner with the referents of the theoretical framework. The diagnosis allows evidencing weaknesses of an economic, financial, formative, structural and managerial nature that affect the companies created in the footwear industry in the last two years in the city of Cúcuta.

*Autor de Correspondencia.

E-mail: bravia_20@hotmail.com (Alicia Córdoba Delgado)



Peer review is the responsibility of the Universidad Francisco de Paula Santander
This is an article under the license CC BY-ND

Introducción

La sociedad del siglo XXI, se caracteriza por ser dinámica, los distintos factores de producción han evolucionado para adaptarse a las exigencias impuestas por los diversos grupos sociales que la configuran como tal, dentro de sus vertiginosos avances hacia estructuras y procesos más pertinentes, destaca el significativo ingenio para crear empresas de manera autónoma en afán de responder a las necesidades de consumo que permitan la eficaz satisfacción de las necesidades básicas de la población. Así, se han configurado nuevas relaciones entre el ser humano y la empresa, conllevando a la gerencia a resignificar las instancias o dimensiones donde tienen lugar el estudio sistemático de mecanismos para organizar, planificar, dirigir y supervisar las acciones garantes del bien tanto común como colectivo.

El emprendimiento es el resultado del potencial creativo de uno o varios individuos quienes apoyándose en el trabajo colaborativo, idean un plan para iniciar la producción de un bien de consumo material o tecnológico que les permita obtener dividendos, responder a las exigencias de la sociedad y satisfacer las necesidades básicas de consumo así, el emprendimiento visto desde la gerencia moderna puede constituirse en una alternativa de solución o representar una salida con posibilidades de éxito y crecimiento para las personas o agrupaciones que encaran el reto de innovar, avanzar hacia nuevos mercados e incluso solventar situaciones cuando se está desempleado. Entonces, representa una posibilidad económica para generar ingresos de manera novedosa, conllevando a la configuración de novedosas oportunidades dentro de cualquier sistema económico.

Así pues, resulta pertinente mencionar que el emprendimiento es una actividad volitiva en el ser humano que conjuga aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales cuya suma exigen equilibrar las competencias, actividades y actitudes para concretar la iniciativa de creación de una empresa o compañía siendo esto el principal motivo para que se observe con reiterada frecuencia el fracaso de aquellas incitativas que no conjugan estratégicamente tales requisitos para mantenerse a lo largo del tiempo y proyectarse como organización constituida que satisfaga las necesidades individuales y grupales. Entonces, la suma de las evidencias antes descritas conllevan entre otras consecuencias a pérdida del interés para diligenciar proactivamente los trámites legales y financieros garantes de las condiciones mínimas requeridas para conformar la empresa, surgimiento de organizaciones sin personalidad jurídico- legal ajustada a la normativa comercial,

carencia de medios financieros básicos para adquirir la materia prima y contratar el talento humano, problemas para fijar el establecimiento donde funcionará la empresa, toma de decisiones poco acertadas, problemas de dirección empresarial, conformismo e incertidumbre ante las oportunidades de emprendimiento, actividades comerciales desarticuladas de la realidad, estancamiento en las oportunidades de negocio.

A la luz de las anteriores reflexiones, merece indicar que debido a la situación económica, social, empresarial y gerencial vivida por el país y el mundo en general, enfocándose en temas como la globalización de mercados, la competitividad y los tratados de comercio entre países, se hace completamente necesario que todas las personas en general tengan competencias que les permitan enfrentar las pruebas y las nuevas condiciones del mundo actual. Así, una de las alternativas que ha cobrado especial auge en las últimas dos décadas en el ámbito gerencial, se conoce como el emprendimiento actividad que se ha puesto de moda en el sentido que su conocimiento y manejo son muy interesantes e importantes para este fin, y que más que lograrlo a través de la generación de empresas formales, legalmente constituidas y con miras a mantenerse fuertes en el mercado, los emprendedores han apostado por el ejercicio autónomo de la creación de empresas por cuenta propia.

Sin embargo, en la realidad gerencial que caracteriza a la localidad de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander, en la República de Colombia las empresas productoras de calzado han proliferado de manera vertiginosa diversas propuestas de emprendimiento pero, lo que llama la atención es el hecho que tales organizaciones no logran mantenerse en el mercado motivo este, porque el tienden a desaparecer o fracasar lo cual, presumiblemente sucede a la falta de constancia, sentido de oportunidad o de negocio, conocimiento, responsabilidad personal, capacidad de liderazgo de la mayoría de los emprendedores. A tal efecto, el estudio se propone formular una propuesta válida para la formación de emprendedores locales para la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José, además, de identificar los principales obstáculos que enfrenta los emprendedores al momento de crear una empresa.

Entre las razones que justifican la investigación destaca la de carácter gerencial pues los resultados derivados del estudio sistemático de los datos, se pretende caracterizar el contexto real de la situación objeto de estudio con la intención de comprender las factores que dimensional izan el problema, logrando comprenderlo de modo global para generar una propuesta como alternativa

de solución que conduzca a una óptima toma de decisiones que optimicen los procedimientos de los emprendedores al momento de crear las empresas de calzado en la ciudad de san José de Cúcuta. A lo largo del trabajo se analizó la forma en que una serie de factores clave indican el proceso emprendedor, afecta a los empresarios perteneciente a los sectores menos favorecidos. Para ello se utilizará un enfoque conceptual que intervienen en función de varios aspectos tales como los ámbitos de aprendizaje, el sistema educativo y el trabajo así como las diferentes redes de apoyo de distinto tipo (sociales, institucionales, de producción y económicas), además de los recursos, sobre el proceso de la creación de empresa enfocadas en el sector calzado porque, en la ciudad de Cúcuta se refleja con facilidad la escasez de empresas; son pocas las que se han mantenido y muchos los que dependen de una organización para sobrevivir, por ello el valor que ha tomado el tema del espíritu empresarial, el cual se ha convertido en un instrumento para la creación de empresas y la generación de riqueza, lo cual deja ver con facilidad que el crecimiento y el desarrollo económico están ligados al emprendimiento. Metodológicamente, en consideración del problema se realiza bajo la naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo, con diseño de campo. La técnica se corresponde con la encuesta sistematizada con un cuestionario en escala tipo Likert. Los datos, se presentan de conformidad con la estadística descriptiva en tablas de frecuencia simple y relativa, su análisis se apoya en los referentes citados en el marco teórico.

Metodología

Desde el punto de vista metodológico la investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, en el cual se tiende a usar instrumentos de medición que proporcionan datos cuyo estudio requiere del uso de modelos matemáticos y de la estadística descriptiva (Chávez, 2012). En lo que respecta al diseño, se correspondió con una investigación de campo, el cual de acuerdo con Balestrini (2011), permite establecer la interacción entre los objetivos y la realidad de la situación natural.

La muestra estuvo integrada por 39 fábricas de calzado, cumpliendo con los establecido por Arias y Sánchez (2013), para quienes en un estudio cuyas características pertenecen a una población finita, “es recomendable estudiar el 20% para darle mayor representatividad a los datos” (p. 121). Se utilizó un cuestionario conformado por 28 ítems con preguntas cerradas en la escala tipo Likert, con tres alternativas de respuesta que abarcaron desde Siempre (S), Algunas veces (AV) y Nunca (N).

El resultado estadístico del Alpha de Cronbach, una vez hecho el cálculo estadístico arrojó un coeficiente de 0,80, por lo tanto, el referido cuestionario fue considerado como de muy alta confiabilidad. Una vez fueron recogidos los datos tras la aplicación del cuestionario a los 39 emprendedores/ empresarios se procedió a su análisis, a través de procedimientos propios de la estadística descriptiva (Balestrini, 2011).

Revisión literaria

El componente interpersonal en la gerencia empresarial: un elemento determinante

El desarrollo exitoso de la gerencia empresarial de cualquier organización en el presente, implica hacer uso de la Inteligencia Emocional, la cual involucra las habilidades sociales que necesita dominar un gerente, dueño, emprendedor u empresario para un desenvolvimiento efectivo en las relaciones con todas las personas / talento humano de la organización que dirige. Es lo que en la teoría de inteligencias múltiples Gardner (2004) denomina Inteligencia Interpersonal y que abarca capacidades relacionadas con la empatía (comprensión de las emociones ajenas) y (el manejo adecuado de las relaciones interpersonales). Ambas son de crucial importancia al momento de estudiar crítico-reflexivamente lo concerniente a las relaciones interpersonales y, de lo cual no está exenta ninguna empresa. Por tal razón, se describen a continuación:

La Empatía

En la opinión de Goleman (2003) la empatía consiste fundamentalmente en “comprender los sentimientos del otro, su perspectiva y respetar las diferencias entre lo que cada uno siente respecto a las mismas cosas” (p. 309). Por su parte, Phill (2010) la define como el “conjunto de capacidades que nos permiten reconocer y entender las emociones de los demás; sus motivaciones y las razones que explican su comportamiento” (p. 4). De acuerdo con estas dos apreciaciones conceptuales, se entiende que la empatía implica dos habilidades básicas:(1) el reconocimiento de los sentimientos que experimenta la otra persona y (2) la comprensión del porqué de esos sentimientos, ello no significa compartir sus opiniones, ni está de acuerdo con su manera de interpretar su realidad, tampoco presupone valoración alguna del otro sino una percepción en positivo de qué y por qué de su estado de ánimo.

Para poder desarrollar la capacidad de empatía, se requiere según Phill (2010), aprender a ponerse en el lugar de otro, ver las cosas desde su punto de vista, sentir sus sentimientos; ello

supone una suspensión temporal del propio mundo y de la propia manera de ver las cosas a fin de captar a plenitud los sentimientos ajenos. Asimismo Bisquerra (2012) considera indispensable haber desarrollado el conocimiento de las propias emociones para poner en práctica un comportamiento empático, en tal sentido afirma: “la empatía se construye sobre la toma de conciencia de uno mismo. Cuando alguien está más abierto a captar sus propias emociones, mayor habilidad demuestra en captar las de los demás” (p.371). Se tiene entonces que el desarrollo de la empatía hacia una conducta emocionalmente inteligente, se sustenta en conocer las propias emociones, y en tener un genuino interés por conocer y entender los sentimientos ajenos.

Lo anterior indica claramente que la empatía también se sustenta en la habilidad de saber escuchar, que supone en los términos empleados por Phill (2010), “enfocar toda nuestra atención hacia el otro, dejar de pensar en lo que queremos decir o en lo que nosotros haríamos” (p.4). Es decir, que ésta es una habilidad que muy pocas personas desarrollan pues la tendencia es a prestar más atención a las propias reacciones que lo expresado verbalmente o gestualmente por la otra persona. Así lo afirma el autor precitado cuando señala que “escuchamos pensando lo que vamos a decir nosotros a continuación o pensando en qué tipo de experiencias propias podemos aportar” (p. 5). De allí la necesidad que, desde el ámbito gerencial se fomente la capacidad de escuchar empáticamente al otro, propiciando experiencias comunicacionales en la que los gerentes ejerciten la habilidad de escuchar al otro para conocer y comprender sus emociones y puntos de vista.

Las relaciones interpersonales

Comprende las habilidades para el logro de una conexión adecuada entre las emociones propias y las ajenas, lo que quiere decir que las relaciones interpersonales efectivas dependen de la evolución positiva en el componente interpersonal hasta ahora analizado. Así lo indica Pérsico (citado en Vallés y Vallés, 2010) al asegurar “El saber detectar los propios sentimientos mediante el conocimiento de uno mismo y el de los demás gracias a la empatía, permite desarrollar una nueva habilidad: la capacidad de controlar el intercambio entre ambas corrientes emocionales” (p.17). Aspecto de significativa importancia si se parte de la premisa que en la vida del ser humano la relación con otros es una constante y que en los vínculos que se establezcan con cualquier persona siempre van a estar presentes las emociones propias y ajenas.

En las empresas pertenecientes al sector de calzado también se hace necesario que se den relaciones de amistad y aprecio entre las personas que laboran dentro de ellas; pues deben aprender a convivir cada día y así lograr un ambiente donde sus integrantes se sientan felices, con deseo de trabajar, compartir; es decir, en un clima de respeto, cooperación y empatía, lo cual es garante de un buen clima organizacional. En este sentido, es necesario que se desarrollen excelentes relaciones humanas, consideradas por Escobar (2007), “como el arte de conocerse y conocer a los demás, limando las asperezas en el trato con los demás para lograr un poco de paz tranquilidad dentro de una vida armoniosa con los demás”(p. 24). Es decir, las relaciones humanas ayudan a los docentes a comprometerse consigo mismo y con sus compañeros de trabajo; a respetarse, cooperar cuando sea necesario, permitir que expresen sus ideas y expresen las suyas. Además el autor precitado hace mención que las relaciones humanas son de tipo universal; por naturaleza, independientes de razas, sexo, edades, religiones, partidos políticos clases sociales entre otros. En este sentido, Escobar (2007), hace mención de algunas ideas para mantener buenas relaciones interpersonales:

Buscar en los individuos los aspectos positivos, hacer sincero reconocimiento de los méritos ajenos, alcanzar posiciones por propios méritos; en ningún caso a costa de los demás; sentir y demostrar interés por las personas; hacer reconocimiento de las limitaciones y estar seguro de las capacidades, disfruta del triunfo con modestia real y verdadera; obrar con dignidad e integridad frente a los superiores y con benevolencia y ecuanimidad frente a los subalternos; estar dispuesto a ofrecer y dar la ayuda necesaria que se le solicite; hacer que las personas se sientan útiles y aceptadas, evitar el resentimiento a la autoridad (p. 58).

A tal efecto, los gerentes, emprendedores u empresarios deben llevar a la práctica estas recomendaciones, pues permitirá resaltar aquellas conductas positivas de cada uno del personal, alcanzar los objetivos propuestos mediante el desempeño de cada uno; demostrar que cada integrante en la institución es único e irremplazable, darle valor como ser humano con sus cualidades y limitaciones; así como evitar el rencor cuando se le ha ofendido, situación que puede crear el deterioro de las relaciones interpersonales y, por consiguiente afectar el clima organizacional.

Por otra parte, Salovey (2008) hace referencia que “las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas; involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la exposición auténtica de

uno” (p. 3). Es decir, es llevar a la práctica una serie de conductas como el comunicarse de manera clara y sencilla para poder ser entendido y entender a los demás, poder dar respuestas a situaciones conflictivas dentro de cualquier organización en este caso empresa de calzado, así como poder expresarse de manera honesta y auténtica.

La asertividad

La asertividad es el otro lado del escuchar activo. Etimológicamente, tiene su origen en el latín “aserto” que significa: afirmar, sostener y dar por cierta y asentada una cosa. Conceptualmente Reig (citado en Rangel, 2010) la define como la “expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de la otra persona” (p.32). Para Cabrera (2009), la asertividad es “la conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los propios puntos de vista sin negar los de los otros” (p.1). Desde estas ópticas conceptuales puede concretarse que la aserción como característica en la comunicación humana, es la habilidad para no ser pasivo ni agresivo en el momento de comunicar verbalmente los propios sentimientos y emociones.

En todas estas habilidades subyace la asertividad como vía comunicacional que posibilita una interacción positiva, donde las dificultades son superadas sin agresiones ni violencias. Asimismo, la aserción en la comunicación con los otros impide que las emociones negativas prevalezcan en las relaciones interpersonales. La persona que es asertiva, asegura Cabrera (2009) identifica lo que siente, piensa y quiere; ve y acepta la realidad; actúa y habla basándose en hechos concretos; toma decisiones por voluntad propia; acepta sus errores y aciertos; no siente vergüenza de utilizar sus capacidades personales; y siente un profundo respeto hacia los demás. Si todas estas características están presentes en las otras personas con las que el individuo interactúa, obviamente se tendrá un mundo mejor basado en el respeto, tolerancia y aceptación. Es necesario que, en las actividades desarrolladas por la gerencia empresarial en el sector calzado, se fomente la asertividad en el proceso comunicacional vivenciado por todos los entes, particularmente del gerente en la comunicación con todo el personal.

El manejo asertivo de los conflictos

Lo cual no es fácil para algunas personas, pues muchos tienden a reprimir sus sentimientos y otros se dejan llevar por la irritación y actúan con agresividad, ninguna de las dos respuestas es realmente productiva, de allí la convivencia de ofrecer, dentro de la Educación Emocional, experiencias de aprendizajes para que los gerentes adquieran las habilidades a fin de que afronten los conflictos propios con los demás y contribuyan también en la solución de los que puedan surgir en el grupo o entre los grupos con los cuales interactúa. Al respecto, Escobar (2007) expresa en tal sentido, que las instituciones educativas deben:

...propiciar en el marco escolar espacios y estructuras que dejen lugar a procesos de mediación, de negociación y que fomenten las actitudes que hacen del conflicto una oportunidad de desarrollo más que de violencia o destrucción, ello representa una nueva visión de la educación (p. 10).

Para tal fin, los gerentes pueden aprender a través de diferentes actividades o con base en situaciones conflictivas presentadas en la institución, que tienen muchas otras maneras de abordar los conflictos al margen de la agresividad o pasividad, mostrándoles la inutilidad de la violencia y estimulando los reemplazados con destrezas concretas que les permitan solucionar conflictos sin recurrir a comportamientos agresivos. Una de estas destrezas consiste en poner en práctica los cinco pasos o etapas propuestos por García (2008) cuando se requiere ser asertivo ante una situación conflictiva es necesario: (1) describir el comportamiento conflictivo; (2) expresar los sentimientos; (3) hacer énfasis en las causas; (4) negociar un cambio; y (5) establecer las consecuencias.

Resultados

En el ítem 1, a los 39 encuestados participantes del estudio se le preguntó respecto a la frecuencia con la cual ellos, fabrican calzados para damas, caballeros, niños y adolescentes, luego de promediar las respuestas emitidas se determinó que el 38,46% siempre producen para damas, 56,41% casi siempre y el 15,12% restante nunca lo hace, en la categoría de los caballeros se encontró que el 56,41% siempre fabrican, un 28,20% solo algunas veces y el 15,30% restante, manifestó que nunca. Respecto a la tipología niños, el 15,30% indicó que siempre y el 84,61% manifestó no hacerlo. Sobre la producción de calzados para los adolescentes, un 16,15% dijo que

siempre, el 15, 12% que solo algunas veces mientras que el 33, 33% afirmó nunca producir este tipo de calzado.

Desde luego, al observar los promedios se tiene que los rubros con mayor producción son los de damas, caballeros y adolescentes pues sus cifras guardan cierta similitud, a diferencia de la tipología niños, cuya frecuencia negativa a superó el 70,00% y por tanto, se destaca una debilidad de carácter estratégico pues, la mayoría de los empresarios poco producen para el referido estrato evidenciando, que parte de sus posibles problemas de crecimiento se deban a que no atienden a todos los grupos de consumidores por igual. Pudiera ser, que tal vez no produzcan zapatos de niños porque no cuentan actualmente con la mano de obra calificada para producir este tipo de calzado o que por diversas razones, no se interesan lo suficiente por dicho sector de consumidores. Además de ello, se aprecia que el sector para el que se produce es el de las damas pues ello determinó en el 94, 85% de las opciones consideradas, tal vez, se deba a que las mujeres con frecuencia varían los zapatos y, con frecuencia compran más que los hombres de allí que sea este el estrato más tomado en cuenta por los empresarios de calzado, sería pertinente que éstos empresarios, considerasen la producción de calzado de manera proporcional, lo cual, bien pudiera aumentarle los clientes, quienes al ver diversificación en los productos compran más.

En el ítem 2, a los sujetos de investigación se les preguntó respecto a la frecuencia con la cual ellos, fabrican los calzado de tipo escolar, deportivo, de uso diario: sandalias, pantuflas y de seguridad industrial, tras suma las frecuencias relativas en promedio se desprende que el 37,79% mantiene una tendencia favorable de siempre, destacándose la producción más alta en el tipo de calzado de uso diario tales como las sandalias y pantuflas, seguido del deportivo y, contrariamente, los de tipo escolar, seguridad industrial son de poca producción pues así de permite determinar el promedio obtenido entre ambos tipos, es decir, que un 87,17% de los empresarios nunca fabrican calzado de seguridad ni escolar. Con esto se deduce, que tanto el calzado de niño como el escolar, es de limitada producción lo cual pudiera ser a que, no hay la suficiente mano de obra calificada para dedicarse a tales categorías, haciéndose extensivo a los de seguridad industrial. También, pudiera ser que los zapatos deportivos y de uso casual sean o los más comerciales o los de mayor practicidad para su elaboración.

Al tomar en consideración las cifras porcentuales, se desprende que hay una evidente necesidad de insistir en los procesos de diversificación de las tipologías de zapatos porque, no hacerlo podría generar que en determinado momento las ventas bajen en virtud que no se captan nuevos clientes, a su vez, queda al descubierto la necesidad de ofrecer procesos de capacitación y actualización para el personal operarios de máquinas tanto rasos como los especializados, quienes pueden aprender a fabricar todos los tipos de calzado y así, diversificar las categorías de los mismos. Cuando una empresa, ofrece a la población variedad de calzados, para todos los gustos y edades, mayores son las posibilidades de crecimiento y comercialización.

En el ítem 3, a los encuestados se les preguntó cuál es el promedio de diseños, que fabrica usted para cada categoría, por lo que 46,15% respondió que siempre hace tres tipos de diseño para cada uno, el 10,25%, solo algunas veces mientras que el 43, 58% restante nunca. Un 89,74% indicó que 4 diseños por cada categoría y el 10,25% restante nunca lo hace, por su parte, el 10,25% respondió que fabrica más de diez diseños por cada tipo, 69,23% indicó hacerlo solo algunas veces mientras que el 20,51% de los demás, nunca lo hace. Es decir, que 67,94 % de los productos de calzado, producen entre 3 y 4 diseños por cada categoría y, solo un 10,25% hace más de 10 tipos por clase. Tras sumar los promedios de cada frecuencia, se obtiene que el 64,52% tiende a nunca hacer más de 3 o 4 tipos d diseño por línea de zapato, lo cual, pudiera afectar la cadena de producción, pues a los clientes no encontrara variedad bien pueden considerar otras alternativas que les ofrezcan diversidad para escoger.

Igualmente, las cifras evidencian la poca o limitada innovación concerniente a los tipos de diseño creados para cada línea de zapato, lo cual puede ocurrir, para minimizar los costos o el tiempo, además que, implicaría la presencia de un personal operario con sólidas habilidades para diversificar los diseños, se agrega, la actualización del personal, el cual puede no estar lo suficientemente actualizado con las tendencias actuales en el sector calzado. En suma, se requiere que los empresarios y emprendedores de este sector, consideren la importancia que tiene para el consumidor encontrara variedad de calzados pues, al encontrar diversidad bien puede sentirse más motivado para comparar en los locales que le permitan escoger, por tal razón Fajardo (2017), considera necesario que: “se dediquen esfuerzos para que los empresarios de calzado se organicen en equipos, en los que, se analicen los movimientos, exigencias, demandas, ventajas y desventajas que enfrenta actualmente la comercialización de calzado”(p. 112), dentro de las que conviene

destacar la complejidad del comportamiento y gustos del consumidor, quien cada vez más influenciado por las tendencias de la moda, prefiere comprar donde le ofrezcan variedad.

En las respuestas dadas al ítem 5, se aprecia que las únicas opciones que alcanzaron en 100,00% en la alternativa de siempre fueron las relacionadas con la máquina de rayar cortes, sellar suelas y plantillas, seguidamente se observa que la opción de la maquina mediadora y trazadora alcanzó el 87,17%, mientras que las demás se ubicaron entre el 43,58% y el 76,92%, es decir que no todos los empleados cuentan con la maquinaria requerida para la producción de calzado. Asimismo, hay una considerable cifra de encuestados que manifestó no contar con dicha maquinaria, motivo por el cual, los procesos los realizan de manera tradicional, es decir manual en su totalidad. A pesar de tales indicios, tras apreciar los promedios finales, se deduce que mayoritariamente los empresarios cuentan con gran parte de la maquinaria que es requerida para realizar el trabajo de manera tecnificada, es decir cerca del 72,51%, no obstante, el 24,66% de los restantes cuenta con referido equipamiento, solo algunas veces cuenta con toda la maquinaria.

Entonces, las cifras antes reportadas llaman la atención en el sentido que todos los 39 empresarios deberían haber manifestado en cada una de las alternativas de respuesta el 100,00% como era de esperarse pero, no fue así, lo cual permite inferir que muchos de ellos a decir, cerca del 26,00% enfrentan ciertas dificultades para consolidar la cadena de producción. Tales cifras, parecen indicar que, prevalecen las limitaciones de tipo económico y financiero para adquirir las maquinarias o acceder a préstamos que les permitan comprarlas y, presumiblemente sea este el principal motivo por el que se ven obligados a hacer el proceso de manera tradicional, es decir, manualmente. Sobre este particular, Copete (2016), afirma que “el llevar la totalidad de la producción del calzado de manera tradicional/ manual, implica más tiempo, incremento de los costos de producción, viéndose afectada la liquidez financiera de la empresa”(p. 93), en este sentido, es pertinente que los emprendedores y empresarios cuenten con apoyo no solo institucional sino también financiero, para que logren adquirir todas las maquinarias que son requeridas para consolidar una producción eficaz en términos de tiempo y rentabilidad financiera.

Respecto al ítem 6, al preguntársele a los encuestados respecto a los componentes administrativos, inherentes a la misión, visión, valores corporativos, organigrama, planes de mercado, contable/ financiero, operativo, imagen corporativa, el 23,08% respondió que cuentan

con todos éstos y, 76,92% restante, respondió que no cuenta con ninguno de tales componentes administrativos, es decir que, la mayoría de las empresas funcionan de modo informal o no estructurado pues, los elementos referidos permiten no sólo fijar, el rumbo, las intencionalidades y razón de ser de la organización, sino también, identificar de manera operativa hasta qué punto, los empresarios reconocen la importancia e impacto que pudieran tales componentes. El no tener, la misión, visión, organigrama, los planes, la imagen corporativa pudiera ser objeto de sanciones e incluso cierre parcial, por parte de agentes gubernamentales encargados de fiscalizar su existencia. En consecuencia, llama poderosamente la atención el hecho que organizaciones destinadas a la producción de un bien de consumo como el calzado, en pleno siglo XXI, desconocen la necesidad de tener establecidos tales elementos pues, autores como Durán (2017) afirman que, la estructura organizacional permite, fijar de modo concreto, “la manera en que cada entidad colaborara y contribuirá con sus funciones para obtener un objetivo en común”(p. 69), es decir, su importancia reside en la fijación operativa de los procedimientos o mecanismos correctos para cada empresa, siendo su alcance principal, el garantizar que estas cumplan de manera efectiva eficiente los fines sistematizados para alcanzar su óptimo funcionamiento y por ende el éxito esperado.

Igualmente, preocupa conocer que el 76,92%, tampoco cuenta con la misión, visión ni, los valores corporativos cuando de modo ideal, todas en un 100% deberían tener establecidos así como en un lugar visible y al respecto autores como Durán (Ob cit) agrega sobre la misión, visión y valores, en cualquier organización, es algo que: resulta muy beneficioso para toda organización tomarse su tiempo para definir bien estos tres elementos porque, ellos van a reflejar: quién somos, dónde vamos y con qué cultura empresarial vamos a afrontar ese camino(p. 125), por consiguiente, el tener establecidos estos tres elementos, van a posibilitar la conceptualización y posterior construcción de una idea global de lo será la empresa, de allí, que, urge repensar los procesos de formación gerencial para empresarios y emprendedores del sector calzado, quienes necesitan familiarizarse con éstos, a la vez que desarrollen competencias para fijar su propia imagen e identidad corporativa. Los resultados, lejos de ser alarmantes invitan a reflexionar que la mayoría de los empresarios presentan carencias formativas por cuanto, no tienen ni la suficiente formación ni el debido apoyo para estructuras las empresas de modo satisfactorio, entre tanto, se amerita del concurso comprometido de los entes gubernamentales, los gremios organizados que velan por el sector productivo del calzado para que, consideren que el éxito y permanencia sostenible de las empresas productoras de calzado, depende en gran medida de su orientación para cumplir

cabalmente con los requisitos y exigencias formales exigidas por el estado para operar tal cual se espera.

Al preguntársele en el ítem 7 a los encuestados, respecto al número de personal a su cargo en la empresa, se determinó que el 46,25% tiene de uno a cinco empleados, el 2,25% de cinco a diez y de 11 a 20 el 41,02%, es decir, la mayoría manejan un personal menor de 10 empleados. Esto permite evidenciar que, la nómina es pequeña, los gastos en pago de personal son mantenidos con cierto cuidado o previsión y, que tal vez, se contrate solo a personal raso o especializado para la producción, permitiendo suponer que tales empresas se manejan como pequeñas y mediana organizaciones dentro del sector calzado, que en todo caso sería denominadas PYMES.

En relación con la cifra obtenida del 41,02% destaca que desde el punto de vista estructural, el número de empleados con que cuenta su empresa actualmente oscile entre 11 y 20 empleados, permite determinar que los empleados, son un factor determinante para la creación y sostenibilidad de una empresa productora de calada y que, en efecto son susceptibles de recibir formación adecuada que los haga más operativos y competentes para prestar sus servicios en la organización en efecto, así lo destacan Ochoa & Ríos (2011) para quienes, los procesos de capacitación del personal indistintamente del número de ellos, es algo que deberá tener presente tanto los gerentes como los dueños y emprendedores pues, constituye una actividad conducente a elevar las competencias del personal haciéndolos más creativos, autónomos para decidir, trabajar y liderar procesos proactivos dentro de la organización.

En el ítem 8, a los encuestados se les preguntó que, desde el punto de vista organizacional, con qué frecuencia procura que exista en la empresa el siguiente personal: Gerente(No dueño), Administrador(No dueño), Contador, Abogado, Secretaria, Auxiliar contable, Auxiliar administrativo, Diseñador de calzado, Operarios rasos, Operarios especializados, Jefe de Marketing y publicidad, Vendedores, Ninguno de los anteriores o Todos los anteriores, por lo que, se determinó que ninguno tipo de personal 61,53%, todo el personal mencionado el 23,07%, el 38,46,00% cuentan con secretaria, 43,58% con operarios rasos, así, esto permite deducir que hay fallas relacionadas con el tipo de talento humano requerido en una empresa productora de calzado, pues lo ideal sería que el 100,00% afirmara que si cuenta con todo el referido personal. Una de las

debilidades que derivan de los resultados, subyace en que poco se le da la debida importancia al papel que cada miembro del talento humano puede tener dentro de la organización.

Las cifras, dejan ver que el 56,41% no cuenta con el talento humano especializado, lo cual, pudiera generar retazos a la hora de entregar los pedidos que, además, puede causar la prevalencia de ciertas debilidades tanto de carácter estructural como administrativo e incluso legal, se desprende que la mayoría de los emprendedores dirigen la empresa de manera tradicional, pues poco se da importancia a la división de trabajo, que pudiera ser causante de varias incidencias. El hecho que, solo el 23,07% tenga todo el personal, permite suponer las debilidades formativas de la mayoría de empresarios del calzado pues, al desconocer aspectos tan importantes como es el talento humano para progresar y crecer, deja al descubierto que la mayoría de los productores de zapato son empíricos porque, aprendieron de sus familias por los cual, puede parecerles que con esto es suficiente y sobre como para contratar el referido talento humano.

Por su parte, en el ítem 9, a los emprendedores/empresarios se les preguntó con qué frecuencia se contrata al personal en las modalidades: prestación de servicio tiempo fijo, tiempo indefinido, por labor o función, tiempo indefinido, a destajo, de aprendizaje, ninguno de los anteriores, todos los anteriores se determinó que el 61,53% manifestó que a ninguno de los anteriores, el 23,07% respondió que todos los anteriores y el 10,25% de los restantes, dijo que contratan por tiempo indefinido. Así, tales cifras, no distan mucho de los resultados analizados en el ítem 8, es decir que la contratación es casi nula porque se trata de un negocio familiar, en el que la tradición de mantenerlo como algo casi que exclusivo para los familiares ya es tradición.

Desde luego, se deduce que la contratación es baja o casi nula porque el factor económico es algo que afecta considerablemente a los empresarios, a la vez, se desprende que el hecho de contratar de modo formal a alguien implica ofrecerle todos los beneficios de ley enfrentándose gastos que tal vez no puedan ser cubiertos pues, cabe considerar los testimonios informales, que dejaron al descubierto que la liquidez económica, muchas veces solo les permite mantenerse y sobrevivir. En efecto, si se trata de organizaciones cuya tradición se caracteriza por ser conservada de generación en generación, entonces la contratación como tal, no se consolida porque en la racionalidad de los encuestados, es algo que sólo sucede cuando ingresan personal externo a la familia, a su vez, se observa que prevalece la informalidad en la mayoría de las empresas pues, solo el 10, 25% contrata personal de manera indefinida. Así, en opinión de Cárdenas & Rozo

(2009), las empresas de calzado “se mantienen en un círculo de evidente informalidad empresarial en Colombia, ameritando atacar el problema con soluciones concretas” (p. 122).

Las respuestas del ítem 10, se reflejan que durante la operatividad de la empresa, los ingresos percibidos le han permitido al 10,25% crecer, 5,25% mantener cierta estabilidad económica, al 15,30% sobrevivir, 7,69% expandir el negocio pero, contrariamente, debido a la poca operatividad el 38,46% estiman disminuir las operaciones de producción, mientras que el 23,07% de los restantes, estiman conveniente cerrar la empresa, presumiblemente por la baja de las ventas que está, directamente relacionado con la poca afluencia de compradores. Así, llama la atención que tras sumar las cifras porcentuales, se obtiene que el 61,53% de los encuestados, es decir, 24 de ellos, consideren necesario desistir de sus emprendimientos en el sector del calzado y en consecuencia cerrar, lo cual sería desfavorable en términos económicos y sociolaborales.

A tal efecto, se desprende que las posibilidades actuales para crecer o expandirse son muy pocas pues, solo el 17,94% así lo manifestó, mientras que una cifra considerable, es decir, más de 60% se mantienen a la expectativa de cerrar o disminuir la producción. Así, el panorama prospectivo de estas empresas parece no ser alentador pues, lejos de reitera el poco o nulo apoyo gubernamental que tales establecimientos reciben para mantenerse.

En el ítem 11, se reflejan los resultados porcentuales de la pregunta hecha a los emprendedores a que respecto desde el punto de vista organizacional, su empresa ha operado bajo la figura qué denominación, se encontró que el 10,25% funciona como persona natural mientras que el 89,74% es de tipo de persona jurídica. Tal vez, ello se deba a que es la vía más expedita para establecerse como organización formal o, se deberá a que sobre éstas hay mayor conocimiento para su satisfactoria constitución. Sobre este particular, Godoy (citado en Chaverra, Barrios, Montoya & Pineda, 2013), afirma que, en Colombia se conoce como “persona Jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Documento en línea, párrafo 1).

Desde luego, una empresa bajo la denominación de persona jurídica, cumple con los requisitos y exigencias para operar en el territorio colombiano y está sujeta al cumplimiento de deberes y derechos establecidos por la ley, es decir, están ajustadas a las normativas establecidas en la constitución, las leyes y códigos del territorio. Al respecto, sobre la segunda modalidad, a la

cual pertenecen solo 4 empresarios, se asume que una empresa natural de acuerdo con Godoy (citado en Chaverra et al., 2013) es aquel comerciante o emprendedor que "...ejerce esta actividad de manera habitual y profesional a título personal. Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial que ejerce" (Documento en línea, párrafo 6). Entonces, sería bueno ofrecerles a los empresarios las posibilidades formativas de conocer, los pro, contra de constituirse en cierta modalidad, de modo que ello les permita constituirse rápidamente, a bajo costo y con pocos riesgos.

En el ítem 12, a los encuestados se les preguntó, durante la operatividad de la empresa, ha recibido ayuda de algún organismo en específico, por lo que el 5,12% dijo que de la Alcaldía, un 2,56% de la Gobernación, el 5,30% de las Entidades financieras, 76,92% de ninguna organización y solo el 23,08% de todas las mencionadas así, se desprende que la ayuda es nula de parte de la Cámara de comercio, las universidades, las cooperativas, el SENA, Acican, Fenalpo, Proexport.

Entonces, como se ha reiterado en otros apartados del análisis, las ayudas que reciben los emprendedores/ empresarios es muy limitada o nula, dejando al descubierto parte de las razones por las cuales, más del 61,00%, considera cerrar o recortar la producción de calzado. Además, se determinó que la ayuda crediticia de los bancos al igual que de las universidades en términos económicos, financieros y educativos ha sido limitado o nula, evidenciando una notoria necesidad de promover mayor participación de ambos sectores en el proceso de constitución de una empresa de calzado, lo ideal sería, que el 100,00% haya respondido que han sido ayudados por los entes tanto gubernamentales como por financiero y gremiales.

El ítem 13, refleja los resultados tras preguntársele a los encuestados respecto a la frecuencia con la cual, su empresa ha recibido algún tipo de ayuda de algún organismo u agremiación, se determinó que el 5,30% dijo que de carácter económico, el 76,92% respondió que ninguna de las anteriores y solo un 23,08% manifestó que todas las anteriores; es decir, que casi ninguna entidad ofrece algún tipo de ayuda siendo esto algo que debería llamar a la reflexión pues, los empresarios en su afán de progresar deciden constituir una empresa productora de un bien de consumo y al enfrentar tantas limitaciones, incluyendo ningún tipo de ayuda terminan por sentirse solos, sin apoyo que bien, pudiera ser un causante por el cual hasta piensen en cerrar.

El hecho que más del 75,00% responda que no ha recibido ningún tipo de ayuda, deja al descubierto una latente realidad la cual subyace en reiterar el divorcio existente entre las organizaciones gubernamentales y gremiales frente al tema del emprendimiento en el sector calzado, por ello, Núñez, Martínez & Arzuza (2006), reiteran que: es urgente la institucionalización de una política pública, que impulse verdaderamente la creación de empresas como las de calzado y marroquinería en Colombia, esto, apunta hacia la concreción de un pensamiento contextualizado con las exigencias y necesidades del contexto, situando a la educación y gerencia empresarial como dos grandes protagonistas para que se progrese.

En el ítem 14, a los empresarios encuestados se les preguntó sobre cuál o cuáles de las causas arriba mencionadas, afectan negativamente la empresa de calzado por lo que respondieron que aquellas de tipo legal, políticas económicas locales, tecnológicas, educativas, geoeconómicas (los problemas fronterizos), económico- financieras, las de tipo de competitividad, comerciales como el contrabando y, precio del dólar. Frente a tales resultados, es evidente que el funcionamiento de una empresa de calzado en Cúcuta, enfrenta numerosas razones por las que se ven afectados, siendo esto el principal atenuante por el que, los emprendedores/ empresarios, necesitan recibir apoyo de carácter material, educativo, legal y afectivo (motivacional) pues, están en un sector comercial en el que de modo desfavorable intervienen múltiples variables.

En este sentido, conviene insistir en la necesidad que tanto los organismos gubernamentales, como los gremiales converjan en la posibilidad de trabajar en equipo para que unifiquen criterios cuyas acciones concretas favorezcan a los productores de calzado, quienes podrían ver mejoras sustanciales en sus empresas tras la consecución de metas compartidas que les permitan minimizar el impacto negativo causado por los factores incidentes en sus actividades socio productivas. De esta manera, se podrían establecer acuerdos de cooperación mutua entre las empresas y los entes responsables del progreso de tales organizaciones, así, bien pudiera aprovecharse que las mejoras sustanciales, beneficien a ambos sectores. Un ejemplo podría ser, recibir ayuda para aumentar la producción y en respuesta de esto, se podrían fabricar calzados a más bajo costo que serían consumidos por el personal de las alcaldías, los bancos, la gobernación.

El ítem 15, muestra los resultados obtenidos tras preguntársele a los encuestados respecto a cuáles son los criterios que se consideran en la empresa para competir, así, el 79,48% manifestó

que nunca toman en cuenta ninguno de tales referentes, por su parte, el 20,51% respondió que siempre consideran tales criterios, es decir, la calidad, el diseño, los costos, la exclusividad, el trato al cliente, la entrega a tiempo de los pedidos. Desde luego, debería haberse registrado en la opción siempre el 100,00% porque, la suma de tales elementos son acciones favorables para impulsar, el crecimiento, la expansión y estabilidad de la organización y, por tanto, la competitividad empresarial parece ser escasa o nula.

En consecuencia, a la mayoría de los emprendedores/empresarios se les dificulta reconocer que dentro de la complejidad empresarial, los mercados se mantienen dinámicos en la medida que exista una sana competencia, la cual, además de permitir que se mantenga la variedad, se incremente la oferta a los consumidores y se garantice la proyección del mercado. Tales cifras, reflejan debilidades de carácter gerencial pues, no se toman las previsiones para garantizar que sean asumidos tales criterios en función de la operatividad, además, hay falencias de tipo formativo porque el desconocer el alcance, impacto de tales acciones ejerce cierta influencia negativa sobre el óptimo funcionamiento y desarrollo de la empresa, asimismo, conviene inferir que la existencia de tales debilidades bien pueden deberse a que, la mayoría de estas organizaciones son negocios familiares en los que poco se cumplen los procesos de planificación, organización, control y seguimiento limitándose a la práctica de procesos aprendidos de modo gregario, es decir, de familiar a familiar.

En el ítem 16, por ser de selección múltiple, se correspondió con una pregunta, cuyas alternativas de respuesta podía ser más de una pues, en virtud que resultó importante conocer la variedad de medios comerciales utilizados por los emprendedores para difundir o dar a conocer a los consumidores el calzado producido en la empresa. A tal efecto, se muestran los resultados obtenidos tras preguntársele a

los encuestados: para publicitar los productos producidos en la empresa que tipo de medios de comunicación social o redes sociales utilizan, por lo que se determinó que el 20,51% utilizan tanto el Facebook, el Instagram como la Página Web, el 79,48% utilizan la publicidad tradicional, el 33,33% hace uso de los anuncios radiales, el 2,56% respondió que Cuñas televisivas, el 100,00% afirmó que lo hacen en los puntos de venta, un 5, 12% asisten a ferias de productores y solo el 20,51% afirmó que hace uso de todas las alternativas publicitarias como radio, televisión y redes sociales. Como se logró determinar, el 79,48% hace uso de la publicidad tradicional contrariamente

a lo que el 20,51% si hace, es decir que, más del 60,00% de los encuestados se limita a utilizar como medio publicitario aquellos d tipo tradicional incluyendo el punto de venta dejando de lado, las redes sociales.

Por consiguiente, se infiere que parte de las dificultades enfrentadas por las empresas productoras de calzado, pudiera obedecerse al limitado o nulo uso de estrategias publicitarias vertiginosas como las redes sociales a decir, Facebook, Instagram y las páginas web, que siendo de alta consulta bien pueden promover el consumo de zapatos. Así mismo, se deduce que el uso de alternativas tradicionales como el punto de venta y los anuncios radiales, parecen no tener el suficiente impacto comercial en el sentido que, tal como se indicó en otros estadísticos, las empresas han experimentado limitaciones de tipo económico, otras solo sobreviven a la vez que otras hasta consideran cerrar.

Seguidamente, en el ítem 17, se muestran los resultados obtenidos tras preguntarle a los encuestados cuál el tiempo de existencia de su empresa en el mercado laboral, así, tras sumar las cifras porcentuales se tiene que el 51,27% tienen entre menos de un y cinco años, el 38,46% ente 5 y 10 años y, solo el 10,25 tienen entre 10 años y más. Desde luego, se desprende que la mayoría, es decir, 20 empresas son de reciente aparición por lo cual se infiere que son organizaciones ávidas de apoyo, orientación y asesoría en materia formativa, legal, administrativa, comercial y por lo tanto, se deduce que gran parte de las limitaciones obedecen a las numerosas regulaciones emanadas por parte del gobierno así como de la cámara y comercio.

Adicionalmente, el hecho que sean mayoritariamente de reciente constitución permite estimar que, éstas han tenido que enfrentar las consecuencias del tratado de libre comercio con la República Popular de China, en el sentido que producto de tal convenio, la producción se ha visto afecta por el valor de los materiales para producir, los precios se han tenido que bajar para poder vender, lo cual, también se ve influenciado por el incremento del impuesto al valor agregado que de 14,00% subió al 19,00%, siendo todo esto un cumulo de variables intervinientes.

Adicionalmente, en el ítem 18, se tiene que al preguntársele a los encuestados que si en opinión de ellos, el tiempo de existencia de una empresa de calzado en el mercado laboral, se determinó que el 59,97% respondió que siempre influye, mientras que el 41,03% restante dijo que no, así, se desprende que la mayoría considera que el tiempo resulta ser muy importante para la

consolidación de su crecimiento y progreso. En efecto, si tales cifras se asocian de modo crítico con el ítem N° 19, se puede conseguir una correlación directamente proporcional en el sentido que solo el 10,25%, tiene entre 10 y 20 años de constituida por lo cual, han alcanzado consolidarse expandiéndose y creciendo, lo cual comprueba que, efectivamente las empresas con más tiempo han logrado mayores beneficios/ prebendas, relacionadas con créditos, acceso a maquinarias, apoyo institucional y gremial.

Sobre la base de tales resultados, conviene manifestar que el tiempo de existencia de una empresa como en el caso particular cuyo rubro es el de calzado, bien podría decirse que éste no solo es determinante para la consolidación de su crecimiento y progreso en el mercado laboral, sino que a su vez, este aspecto permite en cierta forma a los emprendedores y gerentes empresas en la ciudad de San José de Cúcuta, determinar los prospectos del mercado pues, la antigüedad aporta conocimientos y experiencias a cuyo continuo, permite configurar ciertas destrezas, competencias para comprender el comportamiento del mercado en términos de: a) oferta: tipo de calzados, costos, tiempo de producción, obra de mano, calidad, exclusividad, originalidad de los diseños, medios y estrategias para publicitar los productos producidos en la empresa y, b) demanda: preferencias de los consumidores, tipo de calzado más buscado, rangos de poder adquisitivo, temporadas de consumo por ejemplo: navidad, período escolar, día de la madre, padre y niño.

En el ítem 19, se muestran las cifras porcentuales obtenidas tras preguntarle a los encuestados con qué frecuencia, ellos procuran que la empresa cuente con identidad corporativa de manera formal así, se determinó que el 56,41% respondió que siempre y el 43,58% respondió que nunca. Desde luego, se observa una tendencia favorable ya que, más del 50,00% asume que la identidad corporativa dentro de una empresa es importante pero, llama la atención que un 43,58% no lo considere así pues, debería haberse registrado el 100,00% en la alternativa de siempre. Con esto, se deja en evidencia que prevalecen debilidades de carácter gerencial en un considerable número de empresarios, esto permite deducir que tal vez debido a su limitada formación, desconocen la importancia e impacto que una buena imagen corporativa genera en el sector comercial.

En este sentido, es pertinente que se abran espacios para la formación permanente de los emprendedores, cuyo alcance permita capacitarlos en temas esenciales como el de la imagen corporativa que si bien pueden no valorarla, se deba a que desconocen de este aspecto y por ello, es que se hace cada vez más apremiante capacitarlos de manera global para que, posterior a ello

pongan en práctica tales conocimientos en sus organizaciones comerciales. Así, para Malagón (2015) los empresarios actuales deben comprender que: “la identidad corporativa no sólo se trata del logotipo, los carnets, el uniforme o tarjetas de presentación de la empresa, también abarca papelería corporativa, tipografías, colores corporativos, elementos gráficos auxiliares, página web, diseño de interior y arquitectura corporativa” (p. 97), Por consiguiente, este elemento resulta de gran importancia para cualquier empresa en el sentido que la proyecta en el contexto, la da a conocer pero si no tiene identidad pasará desapercibida por los clientes o usuarios, con reiterada frecuencia una empresa sin identidad misma expresa falta de seriedad, de responsabilidad y de compromiso de la empresa hacia los clientes.

En el ítem 20, se les preguntó a los encuestados respecto a cuál era el nivel de formación, por tal motivo se determinó que el 28,20% dijo que Educación Básica Primaria, en similar proporción se encuentra la opción de los que tienen bachillerato correspondiente al 20,51% y, el 51,28% de los restantes manifestó que ninguna de las anteriores, es decir, que no cuentan con ningún tipo de formación o al menos terminaron la primaria. En consecuencia, los resultados permiten inferir que, la mayoría no tiene ni la Educación Básica Primaria completa, y los porcentajes respecto a aquellos que son bachilleres o culminaron las Primaria, no alcanza ni el 29,00%, lo cual llama la atención por cuanto, se trata de organizaciones que exigen tener ciertas competencias no solo gerenciales, sino también sociales y afectivas pues, su principal elemento es el talento humano que en ella interactúa a diario.

Entonces, tras registrar las cifras porcentuales se infiere que existe una apremiante necesidad no solo de ofrecerle a los empresarios formación específica en sobre calzados, sino también tratar de fortalecer aspectos sociales como las relaciones interpersonales y afectivos para que hagan uso de estos en la dirección de sus empresas, siendo capaces de resolver conflictos, motivar al personal, consolidar buenas relaciones interpersonales aunado a lo gerencial y comercial pues, se trata que la formación sea integral, cubriendo lo cognitivo, afectivo y procesual, así, autores como Mejía, Payán & Patiño (2011) afirman, que: “cualquier empresa u organización en el siglo XXI, inexorablemente debe encausar su meta a la productividad y competitividad basado en la educación, el ingenio e innovación, porque solo así, éstas podrán mantenerse y ser exitosas en todos los sentidos”(p. 196).

En las respuestas del ítem 21, se muestran los resultados registrados tras preguntársele a los encuestados respecto al nivel de ingresos, por consiguiente, se determinó que el 79,48% respondió que un salario mínimo es decir 750.000 pesos, mientras que el 20,51% restante respondió que de 1 a dos salarios mínimos, es decir, oscila el nivel de ingresos de estos últimos entre 1.500.000 pesos. Se deduce, que la mayoría gana como para mantenerse, pero, tales niveles indican que a pesar de mantener una empresa de calzado, tales ingresos no son suficientes para disfrutar de condiciones de vida óptimas, es decir, no se acercan al estrato socioeconómico 4, así, se desprende que tales cifras pueden ser producto de la evidente recesión económica producto de diversos factores como los atribuidos a las consecuencias del tratado de libre comercio, el proceso electoral presidencial que influye en las relaciones comerciales, la problemática fronteriza con la República Bolivariana de Venezuela.

Además, debería prevalecer un nivel de ingresos más alto en el sentido que, mantener una empresa exige tener provisiones monetarias en caso de presentarse una eventualidad sobrevenida, de modo que tales eventualidades puedan ser cubiertas con parte de tal saldo, de allí que sea oportuno, formar a los empresarios en materia económica para que haciendo uso coherente de sus recursos puedan incrementar su capital y eleven su salario. Otro aspecto que se desprende es que, al no existir suficientes recursos económicos y financieros para invertir, las ventas no son las esperadas, afectando así la liquidez monetaria de la empresa, esto, es susceptible de ser considerado en una propuesta de formación gerencial conducente a impulsar la creación de empresas de calzado en la ciudad de Cúcuta, en el Norte de Santander en la República de Colombia y, al respecto, Reyes (2018) insiste en afirmar que: “en una empresa, se deberá tener siempre presente el factor económico, porque de éste depende, la inversión, la generación de ingresos y empleos, la formulación de novedosas acciones y por ende, su progreso eficaz”(p. 215).

En el ítem 22, se reflejan los resultados obtenidos tras preguntársele a los encuestados respecto al tiempo que han laborado en la industria del calzado, así, se determinó que el 30,76% respondió tener menos de un año, el 20,51% manifestó que llevan de 1 a 5 años, el 38,46% indicó que de 5 a 10 años, el 5,12% dijo que tienen entre 10 y 20 años y, en igual proporción respondieron que más de 20 años. Frente a tales indicios numéricos, se tiene que el 51,27% tiene entre menos de un año y 5 en la industria del calzado, mientras que el 48,71% tienen entre 5 y más de 20 años, lo cual permite deducir que aquellos que no pasan de 5 años, ameritan formación respecto a todo lo

que implica fabricar un zapato, bien pudiera tomarse en cuenta la experiencia en el ramo del 48,71% para que participen en procesos de capacitación de los noveles emprendedores pues, ello podría ser significativo en el sentido que pudieran establecerse alianzas o modelos de cooperación para que, quienes tienen más experiencia apoyen a aquellos que están comenzando.

A la luz de los resultados, se deduce que al tener las empresas productoras de calzado personal con pocos años de experiencia, éstos pueden no tener las competencias necesarias para cumplir con sus labores de modo efectivo y eficaz, lo cual pudiera generar ciertas consecuencias como por ejemplo, retrasos en las entregas, pérdida de material, poca disposición para innovar, resistencia a trabajar en equipos, imprudencias de tipo procedimental al momento de hacer algún proceso dentro de la cadena de producción. Contrariamente, si se aprovecha al talento humano con mayor experiencia las empresas pueden beneficiarse de modo que minimicen los costos, optimicen los procesos y permitan que los noveles emprendedores se formen.

Las respuestas dadas en el ítem 23, reflejan las cifras porcentuales que reflejan los resultados obtenidos tras preguntarle a los encuestados: de qué manera aprendió Usted el oficio de producir calzado, se determinó que el 87,17% dijo que mediante familiares, un 2,56% dijo que a través de amigos, el 5,12% mediante la capacitación formal y, el 5,12% respondió que aprendió en otra empresa. Como se observa, la gran mayoría, es decir, más del 80,00% aprendió el oficio de la zapatería con la familia, un 2,56% con amigos, mientras que un 5,12% lo hizo o bien, mediante el proceso de capacitación formal o en otra empresa respectivamente. Así, estas cifras, permiten comprobar que la empresa de calzado, se ha consolidado en la ciudad de Cúcuta como un negocio familiar transmitido de generación en generación, por lo cual, la capacitación formal en instituciones como el SENA, las universidades u institutos ha sido muy poca por no decir que nula.

En este sentido, los porcentajes evidencian ciertas debilidades, en primer lugar que la formación ofrecida por las instituciones formales ha sido o poca a nula, por lo que, presumiblemente parte de las limitaciones respecto a la producción desde el diseño hasta la comercialización y todo lo que ello implica, se puede ver afectado al no tener las competencias para canalizar cada actividad de manera sistemática, en segundo lugar, por tratarse de una actividad aprendida en familia pudiera inferirse que muchas habilidades indispensables no se han aprendido como es debido, a la vez que, la supervisión y seguimiento puede verse afectada por estar de por

medio sentimientos, afecto y elementos de carácter volitivo. Asimismo, llama la atención el hecho que nadie respondió hacer uso de la tecnología como el “YouTube” que ofrece tutoriales para aprender de manera interactiva, esto lleva a deducir que, en materia tecnológica los empresarios, en su totalidad o no utilizan las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC por falta de orientación o tal vez, porque no les resulta atractivo.

El ítem 24, muestra los resultados porcentuales tras preguntarle a los encuestados del estudio sobre las razones que lo motivaron a tener su propia empresa de calzado, lográndose determinar que el 10,25% lo hizo por oportunidad, un 5,12% por desempleo, un 69,23% para dar continuidad al negocio familiar, un 10,25% lo hizo con el fin de mejorar los ingresos y, un 5,12% por haber culminado la formación formal en el ramo. Como se aprecia, el 69,23% lo hizo con el firme propósito de continuar con el negocio familiar, el 10,25% por oportunidad, en igual sentido otro 10,25% por desempleo, por su parte otro 10,25% para mejorar los ingresos y, solo un 5,12 % porque termino el proceso formativo formal para trabajar con calzado, entonces, podría decirse que los motivos prevalecientes son por causas familiares, oportunidad, desempleo y formación.

De conformidad con las cifras porcentuales indicadas se infiere que son variados los motivos por los que los participantes del estudio decidieron crear sus empresas de calzado pero, prevalece como se ha dicho anteriormente los motivos de carácter familiar, a la vez que, muy pocos lo hicieron porque se formaron de modo sistemático para trabajar en el sector de calzado por esto, se infiere que pocos reúnen la formación idónea para hacer uso de las competencias específicas en la fabricación de calzado asimismo, el aprendizaje ha sido de gregariamente o de generación en generación, dejando al descubierto la necesidad de ofrecerles alternativas de capacitación gerencial que les permita ejercer su ocupación con mayor pertenencia y habilidad. A tal efecto, Ramos (2014), afirma que “...la importancia de la capacitación a los emprendedores de las PYMES, radica en las mayores posibilidades de éxito pueden tener al momento de crear de las empresas productoras de bienes de consumo” (p. 12).

En el ítem 25, a los encuestados se les preguntó respecto a los obstáculos que afrontaron para la creación de la empresa de calzado, por lo cual, se determinó que el 82,05 % respondió que siempre mientras que, el 17,94% indicó que sólo alguna vez, enfrentaron dificultades para la creación de las empresas de calzado, tales cifras porcentuales, evidencian ciertas debilidades de carácter educativo, económico, financiero, gerencial, gubernamental, legal y gremial. En primer

lugar, se desprende lo relacionado con la capacitación al talento humano por cuanto, la muestra afirmó que enfrentaron inconvenientes motivados a los conocimientos limitados sobre el proceso de formalización empresarial, además de afrontar debilidades por los conocimientos limitados sobre los procesos de fabricación de calzado y la escasa asesoría especializada, en segundo lugar, destacan los relacionados con la baja formación empresarial, adicionado a la prevalencia de los limitados conocimientos sobre los procesos de la comercialización de calzado.

En tercer lugar, se encuentra lo concerniente al aspecto económico y financiero, pues los encuestados, manifestaron que otros de los problemas que enfrentaron obedecieron variables como la falta de financiamiento y las altas tasas de impuestos, presumiblemente ofertadas por los bancos o por los organismos gubernamentales, en cuarto lugar, se encuentra, el aspecto legal en virtud que, casi todos enfrentaron impedimentos atinentes a los trámites legales para la constitución formal de las empresas. Por último, se tiene que otros de los factores incidentes obedecen a causas de carácter gremial directamente relacionados con el escaso apoyo de organizaciones formales de calzado existentes tales como los gremios, las cooperativas, redes de apoyo, alcaldía, gobernación. Tal como se aprecia, emprender y poder constituir de manera formal una empresa de calzado, en el contexto de la ciudad de San José de Cúcuta, constituye una actividad compleja por cuanto, son numerosos los procesos que deben cumplirse para lograrlo además que, la mayoría de éstos suelen ser engorrosos e implican elevados costos.

En el ítem 26, se muestran los resultados obtenidos tras preguntarle a los encuestados, sobre la frecuencia con la que en la empresa se llevan a cabo las siguientes acciones: Capacitación al personal, Diseño de nuevos tipos de calzado, Exportación de calzados Comercialización de calzado en el mercado interno colombiano, Uso de redes sociales para promocionar los productos: Facebook, Instagram, Página web, Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC en los procesos gerenciales de la empresa, Asociatividad formal a gremios, Ofrecen oportunidades de ascenso y promoción al personal, Se verifica el reconocimiento de la marca de calzado producida, Se está en la búsqueda frecuente de clientes potenciales, Se monitorea la competencia, Se tiene registrada la marca, Se enfatiza en la responsabilidad social y empresarial, Se supervisan los procesos de producción global del calzado desde el comienzo hasta el final, Todas las anteriores, Ninguna de las anteriores.

Así, se tiene que el 5,12% dijo que siempre capacita al personal, 2,56% diseñan nuevos modelos de calzado, el 100,00% vende al mercado interno de Colombia, el 17,94% efectivamente hace uso de las redes sociales para promocionar los productos: Facebook, Instagram, Página web así como en los procesos gerenciales de la empresa, el 17,94% está en la búsqueda de clientes potenciales, el 17,94% indicó que siempre hace todas las acciones mencionadas y, el 82,05% respondió que no ejecuta ninguna de las anteriores, desde luego, tales resultados llaman la atención pues, como es de esperarse debería ser que el 100,00% cumpliera a cabalidad todas y cada una de las acciones listadas en la pregunta. Así, se desprende que la frecuencia es muy baja, porque son empresas familiares en las que cada miembro sabe lo que debe hacer para alcanzar los objetivos, también, se desprende que prevalecen las debilidades de carácter formativo, gerencial, tecnológico y, de comercialización.

En el ítem 27, se analizan las cifras porcentuales tras preguntársele a los encuestados en qué asignatura de carácter administrativo - gerencial le gustaría a usted recibir formación, ante lo que el 100% respondió que todas las mencionadas, es decir: legislación, gerencia de empresas, contabilidad básica, finanzas, mercadeo, planeación administrativa imagen corporativa, uso de redes sociales, publicidad y mercado, inteligencia emocional, relaciones interpersonales, liderazgo empresarial, emprendimiento porque, las consideran necesarias para el éxito empresarial del calzado. Frente a tales resultados, se deduce que existe pleno reconocimiento de los 39 empresarios hacia la formación gerencial como una posibilidad para aprender, consolidar habilidades necesarias para manejar la empresa y poder tener el éxito esperado.

De conformidad con los resultados previamente analizados, se deduce que los emprendedores/ empresarios están al tanto de las necesidades de carácter legal, administrativo, gerencial, tecnológico, emocional que tienen y por ello, respondieron de manera unánime ante el planteamiento del ítem 27, así pues, existe en ellos desde lo volitivo y motivacional el interés por formarse. Al respecto merece reflexionar que, tal postura resulta favorable para el estudio en el sentido que los sujetos de investigación están conscientes que la adquisición de competencias gerenciales es un aprendizaje de especial interés y por tanto, respondieron con cierto nivel de compromiso y preocupación. , su afán por contar con el mejor recurso humano en los cargos de Dirección y la necesidad de contar con personas capaces de laborara en sus empresas, participar en la consolidación de una organización exitosa y poder así, tomar decisiones conducentes a impulsar

el progreso del negocio de calzado hacen imprescindible, repensar la necesidad de abrir espacios comunes para formación y capacitación de todo el personal que labora actualmente en tales establecimientos.

Las respuestas obtenidas en el ítem 28, se muestran los resultados obtenidos tras preguntarle a los encuestados, si en efecto, la formación en el sector calzado es necesaria para garantizar el éxito de la empresa: a) le gustaría recibir algún tipo de formación gerencial que le ayudara a impulsar el funcionamiento global de su empresa, b) estaría usted dispuesto a participar en actividades de capacitación y actualización relacionadas con la producción de calzado, por lo que el 100,00% respondió que las dos (2) anteriores por ser necesarias para el éxito empresarial del calzado. Tales cifras, evidencian la disposición de los emprendedores/ empresarios por recibir formación que les permita familiarizarse con temas fundamentales para ser dinamizados en sus empresas, por tal motivo conviene insistir la necesidad de insistir en el hecho que las competencias, destrezas y habilidades para nuevos oficios como el de la zapatería, demanda capacitación constante de su talento humano.

Resulta oportuno insistir velar por una población cada vez mejor formada no solo en el ámbito académico, sino también en aspectos como en el empresarial con lo cual, la idea de apostar comprometidamente por una más y mejor educación, que sea integral conjugando lo formal con lo complementario y más si, la sociedad del presente afronta una revolución tecnológica que está cambiando vertiginosamente modo de trabajar, de producir y de crear.

Estrategias para la formación de emprendedores

Las sociedades modernas dan especial importancia al óptimo desenvolvimiento de todos y cada uno de los individuos que las conforman como unidades operativas, inteligentes y dinamizadoras tanto del conocimiento como de la tecnología y los procesos que en suma son requeridos para promover los sucesivos cambios garantes del avance de la ciencia por cuanto, en cada estructura funcional llámase industria, empresa u organización se establecen metas, objetivos, que deberán alcanzarse sobre la base del trabajo colaborativo para garantizar no sólo la satisfacción de las necesidades básicas, sino también de aquellas que le son inherentes al desarrollo pleno e integral de cada ser humano. Esta realidad contextual, sitúa a la gerencia empresarial en un lugar de especial preponderancia dentro de los sistemas socioproductivos, cuya misión fundamental subyace en

ofrecer las condiciones para el disfrute de una vida con calidad que responda a las necesidades del colectivo social en el que cada institución está inmersa.

la compleja inmediatez que caracteriza a casi todos los espacios sociales, incluyendo a los productivos en el presente siglo afanosamente denotan la necesidad de contar con un gerente que no solo sepa mandar sino que también tenga claramente definidas sus competencias como gerente integral, es decir, que se compenetre con su trabajo socializando con el personal a su cargo, siendo supervisor pero sabiendo ser amigo como uno más de la empresa por cuanto, según Duarte (2013) un gerente en el siglo XXI debe manejar situaciones tales como: “planificación, formación, comunicación, motivación, evaluación, control innovación, cambio entre otros, lo cual se sitúan en un contexto gerencial de elevado dinamismo y complejidad en toda la extensión de los términos y, que sin duda alguna impone un reto evidente para estar a la altura de tales exigencias”(p. 27).

En tanto, la labor del gerente implica el cumplimiento de muchos roles, cuya conjunción coherente en la organización son garantes de un efectivo desempeño y consecuente consolidación de la gerencia cuyos objetivos fundamentales residen en el progreso, bien común, la satisfacción de las necesidades, la fabricación de productos de calidad y, la expansión de la empresa. Desde luego, para el ejercicio exitoso de un gerente u emprendedor que se dedique a fabricar zapatos de niños, adolescentes, damas, caballeros y adultos mayores en sus más variadas líneas como es el caso en particular de la investigación, no sólo se requiere del conocimiento de cómo producir tal producto, sino que también dicha labor implica contar con la formación idónea para dirigir el personal, hacer trámites legales, hacer uso efectivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC, saber desarrollar estrategias de mercado, tener habilidades para gestionar créditos en entidades públicas o bancarias, promover relaciones interpersonales empáticas con el personal entre otras que, apuntan a reconocer la importancia capital que juega en los actuales momentos el proceso formativo del gerente.

De acuerdo con lo descrito, se considera que la formación tiene por objeto desarrollar al hombre en su máxima expresión, en otras palabras, a enseñarle la sabiduría propiamente dicha; ésta, es el punto culminante hacia donde deben dirigirse todos los esfuerzos de las personas pues, se asume como la cúspide más elevada de su camino. A este respecto, la doble acción de la sabiduría consiste, para el hombre, en educarse a sí mismo y en educar a los demás con habilidades para saber, saber ser, saber hacer y saber convivir que en definitiva, los facultan como un organismo

apto para integrarse al aparato productivo de la sociedad a través de sus distintas organizaciones y medios de producción a decir: la familia, escuela, empresa, industria y comunidad global. Es decir, el cumplimiento exitoso de un gerente va a depender en gran medida de la formación que tenga para saber dirigir con claridad la complejidad de todos los procesos a su cargo y que, en definitiva no sólo son normativos desde el punto de vista administrativo sino que, tal cometido le exige tener competencias para saber manejar los aspectos legales, educativos, económico-financieros, estructurales, tecnológicos y comerciales que le permitan alcanzar los objetivos previstos en la organización.

En síntesis, se busca que las estrategias gerenciales de la propuesta proporcionen a los emprendedores, empresarios y gerentes las competencias que les son requeridas para impulsar la creación de las empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta en el Departamento del Norte de Santander, lo cual les beneficiará pues, podrán cumplir cada una de sus funciones gerenciales para garantizándoles además el poder materialicen importantes cambios tras la adopción de nuevos pensamientos y acciones subyacentes en la labores de planificación, organización, dirección y seguimiento pero, con una racionalidad más comprensiva estando conscientes que su actuación debe ser integral. En este sentido, las estrategias propuestas son las siguientes:

- Estrategia 1. Jornada de motivación. Sensibilizar a emprendedores/ empresarios para que se integren a las estrategias de formación gerencial sugeridas.
- Estrategia 2. El liderazgo participativo. Desarrollar habilidades gerenciales para el ejercicio de un liderazgo participativo en la gerencia empresarial y reconocer la necesidad de la aplicación del liderazgo participativo en la labor gerencial.
- Estrategia 3. Comunicación asertiva. Planificar acciones teórico-prácticas para la tanto con la creación como con la sostenibilidad de la comunicación asertiva en la gerencia empresarial.
- Estrategia 4. Comunicación asertiva. Orientar a los emprendedores/ empresarios con estrategias de comunicación asertiva para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

- Estrategia 5. Toma de decisiones. Propiciar estrategias gerenciales para una efectiva toma de decisiones en el ejercicio de las funciones directivas dirigidas a la resolución de conflictos.
- Estrategia 6. Relaciones interpersonales. Motivar a través de estrategias gerenciales a emprendedores/ empresarios para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el complejo ejercicio de la gerencia empresarial dirigidas al alcance de una gestión eficaz y eficiente.
- Estrategia 7. Las TIC y la gerencia empresarial. Motivar a los emprendedores/empresarios a utilizar las TIC en las actividades de gerencia empresarial de modo que sean capaces de resolver problemas empresariales mediante el uso de las TIC.

Conclusiones

En los actuales momentos, urge repensar la gerencia empresarial desde una intención más renovada y transformadora, la cual deberá estar más consustanciada con las particularidades de cada contexto y con demandas actuales de la sociedad, por esta razón a la gerencia debe dársele un énfasis más protagónico, dinámico y vertiginoso en todos y cada uno de los escenarios donde existen empresas productoras de bienes y servicios pues, esto supone el concurso de empresarios, emprendedores, del estado, las cámaras de comercio y entes gremiales. Este cometido, precisa de actores comprometidos que permitan la participación activa de todas las fuerzas productivas para crecer, prosperar y reflexionar de los errores que permitan mejorar, corregir así, los gerentes del presente necesitan estar atentos a la jerarquización de las metas, objetivos y retos a superar mediante un liderazgo democrático, toma de decisiones admisible, comunicación asertiva, relaciones interpersonales cercanas, uso coherente de las TIC, logrando así la solución a tantos problemas de carácter legal, económico-financiero, estructural, educativo entre otros que afectan a la empresa colombiana.

El tratamiento sistemático de los datos, permitió hacer un diagnóstico global inherente a la situación actual de las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años en la ciudad de San José de Cúcuta, y del cual, se desprende que desde el punto de vista operacional la mayoría enfrenta dificultades motivadas principalmente a la falta de innovación para renovar los diseños en cada línea de calzado, los materiales empleados han disminuido la calidad en virtud que muchos

proviene de China, el acceso a los créditos o cualquier otro tipo de soporte financiero es limitado afectando así, la adquisición de nueva maquinaria. Por lo tanto, es evidente que las actuales condiciones de la mayoría de tales empresas, evidencian un panorama susceptible de intervenir con acciones concretas en las que tanto el estado mediante la alcaldía, gobernación y cámara de comercio, unan esfuerzos compartidos con los sindicatos y agrupaciones gremiales de calzado para brindar a los productores, apoyo no sólo económico sino también formativo que redunde en un óptimo funcionamiento y consecuente crecimiento.

Con base en tales resultados, se hace no solo evidente sino también apremiante que, el desarrollo de la gerencia empresarial necesita enriquecerse con la voz, participación y contribución del estado, los entes gremiales y la sociedad en general pues, precisa de aportes significativos en términos formativos, económicos, financieros, legales, es decir, implica asumir que la gerencia es una actividad compleja que bien pudiera alcanzar todos los objetivos planteados desde una intervención cooperativa y multidisciplinaria capaz de conducir con mayores posibilidades de éxito al bien común, la satisfacción de las necesidades, la calidad de los procesos y productos que en definitiva, de respuesta a las exigencias de la sociedad. En la medida que se reconozca el papel tan importante que tiene el talento humano en la consolidación del tan ansiado progreso, en esa justa medida los gerentes estarán en mejores condiciones para ser mejores líderes, desarrollando una comunicación más asertiva, con relaciones interpersonales más cercanas, tomando decisiones compartidas, utilizando de modo apropiado las TIC en favor de la empresa.

Adicionalmente, el diagnóstico también condujo a determinar que la mayoría de las empresas atiende a la particularidad de ser familiares, es decir, se han constituido sobre el ideal y costumbre de ser un patrimonio transmitido de generación en generación por lo que, el número de personal es reducido y con poca contratación de personal especializado lo cual de cierta manera incide en su óptimo funcionamiento porque prevalece una dinámica muy cíclica respecto a la composición del personal a la vez que, los componentes administrativos no son del todo los requeridos como para garantizar el cabal funcionamiento de tales organizaciones. Una organización con el firme propósito de crecer y generar un impacto global esperado, está llamada a evaluar la necesidad de abrirse a las exigencias modernas que respaldan la diversificación de los procesos gerenciales a partir del ingreso pertinente de talento humano, cuyas competencias propenda al cumplimiento de

los retos, logrando además alcanzar, los objetivos conducentes a dar respuesta efectiva a las exigencias de clientes y consumidores finales.

Concerniente a los elementos de la competitividad empresarial, se determinó el uso de procedimientos tradicionales y poco innovadores pues, en efecto se considera como principal criterio la calidad, pero, se desestiba deliberadamente lo concerniente a la innovación, la postventa, la entrega a tiempo, el uso de las TIC cuyas redes sociales como el “Facebook”, “Twitter”, las páginas web e Instagram son determinantes a la hora de publicitar los productos. En una era dominada por la globalización, el uso de las redes sociales y demás medios de comunicación social son clave a la hora de impulsar satisfactoriamente el progreso de un negocio de consumo como el de calzado así, ya no solo basta con la publicidad tradicional, el punto de venta o puerta a puerta, la sociedad de consumo actual se mantiene cada vez más familiarizada con la publicidad y comercio electrónico entonces, los empresarios del sector calzado deberán, adaptar sus estrategias hacia el uso oportuno de los medios digitales.

Asimismo, el diagnóstico realizado permitió determinar que los prospectos del mercado para la comercialización de la empresa del calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia, apuntan hacia nuevas formas de comercializar, en otras palabras, se perfilan como actividades mediadas casi que en su totalidad por las TIC pero, consecuentemente se ven afectados por las implicaciones del Tratado de Libre Comercio suscrito con China pues, la calidad de la materia prima ha disminuido, los costos de comercialización también han sufrido un evidente descenso frente a la importación de calzado del referido continente que suele ser más barato, terminado así por captar más compradores. Una económica pujante, necesita hacer frente a tales consecuencias pues amerita o bien, equilibrar tal disparidad o incluso repensar la vigencia de dicho convenio comercial.

Referencias

- Arias, F. (2013). *El proyecto de investigación. 5ta. Edición*. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme
- Arias, S. & Sánchez, M. (2013). *Muestreo enfoque ilustrado para investigar*. Mérida. Venezuela. Talleres Gráficos Universitarios.
- Balestrini, M. (2011). *Cómo se elabora e investigación. 4ta Edición*. Caracas. Venezuela: B. L. Consultores Asociados Caracas.

- Barca, A. (2013). *Metodología de la investigación manual con actividades prácticas para el desarrollo profesional del investigador*. Barcelona. España: Edición de la Universidad de Barcelona.
- Bisquerra, A. (2007). *Aprendizaje emocional y desarrollo de competencias socioemocionales*. Barcelona. España: Ediciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Burgos Moncada, J. J. (2018). Productividad y competitividad de Bucaramanga y Cúcuta: Factores claves del desarrollo sostenible en el marco de la economía del conocimiento. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 81-101. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8144
- Cabrera, M. (2009). *El clima en las organizaciones laborales. 2da edición. Investigaciones sociales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ahitabas
- Cárdenas, M., & Rozo, S. (2009). Informalidad empresarial en Colombia: problemas y soluciones. *Desarrollo y Sociedad*, (63), 211-243.
- Chiavenato, I. (2009). *Procesos de la gerencia. Teoría general de administración. 5ta Edición*. México: Editorial Trillas.
- Chávez, N. (2012). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo, Venezuela: Ediciones LUZ.
- Chaverra, J. D. S., Barrios, I. Q., Montoya, T. L., & Pineda, E. D. (2013). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 212-226.
- Corbetta, P. (2012). *Métodos y técnicas de investigación social*. España: McGraw Hill Interamericana de España.
- Duarte, C. (2013). *La gerencia empresarial: restos y necesidades*. Barcelona. España: Editorial Obelisco. S.A.
- Durán, C. (2017). *La administración en la empresa del siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Ediciones Monserrat. C.A.

- Eslava Zapata, R. (2021). Pasivos ambientales y métodos de valoración económica. *Infometric@ - Serie Sociales Y Humanas*, 4(2). Obtenido de <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/166>
- Eslava Zapata, R. (2020). Responsabilidad social universitaria: perspectivas en las instituciones de educación superior. En *Una Educación Universitaria de Calidad (Tomo II)* (págs. 25-32). Venezuela: Publicaciones Vicerrectorado Académico. Universidad de los Andes – Venezuela. Obtenido de <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/5154;jsessionid=B6234F5DEBDC759A3E1164CC4175E7DD>
- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E. J., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 8-14. <https://doi.org/10.22463/27111121.2603>.
- Fajardo, L. (2017). Gerencia estratégica, trabajo empresarial en redes de producción colaborativa y emprendimiento exitoso. Propuesta gerencial para la transformación de las PYMES productoras de calzado en San José de Cúcuta. (*Tesis de Maestría*). Colombia: Universidad del Bosque.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Mejía Lequerica Morata
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender de la idea a la cruda realidad*. Argentina, Buenos Aires: Octaedro
- Gamboa, G. (2012). *Historia económica y productiva del Norte de Santander*. Cúcuta, Colombia: Color.
- García, M. (2008). *Hacia el manejo emocional de los conflictos. Visión organizacional postmoderna del gerente en el siglo XXI*. México: Ingramex.
- Gardie, M. (2005). El componente emocional los ambientes sociales: escuela, empresa y familia. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL.
- Gardner, H. (2004). *La inteligencia emocional en contextos interactivos*. USA: Elseiver.

- Gonzalez Júnior H. A. (2018). Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 177-197. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8150
- Goleman, D, & Ivancevich, D. (2003). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara. Editor S. A.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencia emocional. 3ra Edición*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor S. A.
- Gómez Ortiz, E. J., & Peñaranda Soto, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), 217-235. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8113
- Guevara, J. M. (2018). Calidad de vida, protección de derechos e inclusión social de portadores del (VIH) en Cúcuta. *Infometric@ - Serie sociales y humanas*, 1(2), 1-17. Obtenido de <http://www.infometrica.org/index.php/ssh/article/view/74>
- Held, G. (2011). *Políticas de crédito para empresas de menor tamaño con bancos de segundo piso: experiencias recientes en Chile, Colombia y Costa Rica*. Santiago de Chile, Chile: Fundación CEPAL.
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista, P., (2014). *Metodología de la investigación*. 4ta edición. México: McGraw-Hill. Interamericana.
- Jaimes. A., Bravo Chadid, S. & Montenegro, G. (2012). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191- 213.
- Koontz, H., & O'Donnell. C. (2010). *Elementos de administración. 5ta Edición*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global. 4ta Edición*. México. D. F.: McGraw Hill.
- León, A. (2007). *El binomio educación- formación*. Mérida, Venezuela: Talleres gráficos universitarios.

- Malagón, F. (2015). *Gerencia y planificación estratégica*. Bogotá, Colombia: Corporativa Javeriana. S. A.
- Maldonado, J. (2013). Orientaciones metodológicas de la investigación cualitativa. Diseños del proceso hermenéutico investigativo en las ciencias sociales. Bogotá, Colombia: Universidad Libre de Colombia.
- Mantilla, C. (2018). El depósito notarial: nociones generales en Colombia. *Infometric@-Serie Sociales y Humanas*, 1(2). Obtenido de <http://www.infometrica.org/index.php/ssh/article/view/75>
- Mejía, S. E., Payán, A. F., & Patiño, H. F. (2011). El sector calzado del área metropolitana centro occidente rumbo a la productividad y competitividad basado en la educación, ingenio e innovación. *Scientia Et Technica*, 2(31), 189-194
- Méndez, A. (2016). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. 3ª edición. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Mogrovejo, J. M., Herrera Martínez, S. V., & Maldonado, L. G. (2019). Estrategias para impulsar el agroturismo rural en Municipio de Gramalote Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(7), 188-205. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8138
- Muñiz, R. (2012). *El marketing en el siglo XXI. 5TA Edición*. Madrid, España: Octaedro
- Núñez Barrios, E. D. (2018). Los informes de fiscalización autonómica de los órganos de control externo: rendición de cuentas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), 102-124. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8188
- Núñez, L. M. G., Martínez, J., & Arzuza, M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (21), 1-25.
- Ochoa, H., & Ríos, (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de Cementos Orozco. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 39-58.

- Parella, S., & Martins, F. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa. 4ta edición*. Caracas, Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Phill, L. (2010). *On studying the organizational conditions: Researchs to see the human beings behaviorist climate*. USA: The Ohio Statete University. Publishing Direction.
- Prada Torres, O., Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión editorial: tratamiento de la información periodística. *Sapienza Organizacional*, 6(11), 200 – 219. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/download/15104/21921926201>.
- Quiroz Leal, S. (2021). Tipos de liderazgo: una perspectiva liberadora desde la consejería profesional. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12). Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8715
- Raynaud, N. C., & Mogrovejo Andrade, J. M. (2018). El desarrollo y financiación de la infraestructura en Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), 184-190. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8212
- Ramos, L. (2014). Importancia de la capacitación a los emprendedores de las PYMES con mayores posibilidades de éxito en la creación de las empresas productoras de bienes de consumo. (*Tesis de Maestría*). Barinas Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora.
- Rangel, M. (2010). Modelo de clima organizacional para la Universidad de Los Andes – Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”. (*Tesis de Maestría*). San Cristóbal, Venezuela: Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Reyes, M. (2018). Propuesta gerencial para el desarrollo de competencias sociolaborales que garanticen el éxito en las actividades de emprendimiento relacionadas con la conformación de empresas de calzado. (*Tesis de Maestría*). Concepción, Chile: Universidad de Concepción.
- Rincón, M. (2012). Razonamientos metodológicos para la realización de los proyectos factibles en las universidades venezolanas. *Revista de Investigación y Postgrado Universidad Nacional Abierta UNA*. 1(3).

- Rue, L. & Byars, L.I. (2005). *Administración. Teoría y aplicaciones*. México: Alfaomega S. A.
- Sabino, C. (2009). *Metodología de la investigación educativa. 2da edición*. México: Grijalbo.
- Salazar, S. (2017). Uso creativo de las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC para la gerencia eficaz de las empresas de calzado: Lineamientos teórico- prácticos. (Tesis de maestría). Bogotá, Colombia: Universidad Católica.
- Salovey, B. (2008). *El autoconocimiento y la auto conservación: requisitos del conocimiento emocional. 3ra Edición*. México: Editorial: Trillas.
- Sallenave, J. (2014). *La gerencia integral. 4ta Edición*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Sepúlveda Chaverra, J. D., Quintero Barrios, I., Lizcano Montoya, T., & Díaz Pineda, E. (2013). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 212-226.
- Vizuite Muñoz, J. M. (2021). La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(11), 22-46. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8077
- Vallés, A., & Vallés, C. (2010). *Inteligencia emocional*. Madrid, España: Ecos.
- Vásquez, E., & Salazar, O. (2016). *Manual de gerencia empresas: casos prácticos aplicables a las empresas del siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Colombia. S. A.