**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

# PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

www.bdigital.ula.ve

**Autor:** Alicia Córdoba Delgado.
**Tutor:** Dr. Darwin Alexander Martínez Nieto.

**San Cristóbal, Octubre de 2019**

c.c Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

# PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

www.bdigital.ula.ve

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster Administración Mención Gerencia

**Autor:** Alicia Córdoba Delgado.
**Tutor:** Dr. Darwin Alexander Martínez Nieto.

**San Cristóbal, Octubre de 2019**



c.c Reconocimiento

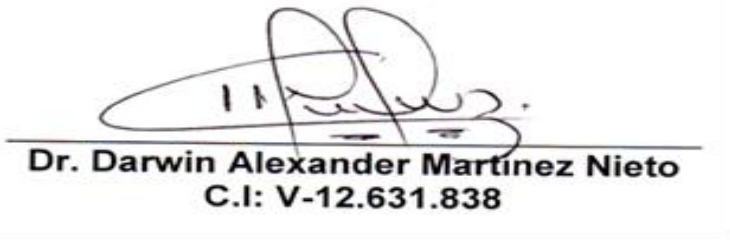
**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana: Alicia Córdoba Delgado, para optar al grado de *Magíster Scientiae* en Administración Mención Gerencia, cuyo título tentativo es**: PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA,** considero que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser presentado y defendido por ante el Jurado Evaluador que la Universidad de Los Andes convenga en nombrar para tal fin.

En tal sentido, solicito formalmente señalar la fecha, hora y sitio para efectuar la defensa correspondiente.

www.bdigital.ula.ve

En la ciudad de San Cristóbal, a los 22 días del mes de julio de 2019.



Dr. Darwin Alexander Martínez Nieto
C.I: V-12.631.838



c.c Reconocimiento

## DEDICATORIA

*A dar por culminado una etapa y meta de mi vida quiero dedicar este logro:*

***A Dios***.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado los dones para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

**A mi madre.**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

***A mis familiares.***

A mi familia en general por su colaboración y apoyo incondicional en cada momento en el transcurso de mis estudios.

www.bdigital.ula.ve

***A mis Profesores.***

Dr. Darwin Martínez y el Doc. Rolando Eslava, profesionales quienes por su gran apoyo, ética, mística y calidad humana me motivaron para la culminación de nuestros estudios profesionales y en especial, para la elaboración del presente trabajo; y por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

***A mis amigos.***

A mis amigos de clase que compartieron momentos de formación profesional e investigación en esta etapa educativa.



c.c Reconocimiento

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme, porque hiciste realidad este sueño anhelado. A la Universidad de Los Andes ULA por darme la oportunidad de estudiar y superarme, a mi director de tesis, Dr. Darwin Martínez por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. a los profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado para mi formación, y en especial al Dr. Rolando Eslava por su enseñanza y dedicación. De manera especial y sincera agradezco a mi Esposo Lic. Alex Becerra por su valiosa colaboración en todo lo correspondiente de mi vida. A mis jefes de trabajo que permitieron con su apoyo y motivación para mi formación profesional.

www.bdigital.ula.ve

Al Lic. Carlos Sandoval y el Lic. Javier albornoz compañeros que me colaboraron en el transcurso del Postgrado por su apoyo y constante estimulo.

Muchas gracias y que Dios los bendiga a todos.



c.c Reconocimiento

## ÍNDICE GENERAL


| | pp. |
|---|---|
| **DECICATORIA……** | V |
| **AGRADECIMIENTOS……..…** | VI |
| **LISTA DE CUADROS……...……...** | IX |
| **LISTA DE TABLAS……...……...** | X |
| **RESUMEN.....** | XII |
| **INTRODUCCIÓN…….……...….** | 1 |

**CAPÍTULOS**

**I EL PROBLEMA**

| | |
|---|---|
| Planteamiento del Problema..... | 5 |
| Objetivos de la Investigación..... | 17 |
| General……..…. | 17 |
| Específicos…….. | 17 |
| Justificación e Importancia de la Investigación..... | 18 |


www.bdigital.ula.ve


**II MARCO REFERENCIAL**

| | |
|---|---|
| Antecedentes de la Investigación..... | 22 |
| Bases Teóricas..... | 41 |
| Sistema de Variables…….. | 78 |
| Operacionalización de las Variables en Estudio……... | 80 |

**III MARCO METODOLÓGICO**

| | |
|---|---|
| Naturaleza de la Investigación..... | 81 |
| Modalidad de la Investigación…..……. | 82 |
| Fases de la Investigación..... | 84 |
| Fase I. Diagnóstico……. | 84 |
| Población y Muestra……... | 85 |
| Técnica e Instrumento de Recolección de Datos……..…….. | 86 |
| Validez y Confiabilidad……...……... | 87 |
| Metodología para la Recolección de los Datos……. | 87 |
| Técnicas de Análisis de los Datos Cuantitativos……..…….. | 88 |
| Fase II. Factibilidad……..... | 89 |
| Fase III. Diseño de la Propuesta……. | 90 |
| Metodología para la Fase de Diseño de la Propuesta……. | 91 |




c.c Reconocimiento

**IV LOS RESULTADOS**

Análisis e Interpretación de los Resultados …….. 92
Discusión Crítica de los Resultados…….. 149

**V LA PROPUESTA**

Presentación…….. 157
Justificación e Importancia…… 162
Objetivos de la Propuesta ……. 165
Fundamentos Orientadores de la Propuesta…….. 166
Estrategias de la Propuesta y Evaluación…….. 171
Talleres de Formación Gerencial…….. 173
Administración de la Propuesta……. 183

**VI MOMENTO CONCLUSIVO**

Conclusiones…… 184
Recomendaciones…….. 189

**REFERENCIAS……** 191

www.bdigital.ula.ve

**ANEXOS**

**A.-** Cuestionario Aplicado……. 198
**B1**.- Acta de Validación Experto 1……... 210
**B2.-** Acta de Validación Experto 2……... 211
**B3.-** Acta de Validación Experto 3……... 212
**C.-** Matriz de Confiabilidad: Alfa de Cronbach……... 213
**D1.-** Acta de Validación de la Propuesta Alcaldía…….……... 215
**D2.-** Acta de Validación de la Propuesta Cámara de Comercio...……..... 216
**D3.-** Acta de Validación de la Propuesta IDR U.F.P.S…….…… 217
**D4.-** Acta de Validación de la Propuesta Empresario 1…..…...……..... 218
**D5.-** Acta de Validación de la Propuesta Empresario 2……. 219



c.c Reconocimiento

## LISTA DE CUADROS


| CUADRO | | pp. |
|---|---|---|
| 1 | Operacionalización de las Variables en Estudio…… | 80 |
| 2 | Factibilidad Económico-financiera…… | 172 |


www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

## LISTA DE TABLAS


| TABLA | | pp. |
|---|---|---|
| | **Variable:** Estructura Administrativa | |
| | **Dimensión:** Operacional | |
| 1 | Para quienes producen…….. | 95 |
| 2 | Tipos de calzado…….**.....** | 96 |
| 3 | Número de diseño para cada línea……. | 98 |
| 4 | Materiales de producción…….. | 100 |
| 5 | Maquinaria disponible…….. | 102 |
| 6 | Componentes Administrativos…….. | 104 |
| | **Dimensión:** Talento Humano | |
| 7 | Número de personal……..... | 106 |
| 8 | Composición del personal……..... | 109 |
| 9 | Tipo de contratación laboral……..... | 111 |
| | **Dimensión:** Financiero | |
| 10 | Ingresos percibidos……..... | 113 |
| | **Dimensión:** Aspectos Legales | |
| 11 | Naturaleza jurídica de la empresa…… | 114 |
| | **Dimensión:** Competitividad | |
| 12 | Apoyo de entidades……..... | 116 |
| 13 | Tipo de apoyo recibido……..... | 117 |
| 14 | Factores que inciden……**.....** | 119 |
| 15 | Elementos con los que compiten…….. | 121 |
| 16 | Elementos comerciales……..... | 123 |
| | **Dimensión:** Datos Generales | |
| 17 | Antigüedad d la empresa……..... | 125 |
| 18 | Importancia de la antigüedad……... | 128 |
| 19 | Identidad corporativa de la empresa…… | 129 |


www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Variable:** Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa.

**Dimensión:** Variables socioeconómicas

20 Nivel de formación……..... 131

21 Nivel de ingresos……..... 133

**Dimensión:** Vinculación Laboral

22 Formación en el ramo……..... 135

23 Experiencia en el sector……..... 137

**Dimensión:** Variables motivacionales

24 Motivos para crear la empresa…….. 139

25 Obstáculos enfrentados……..... 141

26 Motivos para crear la empresa……..……..... 143

27 Interés para formarse gerencialmente…… 146

28 Interés para formarse gerencialmente…… 148

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**
**CIDE CENTRO DE INVESTIGACIONES DESARROLLO EMPRESARIAL**
**MÉRIDA- VENEZUELA**

# PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSE DE CUCUTA

**Autor:** Alicia Córdoba Delgado.
**Tutor:** Dr. Darwin A Martínez N
**Fecha:** Junio de 2019.

## RESUMEN

En el mundo contemporáneo la versatilidad de los mercados ha impulsado la aparición de iniciativas empresariales cuyo fin es satisfacer las necesidades de consumo a partir de las pequeñas y medianas empresas de hecho, a estas pequeñas organizaciones de producción se les conoce como PYMES las cuales, así, para que tales instituciones se configuren es de gran importancia el emprendimiento de sectores organizados quienes utilizando constancia, sentido de oportunidad o de negocio, conocimiento, responsabilidad personal, capacidad de liderazgo deciden apostarle a la creación de las mismas. Por tal motivo, el estudio tuvo por objetivo Formular una propuesta válida 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 correspondió 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 la Propuesta. La muestra estuvo constituida por el 20% de la población es decir, 39 empresarios a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario en escala Likert con tres alternativas de respuestas, es decir, Siempre, Algunas Veces y Nunca. La validez del cuestionario se realizó con el juicio de tres expertos y su confiabilidad con el Alpha de Cronbach, la cual arrojo 0,80 siendo alta. Los datos se analizaron con la estadística descriptiva representados en tablas, éstos se confrontaron de manera crítico-reflexiva con los referentes del marco teórico. El diagnóstico, permitió 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 derivándose, la factibilidad cuya pertinencia, sustentó el diseño de la propuesta de formación gerencial como posible alternativa de solución su administración estará a cargo de la investigadora quien conjuntamente con la Secretaria de Desarrollo Social y Económico Municipal de la Alcaldía de San José de Cúcuta, la Cámara de Comercio de Cúcuta y los emprendedores, gerentes, dueños de empresas de calzado la desarrollarán cooperativamente.

**Palabras Clave:** Propuesta, formación gerencial, creación y sostenibilidad de empresas de calzado, San José de Cúcuta.



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

## INTRODUCCIÓN

Trabajar por un sueño parecería una cuestión ideal, en la compleja dinámica empresarial que caracteriza al siglo XXI el ser independiente o su propio jefe, representa una actividad de elevado valor tanto social, personal y gerencial, sin embargo, y como una cuestión extraña, en realidad son muy pocas las personas que deciden quienes se arriesgan aventurándose a probar sus ideas, en la materialización de proyectos o sus propios negocios. Ante esta realizad, resulta evidente reconocer que el camino es difícil, pero bien valdría cuestionarse, ¿por qué las personas no se arriesgan a tener su propia empresa?, al respecto, la literatura sobre emprendimiento presenta casos de personas que a partir de cero, han logrado grandes hazañas en el ámbito empresarial pero, ¿qué hizo a estas personas y que características se encuentran en los verdaderos emprendedores?, parece existir cierto consenso en que los grandes emprendedores cumplen con las siguientes características: constancia, sentido de oportunidad o de negocio, conocimiento, responsabilidad personal, capacidad de liderazgo.

www.bdigital.ula.ve

Si alguien decide desarrollar un emprendimiento, debe ser consciente que necesita cumplir por lo menos con los anteriores requisitos, ya que sacar una idea adelante requiere de estos y muchos más factores para triunfar. Las estadísticas, sin embargo, no son del todo alentadoras por cuanto en la mayoría de las ocasiones es más probable el fracaso que el éxito, cuestión que se presenta especialmente en el nuevo mundo de los emprendimientos por internet; sin embargo, si es una persona decidida, debe tomar este camino, puesto que aunque se corren riesgos, los posibles premios a su labor serán mucho más altos que los que obtendría como un empleado o un simple cargo medio de una empresa.

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



c.c Reconocimiento

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 embrago, 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, por que 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.

www.bdigital.ula.ve

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 dimensionalizan el problema, logrando comprenderlo de modo global para generar una propuesta como alternativa de solución que conduzca a una optima 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 analiza 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 utilizara un enfoque conceptual que intervienen en función de varios aspectos tales como los ámbitos de aprendizaje, el sistema



c.c Reconocimiento

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 y en la modalidad de proyecto factible, asumiéndose en las tres primeras fases tales como: Diagnóstico, Factibilidad, Diseño de la Propuesta. La técnica se corresponde con la encuesta sistematizada con un cuestionario en escala tipo Likert con opciones de Siempre, Algunas Veces y Nuca, el mismo es contentivo de 28 ítems debidamente validado con el juicio de tres expertos y calculada su confiabilidad con el estadístico de Alpha de Cronbach, resultando ser altamente confiable, es decir con un valor de 0,80. Los datos, se presentan de conformidad con la estadística descriptiva en tablas de frecuencia simpe y relativa, su análisis se apoya en los referentes citados en el marco teórico lo cual, da respuesta a las consideraciones metodológicas que apuntan a contrastar lo encontrado con la literatura para situar de modo contextualizado el problema.

www.bdigital.ula.ve

Por lo antes expuesto, el presente proyecto de investigación se estructura en capítulos, los cuales se desarrollaron así: en el Capítulo I; se muestra el problema, conformado por el planteamiento, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia; el Capítulo II, refiere al Marco Teórico, contentivo de los antecedentes, las bases teóricas y la operacionalización de variables. Seguidamente, el Capítulo III, la Metodología describe la naturaleza con las fases de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, la validez y confiabilidad del cuestionario, la organización y análisis cuantitativo de los datos.



c.c Reconocimiento

Seguidamente, el Capítulo IV corresponde con Los resultados en el cual, se procesan mediante la estadística descriptiva cuyas, frecuencias simples y relativas permiten la comprensión de los aspectos más resaltantes del problema y del que se logra determinar los prospectos del mercado para la comercialización de la empresa del calzado en la ciudad de San José de Cúcuta. El análisis crítico, asume una postura dialéctica con la cual, se hacen inferencias, deducciones, se establecen relaciones así como algunas posibles implicaciones o incidencias y, consecuentemente al final, se hace la discusión critica de los resultados más sustanciales.

Producto de la lectura crítica de los resultados, se logra hacer un diagnóstico global concerniente a la situación actual en relación con las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años en San José de Cúcuta, y del que podría decirse: prevalecen necesidades de carácter formativo pues, la mayoría de los encuestados ni siquiera tiene la Educación Primaria completa, pocos son bachilleres y un reducido número alcanzaron la Educación Universitaria de modo que, esto índice considerablemente en las gestiones o trámites legales a realizar para establecer de manera formal la empresa. Asimismo, destacan factores de carácter económico y financiero, signados por las limitadas o nulas oportunidades crediticias para disfrutar de créditos a la vez, cuando éstos consiguen alguna financiación, las tasas de interés son elevadas, en igual sentido, prevalecen debilidades edutecnológicas porque se determinó que hay un uso limitado o nulo de las Tecnologías de la Información y Comunicación para desarrollar actividades fundamentales garantes del desarrollo de la empresa como comercialización de los productos, sondeo de la competencia, impacto de la marca, captación de potenciales clientes entre otros.

www.bdigital.ula.ve

También, se desarrolla el Capítulo V en el que se incluye la Propuesta de formación gerencial dirigida a emprendedores/ empresarios que desde su estructura administrativa, impulse creación de empresas en el sector calzado en San José de Cúcuta y consta de: presentación, objetivos, justificación, talleres formativos y, la administración de la propuesta. El Capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones, en éste se puntualizan los hallazgos del diagnóstico en correspondencia con los objetivos establecidos, se incluyen las referencias y los anexos.



c.c Reconocimiento

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

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.

www.bdigital.ula.ve

Desde luego, los diversos avances de la sociedad han situado al hombre frente a la necesidad de idear nuevas alternativas de producción de las cuáles bien podría destacarse ele emprendimiento, labor que en palabras de Infante (2013) pudiera conceptuarse como:

> Es una actividad que deriva del ingenio de un individuo para llevar adelante una idea que deriva en un proyecto tangible bien sea en una obra, empresa o negocio. Desde el punto de vista empresarial, éste puede significar un esfuerzo tanto intelectual como físico que es desarrollado con esfuerzo para hacerle frente a diversas dificultades, con la intención de llegar a un determinado punto. Diacrónicamente, se dice que todo emprendimiento nace de una idea que, por diversas razones, despierta en una o más personas el interés suficiente como para embarcarse en un arduo e incierto viaje que tiene como objetivo hacer realidad dicha idea. En la actualidad, gracias a las posibilidades que brinda la tecnología, no siempre es necesario contar con dinero para emprender un negocio; pero ciertos elementos, tales como la voluntad, la perseverancia y la determinación, siguen siendo indispensables (p.6).



c.c Reconocimiento

Como se aprecia en la cita, 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.

En virtud de tales señalamientos, es oportuno resaltar el sistema económico de la ciudad Cúcuta comprendiendo la historia de la capital de Norte de Santander por su situación fronteriza y su vocación comercial, ha sido una frontera de múltiples sentidos: geográficos, políticos y culturales; España influyo en el desarrollo económico debido a la colonización en el siglo XVI, convirtió la región en un límite político administrativo de lo que más tarde sería la República de Colombia y Venezuela, san José de Cúcuta se convirtió en un puerto seco de entrada y salida de mercancías que fue determinante en el desarrollo de su historia, Cúcuta ha sido prácticamente desde sus inicios un lugar para el comercio y cruce de caminos (Raynaud, 2013).

www.bdigital.ula.ve

En este sentido, un punto muy importante sucede para la economía cucuteña en la segunda mitad del siglo XX, época en la que la actividad manufacturera hizo historia en la ciudad así pues, se dice que una de las primeras actividades en consolidarse fue la industria del calzado. En la referida frontera, la zapatería comenzó un auge que coincidió con la prosperidad venezolana derivada del petróleo permitiéndole llenarse rápidamente de pequeñas fábricas a las que sus propietarios llamaban “talleres”. La industria creció de tal manera que buena parte del empleo estaba sustentado en la fabricación del calzado comenzando a sobre salir en el mercado nacional por su excelente calidad y diseños novedosos (Gamboa, 2012), es



c.c Reconocimiento

decir, de moda debido a la oportunidad que se presentaba en las pasarelas de Milan, Italia y Madrid.

La historia de uno de los más destacados empresarios de esa época, por su capacidad de emprendimiento, innovación y creatividad a pesar de los pocos estudios y conocimiento en el área empresarial logro impulsar su empresa a un nivel muy alto que ningún otro empresario del sector ha logrado aún hoy en la ciudad. Por esta causa sus colegas lo llamaron "el llanero solitario de la industria del calzado en Cúcuta" se trata de Luis Fernando Cristancho, cucuteño que parafraseando a Cuenca (2011) fue un zapatero que progresivamente, fue escalando los peldaños del éxito con esfuerzo y tesón, logrando posicionar sus productos alrededor de su marca Calzado Bacardy, acota el citado autor que, el Llanero logró colocar su calzado en el mercado nacional y una vez cumplido ese propósito, se arriesgó al mercado externo con el objetivo de crecer su negocio, se trasladó difícilmente a la Zona Franca Industrial y Comercial de Cúcuta, debido a esta situación se puede asegurar que allí empezó su derrumbe empresarial.

www.bdigital.ula.ve

Para ilustrar esto, vale destacar que la falta de orientación, asesoramiento financiero, económico pero en especial, debido a sus limitadas competencias como emprendedor y el impacto en el medio ambiente llevó al Señor Luis Fernando Cristancho, a la quiebra total, pues su compañía desapareció del área comercial motivado a atravesó por una crisis financiera. No obstante, si se le hubiera brindado la oportunidad de un préstamo a través de un banco y un asesoramiento organizacional para salir de la crisis, la compañía existiría en la actualidad pero, desafortunadamente esto no fue así, la situación que enfrento el "llanero solitario" impactó tanto en su vida personal que lo llevó a una crisis emocional terminando con su propia vida.

Una anécdota importante a resaltar es que de esa época, hoy sólo existe Calzados Valderrama gracias a su innovación, creación y sostenibilidad económica a pesar que en algunas oportunidades, la referida empresa ha pasado por crisis financiera y económica pues, tal vez ésta ha buscado asesoramiento empresarial encontrando personas con competencias para dirigir satisfactoriamente a la



c.c Reconocimiento

organización hacia un feliz término. Entonces, ello refleja la importancia de contar con una solida formación gerencial que sea garante de promover lo que Infante (2013) denomina como el hexágono cualitativo: "flexibilidad, dinamismo, creatividad, empuje, tolerancia y conocimiento global" (p.12), en otras palabras, implica conjugar el saber con las cualidades para triunfar en el emprendimiento.

Al respecto, merece acotar que la globalización y los avances científicos, tecnológicos han puesto a la sociedad frente al reto de avanzar a pasos agigantados, tales cambios, han hecho que el contexto histórico imponga la necesidad de ofrecer variadas alternativas de consumo y producción, que permitan satisfacer las necesidades siendo este el principal motivo por el cual, actualmente en Colombia prevalece la necesidad de crear empresas que generen empleo debido que el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística ) en el mes de agosto del 2014 refleja una alarmante cifra del 8,9 % de desempleo, realidad en la que la ciudad de san José de Cúcuta ocupa el segundo lugar a nivel nacional.

De acuerdo con lo anterior, las estadísticas laborales evidencian que en términos de economía empresarial en la actualidad no marche bien porque, particularmente no hay suficientes puestos de trabajo formal, lo cual ha conllevado a que un considerable número de cucuteños se ocupen de manera informal y, por esta causa, la economía se ve afectada. La costumbre del comercio informal ya es absolutamente normal para el ciudadano realidad que, se refleja la proliferación de movimientos a favor del emprendimiento creativo como acción para tener una compañía propia.

www.bdigital.ula.ve

Entonces, la economía y las exigencias del mundo actual para generar empresas, antes de ser un paso para el surgimiento de las personas emprendedoras dedicadas en función de una organización, han sido la razón más importante a la hora de crear empresas y buscar el desarrollo de un país. La competencia es permanente, lo cual se observa como los países desarrollados están atentos a los retos que van surgiendo cada vez más con el transcurrir del tiempo y, para afrontar dichos retos se preparan para la creación de empresas a través de los diferentes ámbitos de la vida en



c.c Reconocimiento

relación con su educación y trabajo, a la vez que buscan conocer las fortalezas y habilidades que determinen el nivel de conocimiento y entendimientos de estos.

Ahora bien, las ideas de las organizaciones y los gobiernos han surgido, se han planteado diferentes formas de cooperación y asistido a las personas con menos oportunidades económicas para incentivarlas y motivarlas en la creación de empresas, de modo que obtengan una herramienta para surgir, competir y mejorar su calidad de vida, siempre y cuando se atienda a la pregunta ¿qué tan efectiva y productiva están siendo estas propuestas? Las alternativas existen, los fondos también, pero preocupa observar o por lo menos eso es lo que parece, de que instituciones, empresas y hasta las mismas personas no sean eficientes, y mucho menos se muestren interesadas en investigar alternativas para cumplir con sus objetivos de negocio. Al respecto Gamboa (2012) categóricamente afirma:

> Cada vez, debido a las particularidades del contexto y la dinámica económica obliga a pensar el trabajo desde la visión del emprendimiento empresarial pues, la necesidad de producir, trabajar, resolver problemas comunes, satisfacer las necesidades y progresar acorde con el ritmo que impone la sociedad apunta a reconocer la importancia de la tripleta emprendimiento- conocimiento- progreso, como factores determinantes en el éxito de las nuevas alternativas de pequeños mercados para adaptarse a las nuevas exigencias y complejidades (p.16)

www.bdigital.ula.ve

Desde luego, en el contexto cotidiano inmediato se impone la necesidad de sobreponerse a los cambios empresariales, económicos, sociales, y financieros del momento pudiendo considerarse el emprendimiento como una de las alternativas admisibles para responder con éxito a las imposiciones contextuales que vive en la actualidad la sociedad pero, tal como lo refiere el citado autor, ello amerita hacer uso no sólo de la intención, sino conjugarla con los cocimientos administrativos, económicos, financieros, legales y gerenciales para triunfar desde un optimo emprendimiento.

En efecto, pudiera decirse que los empresarios exitosos y competitivos de la región son aquellos que han logrado mantenerse en la cima de la excelencia, con frecuencia se observa que muchas personas inician sus negocios pero no logran pasar por todas las etapas sino que quedan estancadas o desaparecen tan pronto enfrentan



c.c Reconocimiento

la primera dificultad debido a que dejan de ser rentables en un mercado competitivos. El inconveniente que se presenta también subyace en la educación, los perfiles profesionales no se han actualizado en las nuevas tendencias del emprendimiento; las personas y más aquellos que acuden a una institución educativa, la ausencia de una visión teleológica calara hacen que el problema se potencialice.

Por consiguiente, la experiencia de la investigadora en el ámbito empresarial aunado a una serie de entrevistas informales sostenidas con emprendedores que comercializan actualmente con calzado en la ciudad de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander le permiten indicar que entre algunos elementos qua han contextualizado el problema en la actualidad destaca los largos trámites engorrosos y extensos de carácter legal y financiero para cumplir con la documentación ajustada al marco jurídico legal, insuficiencia de recursos económicos, limitadas oportunidades para obtener financiamiento crediticio bancario que en suma, se constituyen en factores intervinientes para la materialización de una pequeña y mediana empresa en el sector del calzado.

www.bdigital.ula.ve

También, conviene resaltar que la mayoría de empresarios u emprendedores quienes intentan conformar una empresa de calzado, enfrentan el atenuante de la poca accesibilidad a maquinarias cuya tecnología es novedosa ello porque, prevalecen los altos costos de compra sumándose, las altas tasas crediticias de los bancos para tal cometido a su vez, estos empresarios no pertenecen a algún gremio u organización formal de calzado que pudiera apoyar en el emprendimiento que sin lugar a duda, suele ser algo de especial importancia desde el punto de vista de gerencia moderna en el sentido que permitiría fortalecer el trabajo cooperativo y en redes de mercado proactivo. Al respecto, Fajardo (2017) es enfático al manifestar:

> Frente a la grave crisis que viven las empresas de calzado en Cúcuta, se hace necesario, perentorio e ineludible que los emprendedores y empresario se organicen para unir ideas que les permitan concretar acciones basadas en el trabajo productivo pero desde una modalidad compartida, en la que prevalezca la cooperación, el apoyo mutuo, el deseo de ayudar a los demás para progresar con un equipo cohesionado. Esto, podría avizorar la materialización de cajas de ahorro, cooperativas que apoyen a quienes comienzan en el ramo del calzado posibilitando, las oportunidades de éxito, progreso y crecimiento (p.136).



c.c Reconocimiento

De conformidad con los señalamientos de Fajardo (Ob cit), es evidente que los empresarios y emprendedores del sector calzado en la localidad de Cúcuta, necesitan organizarse constituyendo gremios, cooperativas, fondos, cajas de ahorros cuyas políticas contemplen desde el punto de vista social y financiero el ofrecimiento de apoyo a todos aquellos que estén interesados en abrirse paso exitoso en la industria del calzado, pues, tal como lo afirma el precitado autor, ello sería un aliciente con el cual, muchos pudieran arrancar sus empresas con mayor posibilidad e incluso, podría ser un elemento de gran alcance desde el punto de vista motivacional.

Dentro de este mismo orden de planteamientos, se tiene que la situación económica del país en general, tal como refieren los propios empresarios y emprendedores, debido principalmente a los procesos eleccionarios o al tratado de libre comercio con la República de China, afecta considerablemente el flujo económico que se hace evidente en la fluidez monetaria, la capacidad de adquisición, el descenso considerable de las compras hasta el punto de solo permitirles a la gran mayoría sostenerse para cubrir los gatos, sobrevivir y, es tan preocupante el panorama que algunos hasta consideran cerrar las empresas. Todos estos factores incidentes, conlleva a la disminución de las operaciones de producción y por su parte, Copete (2016) afirma:

www.bdigital.ula.ve

> …la realidad económica que vive el sector calzado en Cúcuta, poco les permite a los empresarios alcanzar una estabilidad sostenida, las oportunidades de expansión se ven cada vez más limitadas y, ni hablar de crecimiento que en lugar de ser prospectivo, tiene un efecto desevo, es decir, la posibilidades de cerrar o quebrar son cada vez más notorias (p.10).

Tal como se desprende de la cita, el factor económico será por lo general determinante porque, es éste uno de los que condiciona todas las actividades financieras para la conformación, establecimiento, permanencia, crecimiento, expansión de la empresa lo cual, permite suponer que al ser algo tan esencial, cualquier emprendedor u empresario no solo debe recibir apoyo en términos crediticios sino también en el ámbito gerencial, que le permita hacer uso racional de los recursos para administrarlos bien teniendo en cuenta habilidades administrativas y contables.



c.c Reconocimiento

En igual sentido, tras el contacto directo de la investigadora con empresarios y emprendedores pues, trabaja actualmente como asistente administrativo de dos empresas de calzado, le han permitido observar que estas organizaciones usualmente se limitan a hacer uso de una publicidad tradicional, es decir, a las puertas de los locales, así como fijación de pendones y avisos en la parte superior de la entrada de los establecimientos sobre los que comúnmente colocan punto de fábrica desde luego, hacen uso limitado o nulo de la tecnología de punta medida con *Facebook*, *Instagran,* Páginas web, para dar a conocer los productos que fabrican y al respecto Fajardo (2017), afirma para un emprendimiento exitoso en el siglo XXI, "…es obligatorio invertir en publicidad, de modo que, esto divulgue la tipología, variedad y ventajas de determinado producto en el mercado, hay que dar a conocer lo que se hace por todos los medios de comunicación social"(p.119).

También se aprecia cierto desconocimiento de los procesos formales para conformar una empresa tal es el caso de la prevalencia reiterada que la investigadora ha corroborado directamente en el contexto, la cual, tiene que ver con la ausencia de planes claros de mercadeo, contable/ financiero, operativo de producción así como de la imagen corporativa de un considerable número de empresas por su parte, Gamboa ( 2012) afirma que los procedimientos formales en el sector empresarial de Cúcuta, "han estado siempre presente en la historia socio productiva en este departamento, siendo ello, de gran valor para garantizar el desarrollo/ progreso integral"(p.175)

www.bdigital.ula.ve

Otro factor incidente, está relacionado con la escasa o nula innovación en el diseño de nuevos modelos de calzado lo cual, afecta de modo evidente el mercado consumidor pues, los clientes al no encontrar zapatos novedosos y a la modo, optan por buscar otras opciones acordes a la tendencia que impone el contexto y, tal debilidad, también interfiere en las posibilidades de comercialización nacional así como de exportación hacia otros mercados. Un buen plan de producción, debería considerar las tecnologías y los medios de comunicación para publicitar los calzados, logrando atraer compradores en otras latitudes consolidando la exportación.

Por otro lado, basado en la experiencia propia de la investigadora como personal que labora en el sector calzado su permanencia en el contexto, le ha



c.c Reconocimiento

permitido corroborar que el personal no tiene oportunidades de ascenso a cargos en las jerarquías superiores inmediatas, que debería hacerse por la vía de los méritos, lo cual afecta desde el punto de vista socioafectivo a la mayoría del personal, quienes al ver que nunca serán promovidos, usualmente terminan asumiendo actitudes conformistas e incluso adversas, que en suma, no ayudan en nada al progreso de la empresa.

Sobre los productos, merece agregar que poco se hace el reconocimiento de la marca ni tampoco se promueve una constante búsqueda de clientes potenciales. Además, es escaso o más bien nulo el monitoreo tanto de la competencia como de los costos, lo cual hace que la empresa poco se ajuste a la realidad, exigencias del contexto en términos económicos y de demanda. Sobre este particular, de manera enfática Caicedo (2013) afirma:

> Las necesidades de capacitación en los empresarios, emprendedores y gerentes de las empresas de producción de calzado en Cúcuta, se hacen cada vez más perentorias, para garantizar que sean exitosos es pertinente que gremios, alcaldía, gobernación y secretaria de la presidencia fijen acuerdos destinados a promover acciones formativas, garantes de una mejor gerencia en el sector comercial de calzado pero, eso debe ser casi que de inmediato frente a la inminente crisis y mengua vividas (p.179)

www.bdigital.ula.ve

Entonces, el enfrentar la crítica situación que nos ocupa como objeto de estudio exige el concurso consciente y oportuno de varios sectores tanto del ámbito público como privado, pues con ello, se podrá garantizar que la creación de las empresas de calzado, esté en esencia cimentada sobre la base de emprendedores/ empresarios con habilidad, conocimientos para afrontar los múltiples retos que impone no solo la constitución, sino también el crecimiento y desarrollo prospectivo.

Adicionalmente, otras de las causas subyacen en el aspecto personal del emprendedor en el sentido que la mayoría no cuentan con el conocimiento necesario para establecer objetivos concretos garantes del logro de las metas de emprendimiento satisfactoriamente en el sector calzado, debilidades para el ejercicio de liderazgo, escasa actitud para asumir riesgos, escasas competencias en el uso y manejo gerencial de las tecnologías de la información y comunicación, visión



c.c Reconocimiento

estratégica para el sentido de oportunidad o de negocio, los cuales evidencian tal como lo refiere Jiménez (2012), la existencia de:

> Necesidades en el emprendedor de carácter tanto conceptual, procedimental como actitudinal razón por la cual, no se tiene una claridad en las competencias, habilidades y destrezas a emplear, desconocimiento en los procedimientos legales, financiero para garantizar la factibilidad de la empresa que, junto a la motivación, la iniciativa, la tolerancia, la capacidad para enfrentar retos, conspiran de modo negativo a favor de nuevas propuestas de emprendimiento (p.22).

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.

www.bdigital.ula.ve

Entonces, la suma de las evidencias antes descritas conllevan entre otras consecuencias a perdida 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.

Por consiguiente, bien pudiera mencionarse que en la actualidad se observan debilidades de tipo conceptual, procedimental y actitudinal que inciden directamente en los procedimientos gerenciales empleados por la mayoría de los emprendedores para la creación de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta,



c.c Reconocimiento

en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia, ello se corrobora en el limitado conocimiento para organizar, planificar, materializar la conformación de las empresas comercializadoras de calzado a la vez que, se hace extensible a las actividades de supervisión una vez conformada la pequeña y mediana empresa, lo cual, la mayoría de veces conlleva al cierre o a la quiebra de las mismas.

A tal efecto, de continuar la suma de las debilidades antes descritas puede suceder que prevalezca la desmotivación por el tiempo de espera para la conformación de la empresa, problemas de funcionamiento, pérdidas de material, pérdidas financieras debido al escaso conocimiento del emprendedor, quiebra, débil ejercicio de liderazgo, clima organizacional defensivo, sanciones de la superintendencia recaudadora de los impuestos, incumpliendo de compromisos económicos entre otros. En este sentido, Gamboa (2012) afirma que en la historia económica y productiva del Norte de Santander, desde la década de los 2000, definitivamente da "…cuenta de los avances y los desaciertos experimentados en el sector del calzado, debido a la necesidad de habilidades para negociar con asertividad conjugando el aprendizaje con las actividades y la actitud de la mayoría de los emprendedores" (p.17), es decir, existe una problemática que amerita una pronta intervención garante de la inmediata mejora en términos de emprendimiento empresarial.

www.bdigital.ula.ve

A la luz de los aspectos antes descritos, como posible alternativa de solución se pretende investigar la problemática, derivando en la conformación de propuesta de formación gerencial que impulse para la creación de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia, contexto que al estar ubicado en la frontera con la República Bolivariana de Venezuela desde el punto de vista comercial se caracteriza por ser dinámico, con moderado flujo comercial pero, con constantes actividades en el sector de la pequeña y mediana empresa que suponen, la existencia de variadas iniciativas de emprendimiento en el sector del calzado. Sobre este particular, García (2013) afirmó que:



c.c Reconocimiento

> Los gerentes del siglo XXI, estamos cada vez más convencidos que el éxito de los emprendedores quienes creativamente se arriesgan a constituir pequeñas y medianas empresas para la producción y consumo de bienes básicos, ameritan constantes procesos formativos destinados al desarrollo significativo, cooperativo, contextualizado de las habilidades necesarias para abrirse paso exitoso y no fracasar en el intento(p.95)

A partir de lo citado, se desprende que en cualquier contexto y bajo determinadas circunstancias el emprendimiento empresarial exitoso, necesitan tener en común un alto grado de conocimiento respecto al rubro en el que se incursiona, creatividad, actitud de innovación, destacando ideas que no habían sido explotadas antes o las usan en un campo diferente al que se acostumbra. Por lo general, vale más la originalidad que el dinero, el ingenio que los estudios de marketing, así como también ser oportuno que precavido. En consecuencia, la determinación de quien los impulsa debe estar en condiciones de adaptarse a una realidad histórico-social y económica cambiante. Cabe mencionar que el aprendizaje situado y el trabajo en equipo suelen ser los mejores elementos a la hora de impulsar un proyecto, ya que potencia las virtudes de cada integrante.

www.bdigital.ula.ve

Con base en las ideas antes descritas a continuación, se plantean las preguntas que guiarán el desarrollo sistemático de la presente investigación: ¿Cuál es la propuesta formativa factible para la formación de emprendedores locales para la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta? y, para dar respuesta a la pregunta general, conviene responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación actual de las empresas creadas en el sector calzado en los dos últimos años en San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia? ¿Qué prospectos de mercado son los utilizados por las empresas de calzado en San José de Cúcuta? ¿Qué criterios legales, gerenciales, económicos, financieros y sociales determinan la factibilidad del programa de formación? ¿De qué manera formar a los emprendedores locales para la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, respondiendo a los criterios de factibilidad?



c.c Reconocimiento

En síntesis, un referente indispensable para garantizar el éxito en la compleja dinámica que caracteriza a la sociedad del presente siglo el éxito dentro y fuera de los negocios, es entender y aceptar que el planeta es de todos o, dependiendo de la perspectiva, que no es de nadie. La creación de una empresa de calzado no siempre es una experiencia grata pues, muchas veces, los emprendedores no reciben una recompensa acorde con el esfuerzo depositado motivo por el cual, se hace cada vez más impostergable saber que esto puede ocurrir, especialmente cuando alguien con más recursos o habilidades para comercializar se interpone entre el emprender y deseo de ver materializada su empresa.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Objetivo General:**

Formular una propuesta válida para la formación gerencial de emprendedores locales cuya estructura administrativa garantice la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

www.bdigital.ula.ve

**Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la situación actual de las empresas creadas en los dos últimos en el sector calzado años en san José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

2. Determinar los prospectos del mercado utilizados por las empresas del calzado en la ciudad de José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander.

3. Establecer los criterios de factibilidad legal, gerencial, económica, financiera y social que validen el programa de formación de emprendedores.

4. Diseñar una propuesta de formación de emprendedores locales para la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en la ciudad de José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.



c.c Reconocimiento

## JUSTIFICAIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las sociedades contemporáneas se caracterizan por ser cada vez más productoras y consumidoras de servicios, la dinámica comercial experimenta vertiginosas transformaciones que sitúan a los empresarios frente a la necesidad de reinventarse para satisfacer las demandas cotidianas de la población y por tal motivo, muchas veces las estructuras o procedimiento existentes parecer ser insuficientes en la satisfacción de la necesidades básicas otra realidad es que, ante el mundo tan cambiante surgen novedosas alternativas para generar productos cada vez más innovadores así, resulta lógico suponer que tales han sido los principales motivos para la configuración de una nueva actividad comercial llamada emprendimiento. Entonces, sobre el emprendimiento se puede decir que es una acción volitiva intencionalmente motivada por un ciudadano con deseos de superación, trabajo y progreso comercial motivos por los que éste se aventura a producir o crear nuevos productos.

www.bdigital.ula.ve

En este sentido, la temática denominada propuesta de formación gerencial que impulse creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta en el Departamento del Norte de Santander, reviste de especial importancia en el sentido que pretende comprender la problemática del emprendimiento en el sector calzado de cuyos aportes derive la comprensión del problema a objeto de ofrecer alternativas admisibles destinadas a la formación de emprendedores para que optimicen sus ideas y procedimientos conducentes a la consolidación, permanencia, crecimiento y progresos sustantivo de dichas pequeña industrias manufactureras permitiéndoles agudizar la visión de las oportunidades de negocio, consolidando las competencias de liderazgo y de comercialización que los mantenga alejados del fracaso o la quiebra

En igual sentido, este trabajo de investigación se realiza con el fin de dar a conocer la falta de elementos efectivos para la medición del emprendimiento a nivel de los empresarios con menos recursos en la ciudad de San José de Cúcuta en el Departamento del Norte de Santander. A pesar que es un tema muy sonado, los estudios sobre efectividad son muy pocos, al igual que los resultados, teniendo en



c.c Reconocimiento

cuenta que la creación de empresa en la ciudad en una realidad que no ha logrado consolidarse como parte importante en el desarrollo de la economía norte santandereana. Por tanto, la realización del estudio es pertinente en vista que, parte de una realidad económica y social existente en la actualidad, cuyos hallazgos conduzcan a contextualizarla, comprenderla y aportar una propuesta como posible alternativa de solución

Adicionalmente, merece indicarse que debido a la falta de interés por las organizaciones hacia este tipo de investigación ha incidido en el limitado establecimiento de verdaderas causas por las cuales en las población de la ciudad de San José de Cúcuta en el Departamento del Norte de Santander, tiene dificultades en el avance empresarial, colocando a la ciudad en un sitial poco deseable en los temas de investigación y desarrollo para hacer más competitivo el entorno empresarial colombiano, teniendo en cuenta que son unos pocos emprendedores quienes han surgido y han sacado a flote sus empresas de calzado. Ocasionalmente se han visto casos de empresarios líderes que han nacido de sus experiencias diarias y lo más importante de su espíritu luchador; estos eventos de cierta forma son mecanismos que son objeto de comparación sirviendo de referentes epistemológicos para difundir procesos de formación empresarial a fin de orientar a nuevos empresarios.

www.bdigital.ula.ve

Desde luego, lo anterior refiere a la existencia de un marcado flujo empresarial que se ha ido identificando una comunidad creando instituciones o entidades de fomento productivo mediante la formación de competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales a través de cátedras de emprendimiento, actividad que puede ser asumida como la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en todos los niveles desde preescolar hasta la educación secundaria, media, tecnológica y universitaria), a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento. En especial, este cometido tiene su significación, porque pretende vincular la formación tanto con la creación como con la sostenibilidad de empresas productoras de calzado, enfatizando en los conocimientos y experiencias garantes del desarrollo de la constancia, sentido de oportunidad o de negocio,



c.c Reconocimiento

conocimiento, responsabilidad personal, capacidad de liderazgo, habilidades para el uso de la tecnología.

De esta manera, el desarrollo de esta investigación se justifica desde el punto de vista práctico porque surge como una necesidad de conocer y detectar las posibles debilidades existentes en las actividades realizadas por los emprendedores para la creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, lo que a su vez el diagnóstico permitirá determinar 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. Por ello, es necesario, que éste se desarrolle mediante la actuación efectiva de personal calificado y de esta manera, abrir la oportunidad para que los mismos comprendan las razones del por qué no han tenidos el éxitos empresarial en sus intentos de consolidar una empresa eficaz. Así pues, se estudian las variables constitutivas del emprendimiento logrando establecer las relaciones con la permanencia, crecientito y triunfo de la empresa, como tópico importante que influyen en el quehacer gerencial y comercial de la localidad de Cúcuta.

www.bdigital.ula.ve

En igual sentido, el estudio de justifica bajo las perspectivas teórica pues, en la investigación se abordarán teorías, definiciones, conceptos, antecedentes sobre las teorías de la administración, el emprendimiento empresarial, las iniciativas comerciales de calzado, tratando de este modo de explicar la naturaleza teórica de estos elementos, constituyéndose en una fuente de consulta y actualización para los emprendedores, gerentes y administradores interesados en actualizar sus conocimientos sobre el tema y para la comunidad en general que estén interesados en profundizar concerniente al problema.

También, se busca que el mismo, sirva como una referencia documental, fuente de consulta y actualización para el colectivo empresarial que tengan interés en profundizar sobre el objeto de estudio, también, pretende complementar la información existente sobre los procedimientos de formación gerencial que impulse la creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta , de modo que contribuya a profundizar con referentes actualizados, los posibles vacios de conocimiento que existen al respecto.



c.c Reconocimiento

A su vez, se justifica metodológicamente, porque desde el enfoque cuantitativo, se diseña un cuestionario en escala Likert con tres alternativas de respuesta para recolectar la información pertinente; instrumento que permitirán fortalecer los procesos metodológicos ya que apegados al método científico se valida y determina su confiabilidad; por ello, pueden ser empleados por futuros investigadores que deseen ahondar en esta problemática. Asimismo, las conclusiones pueden sustentar la creación de futuras líneas de investigación, que reflexionen sobre la necesidad de dedicar esfuerzos relacionados con los procesos de formación gerencial que impulse creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta dentro de la compleja dinámica comercial del contexto referido.

Por último, la generación de mayor conocimiento y participación por parte de las personas las cuales van a estar condicionadas en gran parte por las entidades que conforman las redes de emprendimiento, si apreciamos que son estas las que con sus experiencias, conocimientos, habilidades y asesorías podrán guiar el camino del emprendedor a fin de generar facilidades y apoyos que permitan el progreso de su idea y finalmente la continuidad de su empresa. Se pretende que con la información que resulte del estudio y las contribuciones que dicha investigación ofrece se puedan crear mecanismos que ayuden a resolver la cultura de emprendimiento con el fin de sembrar espíritus ambiciosos mediante el aprendizaje inculcando en la familia, la escuela y el trabajo.

www.bdigital.ula.ve

También, el trabajo se justifica debido a la escasez del desarrollo productivo e investigativo que impera en el Departamento, situación que ha traído consecuencias notorias en la economía regional. Al preocuparse por este problema que aqueja al departamento Norte de Santander para generar la creación de empresas a fin de avanzar en una cultura emprendedora y mejorar la calidad de vida desarrollando unas actividades económicas que le permitan al empresario sostenerse con el objetivo que es su empresa en el tiempo, para crecer y lograr subir peldaños con una mejor posición económica y financiera impactando en el mercado social con un desarrollo sostenible.



c.c Reconocimiento

# CAPÍTULO II

# MARCO TEORICO

## Antecedentes

Para Corbetta (2012), el objeto de estudio tiene que ser revisado cuidadosamente temporal y espacial, es decir indicar su estado epistemológico actual, exigiendo el examen de aquellos aportes realizados con anterioridad. Los antecedentes, también conocidos como investigaciones previas, constituyen el conjunto de trabajos abordados de modo empírico bajo diferentes perspectivas que buscan conocer las realidades sociales manifestadas en determinado contexto situacional en los diferentes escenarios políticos, económicos, sociales y empresariales; por tal razón, a continuación se presentan algunos trabajos que se han desarrollado en los escenarios internacionales, nacionales y regionales.

www.bdigital.uia.ve

Por consiguiente, merece acotar la presentación de los antecedentes se apega a dos criterios (2) esenciales sugeridos por Maldonado (2013), quien indica que:

> …estos podrán ser presentados en orden cronológico, desde el más reciente hasta el de menor vigencia o, también, según el criterio de procedencia geográfica del aporte, lo importante es que el investigador logre sistematizar los objetivos, la metodología completa, sus principales hallazgos, las conclusiones y, sus sugerencias pudiéndose establecer la relación con el objeto de estudio. Además, los antecedentes juegan un crucial papel porque, sirven de bases para realizar la discusión critico-reflexiva de los resultados en el diagnostico, permitiendo apreciar el comportamiento global del objeto de estudio (p.65).

Así, se ha procurado dar respuesta a ambos señalamientos, de modo que, se puntualizan aquellos estudios, que guardan relación con el trabajo, bien sea por las



c.c Reconocimiento

variables, temática, naturaleza paradigmática, la modalidad investigativa. Ante esta caracterización, los estudios previos se describen así:

Inicialmente, Reyes (2018), en la provincia de Concepción, en la República de Chile, formuló una "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", tuvo como objetivo general, ofrecer una 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, como objetivos específicos se propuso: diagnosticar las competencias socialoborales de los empresarios del sector calzado de la localidad de Recoleta perteneciente a concepción, una zona productiva destinada a la compra, venta, producción y comercialización de materiales para producir y vender calzado, establecerla relación existente entre las competencias sociolaborales y el grado de éxito empresarial, determinar la factibilidad que sustente la formulación de la propuesta y finalmente, esbozar de modo sistemático una 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 perteneciente a concepción.

www.bdigital.ula.ve

Metodológicamente se efectuó bajo los parámetros del paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, siendo a nivel descriptivo con diseño de campo de tipo transaccional, la modalidad investigativa asumió el proyecto factible siguiendo las fases de Diagnóstico, Factibilidad y Diseño de la Propuesta, muestra fue de carácter censal por cuanto se correspondió con una cantidad finita se tomó la totalidad de los 45 empresarios existentes que laboraban con el ramo de calzado en el sector, la técnica se correspondió con la encuesta a través del cuestionario en escala tipo Likert, el mismo incluyó 34 preguntas con tres opciones de respuesta Totalmente de acuerdo, Indeciso y Totalmente en Desacuerdo para ello, se validó mediante el juicio de tres expertos y calculada su confiabilidad mediante el estadístico de Alfa de Cronbach, arrojando un nivel de confianza de 0,97 es decir, muy alto. Los resultados, se organizaron en tablas de distribución de frecuencia simple y relativa y, se



c.c Reconocimiento

analizaron con el paquete informático SPSS ya que el mismo, se considera una herramienta tecnológica muy utilizada en el campo de las sociales y aplicadas para obtener resultados confiables. Una vez realizados, ambos procedimientos se procedió al análisis crítico de los resultados, destacándose: las competencias sociolaborales de los empresarios del sector calzado de la localidad de Recoleta perteneciente a concepción, una zona productiva destinada a la compra, venta, producción y comercialización de materiales para producir y vender calzado, son muy básicas e incluso en ciertos casos, podría decirse que son ausentes porque, éstos no han tenido procesos de formación ni mucho menos actualización relacionados con el liderazgo, la administración, la gerencia, el conocimiento de los mercados. Existe un establecerla relación estrecha entre las competencias sociolaborales y el grado de éxito empresarial, en el sentido que aquellos quienes manejan ciertas competencias tienen más habilidades para dirigir la empresa y ser exitosos en los negocios a diferencia de los que no cuentan con el mínimo de tales habilidades.

Los resultados, permitieron determinar la factibilidad que sustentó la formulación de la propuesta entre éstos destacó: los de carácter formativo, legal, gerencial y técnico, es decir que, hubo suficientes elementos de gran interés para construir la propuesta, la cual estuvo sustentada en el sentido social y en su aporte significativo para contribuir a solucionar el problema y finalmente, así, los resultados permitieron esbozar de modo sistemático una 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 perteneciente a concepción. Una vez planteados logrados los objetivos, se concluyó:

Las exigencias del siglo XXI, imponen la necesidad de ofrecer procesos formativos a todos los ciudadanos que de una u otra manera presten un servicio a la comunidad pues, el procesos educativo permite no sólo sensibilizarlos respecto a los constantes cambios y el compromiso de servir sino que también, les permite integrarse a procesos de capacitación y actualización que les va a servir para desempeñarse mejor, ser exitosos y tener más claro su papel en el progreso de la empresa donde laboran. Si un emprendedor, empresario o gerente desea ser exitosos



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

en el sector productivo del sector calzado necesita adquirir habilidades para negociar materiales, dirigir al personal, calcular los gastos y el nivel de costos y ganancias pues, esto, se considera determinante desde la gerencia moderna para ser exitoso.

Con base en el estudio realizado por Reyes, se puede mencionar que desde el punto de vista de la temática está relacionado con el que se desarrolla porque, se hace una propuesta para la mejora de las competencias de los empresarios/ emprendedores del sector calzado así, los aportes se ven en lo teórico porque sus variables están relacionadas con el tema de investigación siendo esto, de utilidad para construir las bases teóricas del capítulo II, a su vez, en lo metodológico la naturaleza de la investigación, la modalidad y tipo de investigación son similares lo cual, servirá para tomarlo como guía o referencia al momentos de desarrollar tanto el capítulo III y, el IV, en especial sirve para observar cómo se organizaron y analizaron los datos. Metodológicamente, se considerarán las fases empleadas para consolidar desde una racionalidad prospectiva el proyecto factible que también, se tiene planteado asumir en el presente estudio investigativo.

www.bdigital.ula.ve

Por su parte, Andino (2016), en Ecuador en la ciudad de Quito, en la provincia de Bolívar, para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realizó una investigación denominada" Análisis al cambio de la matriz productiva y su impacto en la industria del calzado en la provincia de Bolívar" el objetivo del trabajo consistió en analizar el impacto que ha producido el cambio de la matiz productiva en la industria dl calzado de la provincia de bolívar.

Enmarcada bajo la naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo, con diseño de campo, el estudio tomó de manera aleatoria simple una muestra de 168 empresas productoras de calzado en la provincia de Bolívar, en la República de Ecuador en la ciudad de Quito, la técnica fue la encuesta mediante un cuestionario en escala Likert con cinco alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, sometido al juicio de expertos y calculada su confiabilidad con el método estadístico de Alfa de Cronbach, encontrándose una confiabilidad de 0,95 indicando tener alta confiabilidad. Los resultados se analizaron con apoyo en la estadística descriptiva, representado en cuadros y gráficos de frecuencia siempre y relativa. Entre los resultados



c.c Reconocimiento

destacan. Los cambios generados debido a la fluctuación económica, el elevado incremento de los impuestos, la demanda existente y los costos de producción hacen que muchas empresas se vean a la obligación de recortar la producción, tales cambios, tienen una incidencia negativa en los emprendedores que se inician en organizaciones u empresas de reciente aparición en el sentido que experimentan incertidumbre para invertir.

Adicionalmente, una elemento interviniente es el hecho que la mayoría de los empresarios no reúnen las competencias administrativo- gerenciales para avizorar las cambios a futuro y cuando estos suceden, se ven seriamente afectados porque no se adaptan con facilidad experimentando así cierta resistencia. El uso de la tecnología muchas veces arropa las habilidades de los emprendedores quienes aun no le dan el debido uso en los procesos de producción y comercialización de los productos. Urge promover actividades de formación como encuentros, talleres, charlas u orientaciones educativas que incrementen en los empresarios sus conocimientos sobre el mercado productivos. La investigación es de gran importancia porque se analizan factores, se inicia con el estudio entorno en que se desenvuelve artesanos y de las pequeñas y grandes empresas de calzado, materializado con el estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidad ya amenazas para la producción, importación, comercialización.

www.bdigital.ula.ve

Esta investigación es pertinente porque permite analizar que un empresario debe capacitarse en todos los aspectos para poder gerenciar una empresa y darle crecimiento, generando aspectos positivos para podernos proyectar en el futuro, en el caso contrario cuando no hay una preparación de pueden presentar una fallas técnicas y administrativas al punto de quebrar una empresa. En igual sentido, el autor concluyo manifestando que: del análisis FODA se determinó que el Sector productiva de calzado de la provincia de Bolívar es eminentemente artesana, en donde no existe un centro de formación de artesanos calificados en funcionamiento". (p. 126) Así mismo sirve para analizar que el sector calzado es artesanal y no están capacitados empresarialmente por una entidad calificada, lo que crea una desventaja en el mercado local y puede presentar fallas técnicas y afectar la empresa. Se recomendó capacitación en la parte administrativa para lograr un mayor crecimiento y sostenibilidad en la empresa.



c.c Reconocimiento

Como logra apreciarse, la investigación es de gran importancia porque permite analizar las situación por las que atraviesa el impacto económico empresarial relacionado directamente con las empresas de calzado en Colombia debido al tratado de libre comercio y a la competencia; lo que hace que los costó productivos sean muy altos para el cliente; por esta causa la matriz productiva debe analizar con mayor detalle. Así contiene referentes teóricos que sirven de fundamento para el marco teórico y el sustento de los resultados en los indicadores del cuestionario que se analicen, metodológicamente por ser cuantitativo y utilizar un cuestionario Likert, se considerará al momento de realizar el formato de recolección de lo datos, las conclusiones y recomendaciones serán analizadas como basamento en la discusión reflexiva de los resultados en el diagnóstico.

Igualmente, Gorrino (2015) para la Universidad Nacional de Argentina en la localidad de Buenos Aires Argentino investigó sobre "Aportes gerenciales teórico-prácticos para el perfeccionamiento de la creación de empresas de comercializadoras de calzado en Argentina", tuvo por objetivo general construir una propuesta con Aportes gerenciales teórico- prácticos para el perfeccionamiento de la creación de empresas de comercializadoras de calzado en Argentina, destacado como objetivo especifico diagnosticar los elementos de tipo conceptual, procedimental y actitudinal que inciden en el emprendimiento destinado a la creación de empresas de comercializadoras de calzado en Argentina.

www.bdigital.ula.ve

Metodológicamente se ubicó en el paradigma cuantitativo, a nivel descriptivo, con diseño de campo y en la modalidad de investigación proyectiva, las fases fueron Diagnóstico, Factibilidad, Diseño y Validación de la propuesta. La población estuvo constituida por 232 emprendedores que pertenecían al sector de calzado en la ciudad capital de Argentina, a estos sujetos en estudio se les aplicó un cuestionario en escala tipo Likert con tres alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo, Indeciso y Totalmente en desacuerdo, validado mediante el juicio de tres expertos y calculada la confiabilidad mediante el estadístico Alpha de Cronbach arrojando un coeficiente de 0,97 siendo altamente confiable. Los datos se analizaron con apoyo de la estadística descriptiva, sistematizada en tablas y gráficos de frecuencia simpe y relativa, cada uno de los indicadores de las variables fue debidamente contrastado con las bases



c.c Reconocimiento

analizadas en la literatura del problema. El diagnóstico y la reflexión concluyente de los resultados evidenció: en los elementos de tipo conceptual, la mayoría de los emprendedores desconocen los elementos importantes a considerar en la creación de una empresa, procedimentalmente hay aplicación de procedimientos legales y jurídicos en la constitución de la persona jurídica de la empresa. Actitudinalmente, prevalecen la poca motivación para luchar o sobre ponerse cuando en la empresa se presentan problemas, la suma de tales incidencias, conlleva a que el 45% de las empresas cierren o fracasen antes de cumplidos los dos años.

Entre las colusiones más resaltantes destacan: la necesidad de profundizar en el análisis de los aportes gerenciales teórico- prácticos para el perfeccionamiento de la creación de empresas de comercializadoras de calzado en Argentina, urgente intervención gerencial que ofrezca procesos formativos de carácter integral para superara en los empresarios sus debilidades conceptuales, procedimentales y actitudinales, prevalencia de una liderazgo poco emprendedor lo cual afecta el clima laboral de la empresa.

www.bdigital.ula.ve

Desde luego el trabajo citado se relaciona con el estudio en desarrollo por cuanto, en lo teórico analiza variables que se relacionan con la temática pudiendo servir de referentes para constituir el marco teórico y algunos elementos del planteamientos del problema. En lo práctico, el diagnóstico sustenta la creación de una propuesta destinada a incidir favorablemente en el perfeccionamiento de la creación de empresas de comercializadoras de calzado en Argentina a su vez, metodológicamente por ser de naturaleza cuantitativa y en la modalidad de proyectiva sirve para tomar en cuenta las técnicas, los instrumentos, la organización y análisis de los resultados. Finalmente, insiste en la necesidad de ofrecer apoyo a los emprendedores con conocimiento actualizados sobre la temática a fin de que tengan mayor éxito en sus empresas.

En el contexto Nacional Colombiano, se reseña a Fajardo, quien en el años (2017), realizó una investigación denominada “Gerencia estratégica, trabajo empresarial en redes de producción colaborativa y emprendimiento exitoso. Propuesta gerencial para la transformación de las PYMES productoras de calzado en



c.c Reconocimiento

San José de Cúcuta", en la localidad de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander. Tuvo como objetivo general: realizar una propuesta gerencial para la transformación de las PYMES productoras de calzado en San José de Cúcuta, y dentro de los específicos, establecer la incidencia de la Gerencia estratégica, trabajo empresarial en redes de producción colaborativa y emprendimiento exitoso.

Así, se realizó desde la naturaleza cuantitativa, con diseño de campo nivel descriptivo y de tipo prospectivo, la muestra estuvo constituida por el 30% de los 150 sujetos de investigación, es decir, se tomó de manera aleatoria simple a 15 sujetos para el estudio, a estos se les aplico una encuesta mediante el cuestionario tipo lista de cotejo contentivo de 43 preguntas con dos alternativas de respuesta, de carácter cerrado para contestar Si o No. Dicho instrumento, se validó mediante el juicio de tres expertos y calculada su confiabilidad con la fórmula propuesta por Richardson y Kudder denominada KR20, cuyo cálculo resultó ser muy confiable. Los resultados, evidenciaron ciertas debilidades concernientes a la limitada o nula puesta en práctica de la gerencia estrategias, además que, los gerentes trabajan en solitario, desconocimiento para formar redes de producción colaborativa en el empresariado lo cual, termina por incidir de modo negativo en el prendimiento principalmente porque, muchos de quienes están interesados en emprender en el sector calzado enfrentan bastantes obstáculos para materializar los objetivos y terminan desistiendo o cambiando de actividad y sector comercial.

www.bdigital.ula.ve

A la luz de los resultados y el contraste con los aspectos citados en el marco teórico, se concluyó que la gerencia estratégica, se caracteriza en los actuales momentos como una serie de acciones sistemáticamente pensadas que se ejecutan con el firme propósito de alcanzar fin determinado, meta u objetivo dentro de la empresa, cuyo alcance e impacto significativo propenda el bien colectivo e individual. A tal efecto, para que le éxito tenga lugar en el sector calzado se precisa de fijar procedimientos concretos que conduzcan al éxito pero ya no en solitario, sino más bien de manera grupal, es decir que se una esfuerzos compartidos y cooperativos para que así todos se sientan motivados, encuentren apoyo y dediquen el máximo de energías y habilidades para conseguir el progreso. En la medida que, el trabajo



c.c Reconocimiento

empresarial se configure desde las redes de producción colaborativa, el emprendimiento de los productores de calzado será más exitoso, es decir, su relación es directamente proporcional.

Entonces, se aprecia que el trabajo descrito guarda relación con el presente ya que, analiza parte de las variables en estudio, constituyéndose en una fuente que sirve para sustentar parte del problema y las bases teóricas, a asimismo, n lo metodológico por ser de naturaleza cuantitativa en la misma modalidad con el proyecto factible, puede resultar ser una guía de gran ayuda al momento de construir el capítulo III así, como para organizar los datos y analizarlos, en especial porque las tablas se analizaron con la estadística descriptiva, lo cual se piensa hacer. En lo práctico, las estrategias pueden tomarse en cuenta para adaptarlas o asumirlas como guías orientadoras de la propuesta de estrategias de formación gerencial, así como, las conclusiones pueden ser un fundamento para sustentar parte de los resultados en el capítulo IV.

En el mismo orden, Copete en el año (2016), hizo una investigación intitulada "Lineamientos estratégicos para la consolidación operativa económica y financiera de los gremios organizados del sector calzado en Cúcuta, Norte de Santander ", persiguió como objetivo general generar lineamientos estratégicos para la consolidación operativa económica y financiera de los gremios organizados del sector calzado.

www.bdigital.ula.ve

La metodología se correspondió con un estudio de naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo con diseño de campo bajo el método del Proyecto Factible/ prospectivo, a la población censal de 95 empresarios se les aplicó un cuestionario en escala tipo Likert, contentiva de tres alternativas de respuesta Siempre, Algunas Veces y Nunca, debidamente validada con el juicio de expertos y el cálculo de Alfa d Cronbach la cual, arrojó una confiabilidad de 0, 83, considerándose de alta confiabilidad. Los resultados se analizaron con la estadística descriptiva y, debidamente contrastados con los referentes descritos en el marco teórico, es decir se hizo una validación teórica de los hallazgos. Los resultados, evidenciaron que existen debilidades de tipo operativo en los aspectos económicos y financieros de los gremios



c.c Reconocimiento

organizados en el sector calzado en la localidad de Cúcuta Departamento del Norte de Santander, lo cual, permitió determina las razones que justificaron la realización de la propuesta como alternativa de solución. Se concluyó que, a pesar de ser un sector plenamente constituido, necesita procesos de formación que les permita superara las debilidades de carácter tanto operativa en lo económica como en lo financiero pues tales elementos son de especial importancia para garantizar el crecimiento, progreso y proyección de las empresas productoras de calzado, los empresario, ameritan conocer y dominar habilidades propias de la gerencia, la administración, la contabilidad, el mercadeo y la economía que, en suma se hacen presentes a la cotidianidad laboral donde se encuentran.

Desde luego, se recomendó: comunicar los resultados en una reunión formal con los empresarios de modo que, consideren participar en la propuestas, aplicar a corto plazo la propuesta de lineamientos estratégicos para la consolidación operativa económica y financiera de los gremios organizados del sector calzado, abrir una línea de investigación que desde el emprendimiento y la gerencia se profundice en el tema, ofrecer apoyo a los emprendedores / empresario del sector calzado que manifiesten abiertamente su intención de aprender para tener más éxito en sus organizaciones.

www.bdigital.ula.ve

El trabajo mencionado, contienen aportes de carácter práctico, teórico y metodológico que serán tomados en cuenta en cada uno de los apartados de la presente investigación, en especial se centra en los gremios organizados del sector calzado de Cúcuta, Departamento dl Norte de Santander. Así, sirve para fundamentar elementos contextuales del problema, podrá tomarse de fuente de consulta de las variables en estudio, a la vez que, pueden citarse en las bases teóricas. La manera como se construyó el cuestionario, organizó y analizó los datos, será útil para desarrollar el análisis e interpretación de los resultados y, tales lineamientos son una guía para tomarlos en cuenta al momento de diseñar la propuesta. Las conclusiones, sirven para sustentar parte de la discusión critico reflexiva de los resultados del diagnóstico así como para fundamentar las consideraciones finales a que tenga lugar el estudio, de manera tal, el estudio resultó pertinente e importante por ser d actualidad, relevancia y similitud.



c.c Reconocimiento

Por su parte Castro, (2013) en el trabajo de investigación titulado. "Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando la metodología Delphi: Análisis estructural juego de actores" tuvo por objetivo identificar los factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando la metodología Delphi.

Metodológicamente, se correspondió con un trabajo cuantitativo a nivel descriptivo, con diseño de campo de tipo transaccional y en la modalidad de investigación evaluativa. La muestra estuvo constituida por 315 empresas que laboran en el sector cuero, calzado y marroquinería en la ciudad capital de Santa Fe de Bogotá. A los gerentes se les aplicó una encuesta en escala tipo Likert con cuatro alternativas de frecuencia Siempre, Casi siempre, Casi nunca y Nunca, para lo cual se utilizó el método Delphi, con el fin de hacerle un análisis estructural y juego de actores que permitiera la valoración de los factores de éxito en la industria del cuero, calzado y marroquinería en Colombia el procedimiento Delphi fue sistematizado epistemológicamente de conformidad con cuatro principios: el anonimato de los participantes, las encuestas, retroalimentación y comentarios, y su valoración cuantitativa y objetiva sugerida por expertos, en los resultados se identificaron veintidós factores de éxito para el sector cuero calzado y marroquinería en Colombia. Los resultados mediante la estadística inferencial evidenciaron la necesidad de combatir el contrabando en Colombia para que las empresas manufactureras surjan, la garantía, control de precios, el personal calificado, la calidad del material, buen diseño del producto marcando la diferencia, modelo de negocio, un excelente enfoque internacional.

www.bdigital.ula.ve

Una vez concluido el diagnóstico del problema, los autores concluyeron que la investigación realizada el "Factor de mayor relevancia para el éxito del sector cuero, calzado y marroquinería es la calificación del personal, no solo por haber sido el factor más frecuentemente propuesto por los expertos, sino también por ser el de mayor influencia"(p.145), Los empresario mayoritariamente presentan actitudes positivas ante el riesgo de inversión y negocios novedosos pero, necesitan profundizar en las habilidades comerciales de ubicación estrategia de los productos producidos.



c.c Reconocimiento

La investigación realizada por el autor mencionado anteriormente aporta para la actual investigación fundamentos prácticos y de análisis en cuanto al personal que labora en la empresa de calzado debe ser calificado, generando una mayor responsabilidad y excelente producción por parte del empleado en el área asignada. Estos factores son importantes en la compañía porque le generan crecimiento y desarrollo frente a sus clientes y ser cuidadosos con la competencia para lograr cumplir los objetivos propuestos y mantenerse en el tiempo mediante productos líderes y reconocidos generando una excelente marca frente a la competencia. Desde el ámbito practico, destacan las estrategias gerenciales de crecimiento y planificación. La maquinaria y tecnología de punta es importante par que la empresa produzca de una forma acorde y rentable.

Así mismo Caicedo (2013), en el trabajo de investigación realizado en Colombia en la ciudad de Cúcuta capital de Norte de Santander para la Universidad Francisco de Paula Santander UFPS, seccional Cúcuta, investigó sobre la "Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia). El cual se planteó como objetivo general proponer estrategias gerenciales de capacitación para la mejora en los procesos de producción del sector industrial de calzado, cuero y manufacturas en la ciudad de Cúcuta y, como objetivo especifico persiguió caracterizar la realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector industrial de calzado, cuero y manufacturas en la ciudad de Cúcuta.

www.bdigital.ula.ve

Metodológicamente, fue de naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo, con diseño de campo en la modalidad de proyecto factible, la muestra estuvo constituida por 68 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, marroquinería y cuero en la ciudad de Cúcuta en el año 2012, se utilizó un muestreo aleatorio simple, aplicándose un cuestionario en escala tipo Likert para lograr establecer las falencias de los empresarios y detectar las fallas para mejorar, se utilizó el método de análisis estructural, por medio de matriz de impactos cruzados, que fueron debidamente analizados con apoyo de la estadística inferencial, representados en tablas. Gráficos e histogramas, que en suma permitieron obtener las conclusiones del diagnóstico. Entre los resultados más subyacentes, destaca el relacionado con la cruda realidad existente de dedicar esfuerzos



c.c Reconocimiento

desde la cámara de comercio del Norte de Santander y el SENA para ofrecer oportunidades de capacitación en temas de emprendimiento y manufactura con cuero a los empresarios porque, ellos tienen necesidades de sistematizar los procesos de producción del sector industrial de calzado, cuero y manufacturas en la ciudad de Cúcuta.

Entre las conclusiones destacan que: los gerentes de producción encuestados tienen amplia experiencia en el sector fabricante de calzado, cuero y sus manufacturas. La capacitación tiende hacia el desarrollo de habilidades específicas de la profesión que conlleven un desempeño eficiente y el mejoramiento, el crecimiento del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta, está directamente relacionado con la formación continua, actualización y capacitación que reciban los emprendedores en términos de novedosas técnicas para acceder al mercado, apoyándose en las tecnologías de la información y comunicación, la constancia y tolerancia son importantes al momentos de emprender la creación de las empresas destinadas a la producción de calzado, cuero y sus manufacturas.

Como se aprecia, la investigación descrita es de gran importancia desde el punto de vista práctico porque plantea un diseño o programa de capacitación para los encargados del área productiva en el sector del calzado, generen un mayor rendimiento mejorando sus habilidades y técnicas y se resuelva la problemática que consiste en la baja competitividad en el sector productivo de la rama del calzado. Los aportes teóricos se aprecian en la manera como se analizan las variables capacitación y empresas del calzado aportando así, una importante información para la investigación que se realiza actualmente porque ellos sacan a relucir aspectos de mejoramiento continuo enfocado hacia al desarrollo de habilidades y competencia mediante capacitaciones para lograr un mejor desempeño en su labor como gerentes de producción.

El modo como utilizan la estadística para interpretar los datos y sustentarlos con los conceptos o teorías del marco teórico es pertinente para el presente estudio lo cual sirve para citarlas en la revisión de la literatura, por ser de igual naturaleza y modalidad, será tomada en cuenta al momento de desarrollar los capítulos III y IV. De modo general se da espacial importancia a los procesos de formación empresarial como mecanismo garante del éxito en las labores de emprendimiento de le sector de calzado., a la vez que



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

insiste en la necesidad de complementar los aspectos cognitivos con los procedimentales y actitudinales, que en suma den un soporte integral para los gerentes que emprendan la tarea de consolidar empresas productoras de calzado.

En el contexto nacional Vizcaya, (2015) en la ciudad de Barcelona estado Anzoátegui, para la Universidad de Oriente UDO investigó sobre una "Plan estratégico gerencial que promueva el desarrollo de las competencias necesarias para el emprendimiento en el sector productivo de calzado" siendo su objetivo general, proponer un Plan estratégico gerencial que promueva el desarrollo de las competencias necesarias para el emprendimiento en el sector productivo de calzado en el casco comercial de Anzoátegui y dentro de los específicos, identificar las competencias que poseen los gerentes emprendedores en el ramo de calzado en el casco comercial de Anzoátegui.

La metodología se correspondió con un estudio de naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo con diseño de campo en la modalidad de proyectos factible sistematizado en las fases de Diagnóstico, Factibilidad, Diseño y Validación de la propuesta. La población censal estuvo constituida por la totalidad de 145 gerentes emprendedores que laboraban en el sector de calzado en el casco comercial de la ciudad de Anzoátegui, como técnicas de recolección de los datos se aplicó la encuesta y la observación, debidamente sistematizados por un cuestionario contentivo de 30 ítems con tres alternativas de respuesta Siempre, Algunas Veces y Nunca, las notas de campo, se hicieron para conocer describir el estado actual en términos de habilidades para la producción y comercialización, uso de las tecnologías de la información y comunicación, manejo del liderazgo participativo.

www.bdigital.ula.ve

Así pues, el análisis de los datos con apoyo de la estadística descriptiva, sistematizada en cuadros y gráficos, permitió destacar las competencias que poseen los gerentes emprendedores en el ramo de calzado en el casco comercial de Anzoátegui no son las más apropiadas a la actividad emprendedora que realizan, prevalece el limitado uso de las tecnologías, fallas en los procesos de toma de decisiones y comunicación, lo cual condujo a proponer un Plan estratégico gerencial que promueva el desarrollo de las competencias necesarias para el emprendimiento en el sector productivo de calzado en el casco comercial de Anzoátegui. Se recomendó a los entes educativos públicos y privados



c.c Reconocimiento

de la región oriental a trabajar en equipo para apoyar las incoativas de emprendimiento de los lugareños de modo que, al momento de constituir las pequeñas empresas triunfen y tengan la capacidad de superar asertivamente las dificultades que se presenten.

La autora, insistió en las ventajas que tiene el profundizar en competencias eductecnológicas porque las mismas permiten a los empresarios prestar atención a las oportunidades de comercialización y producción de acuerdo con las exigencias del contexto comercial de la región, es oportuno trabajar el aspecto emocional de los emprendedores quienes durante las fases de la conformación de las empresas enfrentan miedos particulares los cuales inciden negativamente en la actitud de riesgo ante las nuevas oportunidades de consolidación comercial. Asimismo, se deben profundizar en el fortalecimiento de las competencias para elevar responsabilidad personal y capacidad de liderazgo.

Desde luego el trabajo de Vizcaya (Ob cit), es pertinente para la presente investigación porque es de similar naturaleza, las técnicas utilizadas para recolectar, procesas y analizar la información sirven de referente al momento de diseñar los formatos con los que serán recabados los datos. En igual sentido, revisa en las bases teóricas las competencias necesarias que debe reunir un emprendedor que se inicie en la rama del calzado, sirviendo para citarla tanto en el problema como en el capítulo II, la propuesta contiene elementos de tipo emocional y gerencial que sirven para adaptar algunas estrategias a formular como posible alternativa de solución en el capítulo. Finalmente, insiste en la importancia de darle un uso pertinente a las TIC como recursos para comercializar la producción que cada empresa aporte al mercado.

www.bdigital.ula.ve

Seguidamente, Ramos (2014) en la ciudad de Barinas en Barinas, para la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora investigó sobre la "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", persiguió como objetivo general analizar la importancia que tiene la capacitación a los emprendedores de las PYMES con mayores posibilidades de éxito en la creación de las empresas productoras de bienes de consumo y como específicos,



c.c Reconocimiento

determinar la incidencia del manejo de habilidades gerenciales y comerciales en el éxito de las pymes en la ciudad de Barinas.

De naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo con diseño de campo en la modalidad evaluativa utilizando el modelo de Ralph Tyler, destinado a la verificación de los objetivos, las fases del estudio fueron: Diagnóstico, Definición referencial, Explicación metodológica y Comparación, apoyándose en la técnica de la encuesta mediante un cuestionario dicotómico con 28 ítems cerrados, la confiabilidad se hizo mediante el juicio de expertos y su confiabilidad con el Alpha de Cronbach, arrojando una proporción de 0, 98 siendo altamente confiables. El análisis descriptivo mediante la estadística descriptivo procesos los datos en tablas y gráficos, los cuales se confrontaron con los elementos citados en el marco teórico, el diagnóstico evidenció que los 176 emprendedores encuestados de manera intencional, afirmaron que en la actualidad es de gran importancia recibir con frecuencia actividades de capacitación a los emprendedores de las PYMES porque, ello incrementa sus conocimientos elevando así las posibilidades de éxito en la creación de las empresas productoras de bienes de consumo y, cuando se domina de manera satisfactoria las habilidades gerenciales para dirigir la empresa y comercializar la incidencia del manejo de tales habilidades favorece el éxito de las pymes en la ciudad de Barinas.

www.bdigital.ula.ve

Dentro de las conclusiones más resaltantes se encuentran las siguientes: definitivamente la importancia que tiene la capacitación en los emprendedores de las PYMES permite desarrollar mayores posibilidades de éxito en la creación de las empresas productoras de bienes de consumo, la incidencia del manejo de habilidades gerenciales y comerciales en el éxito de las pymes en la ciudad de Barinas, es relativa en el sentido que si un emprendedor está formado con suficientes competencias para dirigir, comercializar y avizoras los retos futuros del mercado éste consolidará su motivación, la iniciativa, la tolerancia, la capacidad para enfrentar retos. A la vez que, tales como actuara con mayor perseverancia y determinación en las incoativas novedosas que emprenda.

En los actuales momentos se dice con reiterada frecuencia que el sexto factor de producción es el conocimiento pues cuando los gerentes y el personal que está a su



c.c Reconocimiento

cargo tienen competencias sólidas en las actividades que realizan la empresa marcha de manera organizada alcanzando con mayor facilidad y rapidez los objetivos planteados. Desde luego, al existir mayor conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal la calidad de los procesos está asegurada permitiendo materializar el crecimiento empresarial, lo cual se hace extensivo a los productos que ofrece entonces, el estudio llama la atención en la necesidad de trabajar desde la capacitación continua para apoyar a los emprendedores a la vez que, resalta los factores socioafectivos como clave determinante del éxito por cuanto la constancia, disciplina, tolerancia y actitud proactiva es necesaria para no desfallecer en los primeros intentos de emprender.

En consecuencia, el trabajo de Ramos está directamente relacionado con el que se desarrolla porque evalúa la importancia que tiene la capacitación de los emprendedores de las PYMES con mayores posibilidades de éxito en la creación de las empresas productoras de bienes de consumo. En lo teórico, describe las variables capacitación y emprendimiento siendo ello útil para citarlo en el marco referencial, la manera como diseñan, procesan los instrumentos, analizándolos de manera sistemática y contrastan los resultados, sirve de guía para desarrollar el capítulo de análisis e interpretación de los resultados. Desde el enfoque practico, las recomendaciones se consideran como elemento orientador al momento de realizar las estrategias de formación gerencial. Finalmente, reitera la importancia que tienen las competencias emocionales de las cuales un emprendedor se puede apoyar para perseverara durante los procesos complejos de la creación empresarial.

www.bdigital.ula.ve

En el contexto regional, Cuellar (2013), en la Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET, en San Cristóbal, estado Táchira realizó un “Plan de acción gerencial para la capacitación de los pequeños emprendedores del sector de calzado de la zona industrial de Puente Real” tuvo por objetivo general diseñar un plan de acción gerencial para la capacitación de los pequeños emprendedores del sector de calzado de la zona industrial de Puente Real, en el municipio San Cristóbal perteneciente al estado Táchira como especifico, diagnosticar las necesidades de



c.c Reconocimiento

capacitación que presentan los emprendedores del sector de calzado de la zona industrial de Puente Real.

Bajo la naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo, con diseño de campo tipo transaccional no experimental, en la modalidad de proyecto factible con las fases de Diagnóstico, Factibilidad y Diseño seleccionó a 97 emprendedores que laboran en el sector de calzado a quienes les aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario en escala tipo Likert con cuatro alternativas de repuesta Siempre, Casi siempre, Casi nuca y Nunca, validado mediante el juicio de tres expertos y calculada su confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach, arrojó un coeficiente de 0,97 es decir de lata confiabilidad. Los datos se analizaron con apoyo de la estadística descriptiva, empleándose el paquete estadístico SPSS el cual permitió organizar los datos en tablas y gráficos de sector. Los resultados evidencian que los empresarios tienen necesidades de formación porque los conocimientos que poseen sobre emprendimiento son muy limitados, a la vez que las competencias gerenciales para gestionar las empresas conformadas se ven afectadas porque no dan el debido cumplimento a la planificación organización ejecución y seguimiento. El clima organizacional es defensivo ya que prevalecen carencias de carácter emocional pues no saben como enfrentarse en la incertidumbre que a veces impone el contexto y sus frecuentes cambios en los distintos modos de comercialización

www.bdigital.ula.ve

Con base en los resultados del diagnóstico fue necesario proponer un plan de acción gerencial para la capacitación de los pequeños emprendedores del sector de calzado de la zona industrial de Puente Real en el municipio San Cristóbal perteneciente al estado Táchira. La propuesta centró su interés en las competencias gerenciales concernientes a las dimensiones conceptual, procedimental y actitudinal de modo que favoreciera globalmente la formación de los emprendedores participantes en el estudio. Se insistió en la evidente necesidad de ofrecer orientaciones gerenciales a los emprendedores para que asuman actitudes positivas ante los riesgos de inversión a la vez que, consoliden las competencias procedimentales de carácter jurídico y legal al momento de conformar la empresa.



c.c Reconocimiento

Como se desprende el trabajo de Cuellar (2013), está directamente relacionado con el presente trabajo en el sentido que pertenece al área de gerencia motivo por el que refiere aportes de carácter teórico que serán considerados para fundamentar las bases teóricas del capítulo II y algunas afirmaciones del planteamiento del problema, a su vez, en lo metodológico por ser cuantitativo de tipo factible las fases de Diagnóstico, Factibilidad y Diseño de la Propuesta, las técnicas e instrumentos sirven de guía para realizar el marco metodológico y el análisis reflexivo de los resultados con apoyo de la estadística descriptiva, se considera útil para tomarlo como base. En lo práctico, el diagnóstico evidencia resultados concretos y actualizados sobre el problema en estudio a la vez que, el plan de acción será tomado en cuanta a fin de ver qué estrategias pueden ser adaptadas para aportar soluciones concretas en el contexto de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Cúcuta.

Como se puede observar en los hallazgos y conclusiones analizados anteriormente, destacan un comportamiento incierto, cambiante y multidimnesional del objeto de estudio, lo que parece estar claro es lo relacionada con su naturaleza la cual, reviste de especial importancia y relevancia por ser una realidad cuya vigencia es de reciente aparición de modo que , ésta amerita se prosiga investigando desde la gerencia moderna aspectos inherentes a los procesos de formación al talento humano que emprende en el complejo escenario de la producción de calzado en especial porque, para ser éxito en éste rubro se debe saber desde cómo conformar una pequeña y mediana empresa hasta como monitorear la marca, para así garantizar el crecimiento, la estabilidad y diversificación de las operaciones de producción. Desde luego, la temática en estudio conjuga elementos, administrativos, contables, gerenciales, de mercado, el liderazgo además del componente afectivo, como la motivación, las relaciones interpersonales, el trabajo cooperativo, la ayuda mutua, el compañerismo, la asesoría constante entre otros que en suma, evidencian la necesidad de hacer un estudio cuyo aportes redunden en dar respuesta a las interrogantes planteadas así como en ampliar los posibles vacíos de conocimientos sobre la particular epistemología que caracteriza al problema.

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

## Bases Teóricas

En toda investigación, la revisión de la literatura constituye en elemento importante a considerar para darle el fundamento científico al problema, pues en palabras de Flick (2007) el marco de referencia es "el lente por medio del cual, el investigador filtra gnoseológicamente los constructos orientadores de sus objeto de estudio, a la vez, que le permite deslindar los aspectos necesarios para diseñar, aplicar y evaluar los instrumentos de evaluación" (p.67). En consecuencia, a continuación se realizará la revisión de las bases teóricas, atendiendo a los señalamientos del precitado autor y para ello, la investigadora precisará los constructos o conceptos fundamentales del título de la investigación así como de los descriptores clave del tema.

### La Gerencia

www.bdigital.ula.ve

Toda organización humana requiere de esa ciencia llamada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos planteados. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de la acción cooperativa de otras personas, a través de un procesos de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades. Al respecto, Maish (2014), considera a la gerencia como "un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una organización o empresa" (p.109). Es decir, ella se encarga de prever la existencia coherente del talento humano para hacer garante el trabajo, apoyándose en recursos, estrategias y procedimientos operativos.

Por tal razón, el término gerencia ha sido de especial interés durante las últimas décadas, por todo lo que ella implica, cabe destacar que en un principio, dicho expresión estaba relacionada exclusivamente con las organizaciones con fines de lucro, sin embargo con el paso de los años este término fue adoptado por otros tipos de organizaciones (Valles y Valles, 2010, p. 53). En las organizaciones empresariales



c.c Reconocimiento

el proceso gerencial, toma una importancia fundamental para el desarrollo de todos los procesos implícitos en ellas, este proceso consta de cuatro subprocesos básicos que son la: planificación, organización, dirección y control, las cuales se exponen a continuación:

**La Planificación**

La planificación es la más importante de los subprocesos de un gerente ya que, planificar es determinar anticipadamente que es lo que se va a hacer, todo proceso administrativo se inicia con una planificación pues, es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados; para Koontz (2012), es mediante "la planificación consiste en la selección de misiones y objetivos y acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, seleccionar recursos futuros de acción entre varias opciones." (p. 45)

Por otra parte, la planificación es la función a través de la cual el gerente organiza las actividades, labores, diligencias, tareas que deberán hacer o realizar el personal de la empresa, involucrando estrategias que estimulen el logro de los objetivos organizacionales, con el fin de garantizar el éxito en la labor empresarial al eliminar al máximo la improvisación. De allí que, debe caracterizarse por permitir realizar reajustes sin que por ello altere su continuidad, además debe estar fundamentada en condiciones reales e inmediatas de lugar, tiempo y recurso.

www.bdigital.ula.ve

**La Organización**

La organización es la segunda etapa del proceso gerencial, que consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma. Al respecto Robbins (2005) expresa: " la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones." (p.114)

Por otra parte, organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para el logro de los objetivos



c.c Reconocimiento

establecidos en la planificación. De allí que el gerente empresarial, deberá definir las actividades, los recursos económicos y financiero y sus responsables, entre otras.

**La Dirección**

La Dirección, es el elemento de la administración en el que el gerente está comprometido a lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. Por su parte, Koontz y O´Donnell (2010) adoptan el término "dirección" como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinado." (p.114). Por consiguiente la parte esencial y central de la organización, a la cual se debe regir todos los elementos es precisamente la dirección. En este orden el gerente debe dirigir de un modo muy apropiado todo lo inherente a la empresa así como al personal.

www.bdigital.ula.ve

**El Control**

El control básicamente está determinado por el proceso de supervisión evaluación y seguimiento, ésta es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación, al respecto Rue y Byars (2010), señalan que: "la evaluación le permite al gerente controlar las capacidades del talento humano a su cargo en cada uno de los momentos del desarrollo de la estrategia." (p. 85) De allí que, la evaluación permite determinar el desenvolvimiento personal de la empresa comparando los resultados con las expectativas señaladas en la planificación. Es por eso que la función de controlar requiere el establecimiento de un sistema de comprobación de las actividades, operaciones, logro de objetivos y procedimientos clave de manera tal que los errores o desviaciones se vean inmediatamente y se puedan corregir, activando otros mecanismos organizacionales conducentes a la inmediata mejora.



c.c Reconocimiento

Dentro de este orden de ideas, el gerente en su diario accionar en el marco de la gestión empresarial, necesita combinar las estrategias, técnicas y recursos disponibles de manera eficiente, para facilitar el logro de los objetivos trazados en el proceso administrativo. Adicionalmente, si bien los términos dirección, gestión, gerencia y liderazgo empresarial no son palabras equivalentes, entre ellas se establece una relación común que dificulta mucho una clara diferenciación. Ellas se circundan en un mismo enfoque paradigmático y pertenecen a un mismo argumento. Además, responden y se administran en torno a un mismo eje: dirigir es liderar, liderar es gestionar y gestionar es gerenciar. Por tal razón, no cabe duda que hay una interrelación entre estos cuatro aspectos conceptuales.

**Teoría Clásica de la Administración**

Fayol (1950), "Definió las funciones básicas de la empresa, el concepto de la administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales a cualquier tipo de organización o empresa." (p. 80). Adicionalmente podemos analizar que hoy en día esta teoría se sigue aplicando en las empresas con respecto a su enfoque administrativo, el cual parte de una administración general donde se desarrolla la división del trabajo por una jerarquía o niveles de autoridad, Se debe tener una buena coordinación para logra una excelente armonía del conjunto laboral de acuerdo a los roles de desempeño especializados por cada integrante, para así lograr cumplir los objetivos teniendo muy en claro la misión y la visión.

www.bdigital.ula.ve

Desde luego, la citada teoría clásica sirve para la actual investigación que se realiza con la finalidad que los empresarios en el sector calzado apliquen los fundamentos básicos, de cómo se debe crear una empresa de acuerdo a sus enfoques de: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Ya que toda empresa está sujeta a tomar decisiones incorrectas, por tal motivo los empresarios debe retroalimentar sus conocimientos para no caer en falencias administrativas que ocasionen pérdidas o caos en la organización.



c.c Reconocimiento

Por otra parte Fayol (Ob cit) también agrega que "La teoría clásica es el enfoque más utilizado por los novatos en la administración, pues aporta una visión simple y ordenada. También para la ejecución de tareas administrativas." (. 78) Esto quiere decir que los nuevos empresarios recurren a esta teoría ya que su aplicabilidad es muy simple y ordenada, esto le ayuda a no perder su enfoque empresarial al momento de crear o fomentar una empresa o un proyecto empresarial llevado a acabo. Esta teoría aporta para la investigación actual una visión accesible a los nuevos empresarios para gerenciar de una manera analítica y constructiva la empresa, donde se observa plasmado la ejecución de tareas administrativas de una manera práctica.

El aporte más importante de esta teoría es la definición de las operaciones que realizan las empresas y los principios que se esbozan para administrar de manera eficiente, al añadir los planteamientos de la teoría Clásica de la administración ayuda a evolucionar las teorías organizacionales. Como se ha afirmado, el enfoque clásico de la administración que está conformado por las teorías de la administración clásica que proponen un estilo administrativo con tinte normativo y prescriptivo de esta manera se caracterizó esta teoría determinar las funciones del administrador y cuáles principios generales debe seguir en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de la teoría.

www.bdigital.ula.ve

**Teoría Andy Freire del Triángulo Invertido**

Sobre este postulado Freire (2004) Definió que "el triángulo ayuda a entender porque mucha gente cree que sólo los hijos de ricos pueden emprender: para muchos emprendedores, particularmente en países no desarrollados, la mayor dificultad es conseguir el capital semillas, es decir, los primeros montos que permitan empezar." (p. 33). Con lo anterior se puede decir que todo depende de la consistencia del emprendedor, su decisión, su empuje, sus ideas claras, para que el modelo del triángulo invertido no se derrumbe así que el emprendedor exitoso siempre logra generar ingresos o posicionar un gran proyecto; por lo que se puede afirmar que la



c.c Reconocimiento

base del emprendimiento es el individuo o el equipo de personas que conjuga su energía creativa y su capacidad de gestión, teniendo cuenta el proceso del triángulo donde se debe aplicar la combinación de los tres componentes: el emprendedor, la idea de negocios con viabilidad de mercado y el capital.

En este sentido, actualmente los grandes empresarios se preocupan por que las grandes empresas sigan construyendo a través del tiempo registrando sus marcas y sus empresas. En latino américa se observa que el empresario tiene una visión enfocada al desarrollo y crecimiento gracias a los grandes líderes de emprendimiento y mercadeo que nos enseñado una cultura de empuje al momento de crear una empresa o tener una visión sobre un proyecto empresarial al momento de ejecutarlo. Entonces, bien podría decirse que en la teoría de Freire que el emprendedor nace y se hace de acuerdo a su espíritu y el entorno que lo rodea, una de las actitudes que se deben tener en cuenta la constancia y permanencia con la finalidad de no perder el objetivo propuesto de la idea de negocio para desarrollarlo.

Según Freire (2004) pare esta frase resume mi visión sobre el tema. El secreto no está en preguntar "Cuál es tu idea" sino en responder "qué va a hacer tú y tu equipo puedan convertir esa idea en un éxito". (p.46) de tal forma analizamos que una idea de negocio puede ser brillante, se debe ser gladiador para cumplir el objetivo propuesto en desarrollar su propio negocio; el empresario se puede deducir en Colombia que los tiempos han cambiado en la economía del país y hoy en día las personas buscar crear su propia empresa, esta causa es debido a la situación económica tan difícil que nos hace desarrollar el espíritu emprendedor y nos preguntamos ¿Que va hacer de mi futuro? ¿De qué voy a vivir? En ese instante nace el espíritu emprendedor de crear su propia compañía.

www.bdigital.ula.ve

La base de la calidad de éxito está en el excelente trabajo en equipo y talento humano especializado en sus respectivas áreas para desarrolla el manual que exige la empresa en sus labores asignadas.

Así mismo Freire (2004) reflexiona categóricamente indicando que "Una vez que hemos detectado la oportunidad, debemos convertirla en un proyecto concreto. De este modo, tendremos el vértice de proyecto bien definido encuadrado a la hora de



c.c Reconocimiento

buscar capital" (p.89). Lo dicho anterior debemos convertir las oportunidades en un proyecto exitoso para esto hay cuatro pasos a seguir que son: precisar, pensar, desarrolla y analizar la idea de negocio, para generar u resultado positivo de inversión de capital, los empresarios de calzados de la ciudad de San José de Cúcuta cuando son pioneros por primera vez deben tener en cuenta las oportunidades que se les puede presentar para ser provechadas a las hora de realizar sus sueños empresariales. Un factor muy importante es detenerse analizar el capital que se requiere realmente de este modo se debe enfocar e informarse cuales son las entidades ejemplo (cámara, Sena y fondo emprender) de comercio que le pueden solucionar su problema financiero y los riesgo que se presenta por no tener un conocimiento, por esto es importante asesinarnos en todos los aspectos al momento de crear una empresa.

**Los Componentes Administrativos**

www.bdigital.ula.ve

En virtud que, en casi todos los aspectos de la vida tanto cotidiana como laboral, la configuración de la mayoría de sus estructuras están regidas por la teoría general de los sistemas, que refieren a la complejidad de los procesos como macro estructuras y, estas a su vez por numerosos elementos incluyendo a los componentes, merece la pena definirlos. Por tanto, Vox (2014) conceptúa este término como:

> Aquello que forma parte de la composición de un todo. Se trata de elementos que, a través de algún tipo de asociación o contigüidad, dan lugar a un conjunto uniforme. Por ejemplo: "Un pequeño motor, un reloj y un mecanismo electrónico son los componentes de este aparato", correspondiéndose con algo constitutivo y unificador de algo (p.603).

En consecuencia, se trata de un conjunto de fases o serie de pasos que se deben seguir en cabal cumplimento para darle solución a un problema, como en el caso particular de carácter administrativo, en él se incluyen aspectos inherentes a la organización, dirección y control. Así, son parte fundamental de los componentes administrativos de manera general: la misión, visión, los valores compartidos, el organigrama, los planes de mercadeo, contable, y el operativo/ producción, de este



c.c Reconocimiento

modo, todos y cada uno cumple una función y para hacerlos operativos se debe tenerlos objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.

Entonces, en este apartado se van a describir de modo breve cada uno de los ya referidos componentes:

**Misión**

Como su nombre lo sugiere, se trata del fin, propósito que una empresa u organización tiene, así, en opinión de Malagón (2015) la define como: "un aforismo u enunciado que describe con claridad la actividad a realizar, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión" (p.76). En otras palabras, se trata de un decreto que se hace en forma declarativa con el cual, se manifiesta una voluntad e intencionalidad acerca de la razón de ser, propósito u objeto definitorio de una empresa. Un ejemplo sería el descrito por el Portafolio Comercial Riviera (2017), que refiere a la misión de la empresa de marroquinería Riviera, piensa en cuero, piensa en reviera:

www.bdigital.ula.ve

> La marroquinería Riviera SAS, ratificará su posicionamiento a nivel nacional con procesos de mejora continua, en el área administrativa, mano de obra y producto final. A nivel internacional, afianzará su posición como importador y exportador, optimizando el desarrollo dl mercado en Centro y Sur América, con productos con calidad superior y desarrollo de innovación para estos mercados, que le harán liderar a la vanguardia de la moda, desarrollo corporativo y tendencias, al tenor de cada segmento de mercado. Se continuará buscando la mejora continua de cada proceso, ampliando aún más la planta y línea de mercados de proveedores como de clientes, continuando con la tanto con la creación como con la sostenibilidad de la tecnología para incrementar las líneas de producción y referencias; se continuará y capacitará a la red de micro-emprendedores certificados, con el objetivo de garantizar una inmejorable producción, cubriendo así las demandas de todo mercado (p. 1)

Como se aprecia en la cita, la misión da cuenta de las metas establecidas así como o logros que constituyen la razón de ser de la empresa. Se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo

**Visión**



c.c Reconocimiento

Este componente refiere a la autopercepción que se tiene de su organización o empresa y que, se caracteriza por ser una proyección de cómo será en términos de consolidación, crecimiento, desarrollo, servicio a largo plazo por tanto, Malagón (2015) afirma que se trata de:

> La destreza u habilidad que posee un gerente, empresario u emprendedor para percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse con eficacia a ello(p.77).

A tal efecto, se tiene que la visión es el trayecto que una empresa va a recorrer de manera sistemática, disciplinada y a largo plazo para orientar la óptima toma de decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Desde el punto de vista volitivo, podría decirse que se trata de una ilusión prospectiva que se expresa como una declaración de aspiraciones de la empresa con el devenir del tiempo, es la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado y, un ejemplo sobre este componente, es el destacado en el Portafolio Comercial Riviera (2017), cuando sostiene que la visión de dicha empresa de marroquinería, aspira que:

www.bdigital.ula.ve

> Para el año 2014, la Marroquinería Riviera SAS, será una empresa líder a nivel nacional e internacional en los países de Centro y Sur América; en innovación de diseño y vanguardia de modo. Contando con una planta de producción desarrollada con tecnología de punta, y con la apertura exitosa de nuevos puntos de venta, canales de distribución con productos exclusivos de calidad y la creación de una nueva marca para segmentos de mercados de alta exigencia (p.1).

Así desde el punto de vista gerencial, la visión considera el punto inicial o de partida de la empresa para visualizar de manera positiva, en lo que se aspira convertir tras el paso de algunos años, así, se asocia con el futuro promisorio de una organización. En resumen, se trata de encontrar aquello que se necesita conseguir parar obtener un mayor sostenimiento y crecimiento del negocio.



c.c Reconocimiento

**Valores Corporativos**

Estos refieren al componente axiológico, es decir, aquellas prácticas, principios y referentes que se han de asumir en una organización, vendrían a ser el marco de referencia por el cual se rige una organización para funcionar de manera organizada con respeto, tolerancia, optimismo, mística, ética, compromiso y responsabilidad. A tal efecto, Malagón (2015) los asume como:

> Aquellos elementos propios e imperceptibles de cada negocio ya que corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados (p.79).

En consecuencia, podría decirse que su presencia en la organización u empresa resulta ser determinante pues, se consideran a los valores como los pilares esenciales de la empresa, y por tanto, no solo necesitan ser definidos, de allí que éstos deban ser vividos y compartidos y en estar continuo desarrollo. Es decir, hay que demostrar que se practican. No obstante, con frecuencia se observa en un considerable número de empresas como éstos suelen ser los grandes olvidados o que, en su defecto no se le destina la debida importancia.

www.bdigital.ula.ve

**El Organigrama**

Como su apelativo lingüístico de carácter etimológico lo sugiere, hace referencia a cierto orden secuencial de una estructura administrativa en su disposición general, a decir, este da muestra la distribución ordenada de ciertos elementos o componente pero, se apoya en el uso gráfico para hacerlo más visible. Un ejemplo de esto sería, explicar los niveles de organización empresarial: gerente, contador, administrador, secretaria, empleados, obreros o como bien lo ilustra Malagón (2015) con este otro caso: "el director general ha decidido abandonar la compañía coincidiendo con la última reestructuración de su organigrama"(p. 79), es decir, la



c.c Reconocimiento

existencia de una organigrama permite evidenciar que, en la empresa hay organización y se respeta en cierta forma el principio de respeto a la jerarquía del personal.

En igual orden de ideas, podría acotarse una clara definición, la cual es proporcionada por el precitado autor (Ob cit), cuando refiere que se trata de cierta disposición que se hace sobre el personal de una empresa:

> Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático. Respecto a su clasificación, puede mencionarse de manera global, la existencia de tres tipos de organigrama: 1) los generales son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que sólo exhiben la información más importante. 2) organigramas analíticos, en cambio, muestran datos más detallados y son más específicos y, 3) los suplementarios son un complemento de los analíticos (p.79).

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo con lo antes citado, se tiene que un organigrama es un boceto gráfico que incluye de manera jerárquica los nombres de las personas que en una empresa dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes, por tanto, esta representación gráfica dentro de una empresa permite analizar detalladamente la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable, en otros palabras, un organigrama es una especie de fotografía o lienzo de la estructura de una organización en un momento determinado. Con el paso del tiempo, toda la estructura organizativa y las relaciones existentes pueden experimentar cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior, también, se debe tener siempre presente que éstos, no tienen



c.c Reconocimiento

que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

**El Plan de Mercado/ *Marketing***

El término en forma general, hace referencia al conjunto de acciones que se contemplan previamente para alcanzar una meta, consolidar un proyecto su presencia, en la vida cotidiana, escolar y empresarial es con frecuencia casi que diaria porque, todo lo que los individuos u organizaciones hacen procede o deriva de un plan. En palabras de Malagón (2015), al referirse a este concepto afirma que se trata de: "un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra" (p.45). Se entiende que, es la sistematización de un conjunto de ideas que una vez organizadas, se pondrán en marcha para cumplir exitosamente lo que se ha propuesto.

En relación con el plan de mercado, también conocido plan de marketing de acuerdo con Muñiz, R. (2012), se caracteriza por ser un "documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing"(p.122), por lo tanto, se trata en líneas generales de un texto concebido esquemáticamente en el cual, se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir y, por considerarse de capital importancia, debería ser por excelencia la herramienta básica de gestión a utilizar en toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva.

www.bdigital.ula.ve

En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.



c.c Reconocimiento

Adicionalmente, cabe mencionar que un plan de mercado tiene el valor agregado que reside en el hecho de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer. Además, éste proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

**Plan Contable o de Cuenta**

En términos generales, este tipo de plan hace referencia a los recursos económicos y financieros que existen en la empresa para tener una visión general de cómo se comporta en materia económica y fluidez la organización. Así, Muñiz (2012), lo conceptúa como la herramienta que:

www.bdigital.ula.ve

> … nos permite agrupar en familias todos los recursos de la empresa para poder llevar más fácilmente las cuentas de la misma. ... Las cuentas del plan contable están normalizadas oficialmente, por lo que todas las empresas trabajan con las mismas cuentas, es decir, las cuentas de: caja, bancos e instituciones de crédito, mercaderías, edificios y otras - construcciones, terrenos y bienes naturales, equipos para proceso de información, elementos de transporte, proveedores y deudas con entidades de crédito (p.215).

En atención a los aspectos mencionados en la cita, bien podría decirse que un plan de cuentas es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables de una empresa y, que indistintamente de su tamaño su registro es determinante. Con este tipo de herramienta, se puede hacer una apropiada ordenación de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable. Para facilitar el reconocimiento de cada una de las cuentas, el plan contable suele ser codificado, entonces, no cabe duda que una empresa dispone de multitud de herramientas y recursos con los que puede trabajar para consolidarse de modo satisfactorio en



c.c Reconocimiento

determinado contexto y mercado, de allí que se haga impostergable tener un personal especializado cuyas competencias administrativo-gerenciales, le permitan tener una organización para llevar la efectiva contabilidad de la empresa.

**Plan Operativo**

Es una herramienta que permite considerar de manera global aquellos recursos que son necesarios para que una empresa u organización funcione a cabalidad y cumpla con los objetivos previstos en cierto tiempo. Al respecto, Malagón (2015) afirma que, se asume como un instrumento en el cual:

> Se plasman las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir, se incluyen en el mismo todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo (p.97).

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo con los anteriores señalamientos, podría mencionarse que un plan operativo constituye una en una guía gerencial muy importante pues, permite saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular. Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año, siendo esta la principal razón por la que se le suele conocer como plan operativo anual (POA). Agrega, Malagón (ob cit) que, es en el: "POA donde se pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano" (p.97). Entonces, este tipo de plan permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia y; en caso que los objetivos estén lejos de ser alcanzados, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas, en otras palabras un POA, es susceptible de ser mejorado.

**Factores que inciden en la Creación de una Empresa**



c.c Reconocimiento

En la compleja intención, acción de crear una empresa usualmente hay aspectos que se descuidan y otros que concentran toda la atención del emprendedor u empresario. De tal manera, la creación de una empresa y ser su propio jefe puede ser emocionante y para muchos representa el principal objetivo profesional. Cientos de empresas se crean a diario, aunque la experiencia demuestra que gran parte de ellas fracasa por una concepción defectuosa, una mala gestión, un financiamiento inadecuado o por la ausencia de la mano de obra calificada así como la nula asesoría calificada en el área del producto que se va a comercializar, así, autores como Núñez, Martínez y Arzuza (2006), insisten que "crear una empresa puede resultar arriesgado, debido a la multiplicidad de factores que en tal cometido incide"(p.202),lo cual exige, para planificar la empresa de la forma más eficaz posible.

Desde luego, crear una empresa exige tener ciertas habilidades gerenciales, comerciales, educacionales y específicas de acuerdo con el tipo de producto o servicio que se va a ofrecer, Núñez, Martínez y Arzuza (Ob cit) agrupan estos factores en cinco subgrupos: 1) legales, 2) económicos- financieros, 3) gerenciales y, 4) educativos/ formativos, que en suma elevan la complejidad a enfrentar para triunfar y ver la empresa constituida, próspera.

www.bdigital.ula.ve

1) Los factores legales: éstos indican que un emprendedor puede encontrar limitaciones u obstáculos concernientes a los tramites y aspectos legales, que pueden surgir por desconocimiento de las normas o por el nivel burocrático con que se pueden tornar, resultando ser con frecuencia engorrosos. Para evitar esto, es aconsejable contar con la asesoría de un abogado.

2) Los factores económicos-financieros: refieren a la disponibilidad de recursos y medios que cuenta un emprendedor para sufragar los gastos e inversión que implica la constitución formal de una empresa. Uno de los principales obstáculos obedece a que casi siempre o siempre, surgen más gastos de los que se planean y los fondos no alcanzan y, por tal razón se debe tener un exhaustivo control de los gastos, ser sistemáticos al momento de realizar presupuestos coherentes, recortar o aumentar donde haga realmente falta, esto se traducirá en inversiones rentables. Su existencia,



c.c Reconocimiento

exige la participación activa de un contador y un administrador, de modo que el dueño u empresario, sepa cómo actuar y que hacer en cada caso en especial.

3) Los factores gerenciales: refieren a las competencias y habilidades que un gerentes, dueño o emprendedor deberá tener y, por tal motivo se hace necesario, lo mejor es hacer una planificación seria por escrito para organizar las ideas y no olvidar ninguno de los objetivos. La misión, visión, los valores corporativos, el plan de mercado, el contable y el operativo son esenciales a la hora de comenzar a gestionar una empresa. Quizá requiera un poco de tiempo y esfuerzo, pero luego lo tendrás todo mucho más claro. Asimismo, en la fase de dirección, se deberá tener especial atención al clima organizacional, la motivación, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales con los empleados, sin olvidad, la evaluación o control de todos y cada uno de los procesos a fin de hacer los correctivos que den lugar a una pronta mejora.

4) Los factores educativos/ formativos: por ser la educación un procesos intencional que permite a los seres humanaos, compartir en comunidad para aprender, desarrollar competencias útiles para la efectiva inserción en la sociedad, de esta se requiere para formar, capacitar, sensibilizar a aquellas personas que van a cumplir ciertas funciones al interior de una empresa, por lo tanto, cuando se hace referencia a las empresas de calzado, es importante que los emprendedores, dueños, gerentes y empleados estén los suficientemente formados para consolidar no solo un clima organizacional optimo, sino también para cumplir exitosamente de todas y cada una de las funciones que deben realizar a diario. Puede suceder que, algunas debilidades se materialicen porque no hay la mano de obra calificada, no se ofrecen procesos de capacitación y actualización, se desconocen ciertos aspectos fundamentales que en suma, terminan por incidir negativamente en la empresa y, para evitarlos es necesario dedicar tiempo y recursos conducentes a ofrecer espacios formativos para todo el personal.

www.bdigital.ula.ve

5) Los factores tecnológicos: están relacionados con el reconocimiento y uso estratégico de las tecnologías de la Información y Comunicación como herramienta importante para publicitar, dar a conocer tanto la marca como los productos que se



c.c Reconocimiento

producen en determinada empresa, estos últimos, suelen estar íntimamente asociados con los factores educativos en el sentido que, si un emprendedor, dueño o gerente no tiene competencias edutecnológicas para utilizar el "Facebook" "Email" el "Instagram", puede enfrentar ciertas limitaciones. Desde luego, se hace necesario insistir en los beneficios que las TIC, generan cuando son bien utilizadas a favor de la empresa.

A la luz de lo antes descrito, pudieran listarse un sinfín tanto de causas como de factores que inciden negativamente a la empresa durante la creación como a lo largo de su operatividad en determinado contexto lo cual, exige tenerlos en cuenta para saberlos conjugar en toda organización pues, estos podrían evitar ciertos desenlaces negativos.

**Empresas Informales**

www.bdigital.ula.ve

Es importante analizar como la informalidad empresarial opaca al pequeño empresario por falta de conocimiento y capacitación para surgir, violando así las normas impuestas por el estado. En este sentido, Cárdenas y Rozo (2009) señalan que se definen como informales "…todas aquellas actividades productivas de bienes y servicios lícitos que no han sido registradas ante las autoridades3. Esta definición es amplia, ya que abarca aspectos como: i) no poseer registro mercantil; ii) no poseer contabilidad; iii)" (p.214), por consiguiente, es muy indispensable que un empresario tenga muy claro que su empresa debe estar inscrita en la cámara de comercio y tener su propio registro mercantil, libros contables al día para así gozar de los beneficios de créditos y ayudas del estado para hacer crecer su empresa y mantenerse todo el tiempo.

En este sentido, Colombia atraviesa por una situación difícil que es la informalidad esto se refleja mucho en las pequeñas empresas que no están registradas en la cámara de comercio y no cumplen con las normas laborales poniendo en riesgo la seguridad y bienestar de sus empleados. Puesto que, Cárdenas y Mejía (2012) indican que "la informalidad empresarial está estrechamente relacionada con la



c.c Reconocimiento

informalidad laboral, ya que si una empresa no registra sus actividades e ingresos ante las autoridades, es muy probable que sus contratos laborales no se rijan por la legislación laboral". (p.5), en general una empresa legalmente constituida contará siempre con el respaldo y beneficios que otorga la ley laboral colombiana así protegiendo la seguridad a sus empleados y el bienestar de su empresa con respecto a su desarrollo, estabilidad y permanencia en el tiempo.

A la luz de estos señalamientos, las empresas informales constituyen un gran número de organizaciones en las que el emprendimiento suele ser el común denominador pero, a pesar de contar con el apoyo legal y financiero de organizaciones jurídicas y bancarias, no poseen oportunidades de formación que eleve la formación profesional.

**La Empresa Informal: características**

www.bdigital.ula.ve

En el ámbito administrativo, gerencial y comercial de cualquier país, con frecuencia se pueden encontrar empresas informales, las cuales proliferan con vertiginosa rapidez básicamente por la forma como se constituyen, pues casi siempre se constituyen a partir de la asociación de amigos, familiares que decididos a emprender abren un establecimiento sin cumplir con las normas o requisitos establecidos por el estado y los entes de fiscalización. En consideración de Vásquez y Salazar (2016), una estructura de esta tipología se define como:

> Una empresa u organización surgida a partir de la espontaneidad de uno o un grupo de personas por lo general, familiares o amigos, no cuenta con una división del trabajo de manera sistemática, no tiene una jerarquía claramente definida, la toma de decisiones por lo general se asume por los dueños. Tampoco, cuentan con una inscripción formal ante los organismos jurídicos del estado ni mucho menos ante los encargados de verificar su funcionamiento laboral, contribución fiscal o estructural, a decir, su filosofía de funcionamiento es empírica y con muy pocas reglas (p.278).

Desde luego, una empresa informal tiene como principal característica la evasión, el no cumplimiento de los requisitos esenciales desde el punto de vista legal



c.c Reconocimiento

y estructural de allí que, en casi todos los países este tipo de organizaciones prevalezca sobre aquellas que si están constituidas legalmente. Es muy usual que existan muchas empresas informales porque consideran que los trámites jurídicos para constituirse como tal o cuenten con la debida asesoría o les parezcan engorrosos, a la vez que, no cuenten con la asesoría de personal especializado como administradores, gerentes, abogados, expertos en materia de salud y seguridad laboral, personal de bomberos para verificar las condiciones estructural del local donde funcionará. Además, los precitados autores, profundizan en este aspectos, destacando otras características sustanciales de las empresas informales cuando las enumeran:

1) La organización informal es espontánea surgen con frecuencia a partir de grupos amistosos, como amigos, conocidos o familiares.

2) No atienden a una división racional del trabajo, no existe la departamentalización.

3) No existe una división jerarquizada de autoridad, prevalece así los sentimientos de indiferencia, amistad, enemistad o afinidad.

www.bdigital.ula.ve

4) Una empresa informal no está obligada a velar por el bienestar de los empleados, poco garantizan su inclusión en un seguro, fondo de jubilación o pensión, poco cumplen con el otorgamiento de los días de reposo/ incapacidad o días feriados.

5) En la organización informal, la configuración del liderazgo se da de manera espontánea por lo general es aquel que más confianza o cercanía tiene con el jefe.

6) La comunicación, dentro de una organización informal, la comunicación no sucede de modo formal por tal razón, no tiene cauces establecidos pero normalmente se basa en la oralidad, contactos y rumores.

7) Las organizaciones u empresas informales, evaden la declaración de impuesto o rentas ante los órganos de fiscalización del estado.

8) La promoción del personal en términos de reconocimientos y ascensos es limitada o nula y, cuando se da están ligados con a la amistad que se pueda tener con un superior.



c.c Reconocimiento

Como se observa, las empresas informales buscan siempre el beneficio particular obviando las contribuciones con el estado y el personal a las que deberían estar sujetas pero, su constitución y funcionamiento pueden verse afectados al no contar con el debido apoyo del estado y de las entidades bancarias o financieras al momento de necesitar algún tipo de apoyo bien sea en materia educativa, económica u estructural.

**La empresa Formal: características y procesos de inscripción**

En Colombia la creación de empresa lleva unos requerimientos legales que le brinda la oportunidad de crecer y mantenerse en el tiempo, en efecto, si una empresario cumple a cabalidad con tales requisitos se puede decir que su empresa es formal y, de acuerdo con Vásquez y Salazar (2016), una empresa de esta naturaleza se caracteriza por ser:

> Empresa u Organización que está esencialmente basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Éstas cumplen con todos los requisitos de ley exigidos por el estado y la cámara de comercio para funcionar, también, tienen toda la perisología no sólo legal, sino también estructural para funcionar (p.279)

www.bdigital.ula.ve

Desde luego, una empresa formal está registrada ante los organismos jurídicos encargados de darle registro como establecimiento ajustado al marco legal de la nación a la vez que, está dispuesta a formalizar todos sus procesos ante la cámara de comercio y de manera fiscal como contribuyente a su vez, se dice que es formal cuando evidencia una efectiva división sistemática del trabajo debidamente establecida y aprobada por la gerencia de la compañía, en otras palabras, cuenta con un organigrama y tiene todos los documentos de la empresa, formalizados ante la notaria, el registro y cámara de comercio.

Frente a tales consideraciones, resulta oportuno ahondar de manera breve cuáles son algunas de las características que bien pueden permitir la definición práctica de



c.c Reconocimiento

una empresa formal y, al respecto merece parafrasearse a Vásquez y Salazar (2016), quienes en el Manual de gerencia empresas, destacan:

1) En una organización formal todo el personal desde la alta gerencia hasta los obreros, conocen con claridad el objetivo general de la empresa y colaboran con él desde su puesto de trabajo.

2) Cada trabajador conoce donde empiezan y terminan sus responsabilidades y compromisos éticos dentro de la compañía, es decir, existe un manual de descripción de cargos.

3) Desde el punto de vista topológico y organizacional el espacio de la empresa se encuentra coherentemente definido, así como la distribución de las oficinas y otros pequeños espacios.

4) Desde el punto de vista administrativo y gerencial la organización es explícita y conocida por todos los empleados, así como los horarios, días de cobro y su organigrama.

5) Las jerarquías así como la autoridad ocupan un lugar determinado y, cada una tiene unas funciones que el resto de los trabajadores entiende.

www.bdigital.ula.ve

6) De manera organizacional y normativa, las reglas están claramente definidas de modo que todo trabajador tiene que interiorizarlas para lograr sus objetivos.

7) El proceso comunicacional es de tipo formal, es decir, por medios escritos, nunca en conversaciones informales.

8) Los reconocimientos y ascensos están ligados a los méritos del trabajador, no a la amistad que se pueda tener con un superior.

Sobre este mismo aspecto conceptual, Urbano (citado por Núñez, Martínez y Arzuza, 2006) es categórico al manifestar, es importante que desde el punto de vista legal que la empresa esté formalizada ante los entes encargados de velar por su registro jurídico y fiscal, por ello acota que "Los trámites registrales son aquellos a través de los cuales la empresa deja constancia de sus actos mediante determinados documentos. Se dividen en trámites que se realizan hasta el momento de la inscripción en el registro correspondiente."(p.10), igualmente los empresarios deben tener en cuenta los beneficios que tendrán por cumplir las normas establecidas por el



c.c Reconocimiento

gobierno. Los empresarios al momento de constituir su empresa se desmotivan un poco por los tramites tan engorrosos y la espera. De hecho como lo indican Núñez, Martínez y Arzuza (2006) Quienes afirman que "Los trámites registrales, específicos y laborales son comunes a todas las empresas, aunque presentan alguna especificidad, según el tipo de sociedad que adopte la nueva empresa. El tiempo de duración y los costes de los trámites son altos."(p.11).

Desde luego, resulta importante destacar que cámara de comercio y notaria junto con el acta de constitución le otorgaran a la empresa un mayor respeto y seguridad en el mercado.

**Acceso a Capital**

Hoy en día los empresarios cuentan con buenas oportunidades para acceder a créditos o capital semilla en Colombia y así hacer realidad su sueño de tener su propia empresa. En este aspecto, Held (2011) enuncia que "el Banco Caja Social (BCS) es un banco privado de primer piso de propiedad de una Fundación de Obras Sociales. A diferencia de la orientación hacia bancos de amplio giro que muestran los bancos e instituciones financieras de Colombia" (p.24), asimismo, se divide en dos ramas financieras para microempresas que pretendan desarrollar su crecimiento empresarial y también para el empresario visionario que requiere de capital semilla para su pequeña empresa.

www.bdigital.ula.ve

Por otra parte, las empresas con innovación y que se observaba el emprendimiento podrían presentar su proyecto para desarrollarlo, por lo tanto, Vesga (2015) señala que

> INNpulsa Colombia ha desarrollado dos programas gerenciales para la promoción del crecimiento empresarial rápido: la línea de crédito a empresas grandes y la innovación abierta. La lógica que llevó a la creación de estos programas y su manejo ameritan ser considerados (p.53).



c.c Reconocimiento

Por tanto, es necesario sepáralos y analizar que los empresarios requieren de un diseño de crédito especializado y que el trámite se ágil y poco engorroso al momento de solicitar el dinero para invertirlo en su empresa. Debido a la situación económica del país colombiano y la realidad que presentaban los empresarios al pretender montar una empresa sin un capital disponible se complicaban las cosas, pocas oportunidades de crédito; el estado observa la necesidad de delegar funciones específicas al IFI: instituto de fomento industrial; puso andar dos modelos muy importantes en el sector financiero al momento de solicitar un crédito.

Como lo dice Held (2011), ya que, "PROMYPE para pequeñas y medianas empresas, y FINURBANO para microempresas, en ambos casos para empresas de diversos sectores productivos. En otro plano de la política de apoyo a esas empresas, se dio un significativo impulso al Fondo Nacional de Garantías".(p.22), de este modo, las líneas de redescuento como son ; Promype y finurbano están enfocadas a prestar un servicio económico a las empresas de cualquier sector productivo excepto el sector agrícola pues quien le otorga crédito es Finagro; es importante destacar que el fondo nacional de garantías trabajan de la mano con el ministerio de desarrollo,Ifi y Bancoldex así formando un equipo financiero apoyando las empresas en sus créditos. También es importante resaltar la banca privada como son: Banco caja social y Davivienda quienes apoyan a los empresarios en el tema de créditos para su empresa.

www.bdigital.ula.ve

**Beneficios de Política Pública**

El plan Nacional de Desarrollo Colombiano (2003-2006), se ha preocupado por las Pymes con respecto a su desarrollo y las dificultades que presentan en las restricciones financieras; la ley Mi pyme mediante el artículo 35 de 1993 pretende eliminar obstáculos y mejorar los recursos, Igualmente, Zuleta y Alberto (2011) señalan que "BANCOLDEX opera como un banco de segundo piso con el mecanismo de redescuento para el otorgamiento de crédito y celebración de operaciones de leasing. Ofrece sus servicios a exportadores de todos los tamaños, pero tiene una atención particular" (p.25), ya que, las pequeñas y grandes empresas



c.c Reconocimiento

tendrán su apoyo económico, la política pública se basa en decreto y normas del estado junto con entidades financieras quienes brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo económico para fortalecer a las empresas en Colombia.

En igual sentido, es importante manifestar que los tiempos han cambiado y el estado se ha preocupado por los estudiantes universitarios que tengan un espíritu emprendedor y deseen crear su propia empresa aplicando la ley 1014 del 2006. Asimismo, se ha procurado fomentar la cultura de emprendimiento, desarrollando planes de negocio mediantes redes de emprendimiento reconocidas por la cámara de comercio para lograr desarrollar los proyectos.

De tal forma Núñez, Martínez y Arzuza (2006) Plantea que "Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país."(p.8), eventualmente se aplica en todas las universidades del país, y el Sena, para lograr un desarrollo económico y empresarial así mismo aplicando las políticas públicas y analizando las necesidades de los futuros empresarios apoyándolos con sus proyectos.

www.bdigital.ula.ve

**Tamaño de la Empresa**

Según la legislación Colombiana y apoyada con el código de comercio las empresas están clasificadas en pequeñas, medianas y grandes empresas de acuerdo a su sociedad, capital, planta física y cantidad de empleados. En este aspecto, Valencia Agudelo (2013) afirman que "En Colombia, las empresas pueden incrementar el tamaño de varias formas, por ejemplo, a través de las inversiones directas, creación de bloques económicos, alianzas, fusiones e integraciones."(p53),en otras palabras el crecimiento de una empresa se ve reflejado por el dueño, socios ,gerente y los empleados si todos trabajan en equipo para lograr una excelente producción o prestar un buen servicio de esta forma se mantendrá una marca o nombre reconocido por la sociedad, creciendo su capital constantemente.



c.c Reconocimiento

Es importante hoy en día que las empresas tengan muy claro sus objetivos y políticas de mercadeo al momento de ofrecer sus productos, contando con una diversificación, y excelente calidad para sus clientes, así logrando el crecimiento empresarial y expansión. De esta forma, Ochoa y Ríos, (2011) manifiestan que" las estrategias de mercadeo es un ejemplo de ello, en donde se ha buscado la fidelización de los clientes. Esto ha permitido a Argos mantener su posición en el mercado nacional, asegurar un crecimiento y sembrar una base sólida (p55), es decir, trabajando de una manera solidad, transparente y seguro de que su producto es el mejor todo el tiempo, así sus clientes estarán satisfechos y su marca será reconocida todo el tiempo por la sociedad.

**Tercerización de los Procesos**

En Colombia las cooperativas de trabajo asociado cumplen un papel fundamental en las empresas, cuando requieren contratar un personal por un tiempo determinado para desempeñar cierta labor especifica .Es importante resaltar que estas cooperativas no se rigen por el código laboral colombiano porque ellas tiene su propio régimen de trabajo y compensación; según el Decreto 4588 de 2006 contemplado en el Artículo 22, son vigiladas por el ministerio de protección social. Por consiguiente, Weiss (2012) quien dice que "Nos referimos a la contratación con un tercero o tercerización cuando se produce el encargo por parte de una empresa (contratante) a otra empresa o a un individuo (contratista) de la prestación de una función o servicio" (p.338), así mismo podemos analizar que las empresas al momento de bajar el costo laboral para evitar demandas y riesgos prefieren un Outsourcing que significa subcontratación o external-contratacion se regirá por un contrato.

Por otra parte se observa muy claramente como los jóvenes universitarios e igualmente profesionales se preocupan por adquirir experiencia laboral ya que las empresas reconocidas le exigen una experiencia certificada como lo indica Weiss (Ob cit)" Estos trabajadores asociados, en su mayoría estudiantes universitarios o



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

profesionales recién egresados, sin mayor trayectoria laboral, conciben su trabajo en las cooperativas de trabajo asociado como una situación de paso debido a que sus estudios les ayudarán"(p.184), aunque se observa hoy en día como los estudiantes universitarios y profesionales recurren a las cooperativas de trabajo para poner en prácticas sus conocimientos y así adquirir experiencia laboral para lograr vincularse a una empresa directamente bajo un contrato laboral seguro y así asegurar su futuro profesional.

**La Planificación Estratégica**

La competencia entre las empresas cada día es más dura por esta causa se debe estar a la vanguardia todo el tiempo y dispuestos a los cambios que se nos presentan para no perder el control de la compañía, es indispensable tener bien claro la misión y visión los objetivos y metas propuesta para alcanzar los logros. Como lo sostienen Jaimes, Bravo Chadid, y Montenegro (2012), al puntualizar que los mapas estratégicos son importantes porque estos "…tratan de resolver el problema, sin embargo la cultura gerencial, sobre todo en las mediana, pequeñas y micro empresas no ha adoptado todavía la planeación estratégica y se prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo"(p.193),por esta causa algunas empresas pierden el control causando el cierre o quiebre total, es importante analizar los factores de riesgo con respecto al capital y mercadeo para optar por una planificación estratégica para poder proyectarse con seguridad.

www.bdigital.ula.ve

La sociedad, vive en un mundo cámbiate donde la tecnología y Maquinaria de punta es una herramienta fundamental para una empresa poder defenderse de la competencia y mantenerse todo el tiempo alerta a las situaciones difíciles que se le pueden presentar: También hay que resaltar las oportunidades que se presentan en el mercado, las debilidades que afronta con respecto a la competencia, y por su puesto las amenazas que puede correr, así mismo, Jaimes, Bravo Chadid, y Montenegro (2012),quienes dicen que "En planeación estratégica, que incluye el largo plazo, es fundamental la evaluación y el control, solo así se puede maniobrar para sortear los



c.c Reconocimiento

cambios de las variables, o de su comportamiento, y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias" (p.198), por lo general cuando existe una planeación estratégica bien organizada en una compañía los riesgos son pocos ,pero hay que estar vigilando constantemente que se cumpla o si debe haber modificaciones realizarlas lo más pronto posible.

**Estrategia para Inversión del Capital**

Uno de los aspectos importantes de analizar cuando una empresa progresa muy significativamente es el crecimiento de capital y como se debe aprovechar esta oportunidad, existen varios factores que nos pueden ayudar como son: La calidad de productos y el buen servicio; generando empleo con una excelente planta física se ve reflejado el desarrollo en una empresa. De tal forma Alloza y Noya (2013) dicen que "Comenzando por los aspectos positivos, el análisis de los beneficios de la inversión extranjera en general, independientemente del país de origen, se pueden clasificar en aspectos tangibles y en atributos intangibles. Los primeros aluden básicamente a efectos inmediatos"(p.3),significativamente se puede decir que la innovación en una empresa o marca registrada la ara mantenerse en el mercado todo el tiempo porque está preparada para los cambios en el futuro y responder ante la competencia, y la calidad del producto será reconocida por los clientes y el buen servicio; les brindara la oportunidad de crecimiento empresarial en los nuevos mercados locales o extranjeros.

www.bdigital.ula.ve

De conformidad con lo anterior, se puede analizar como una oportunidad retadora para Colombia como son los inversionistas extranjeros, quienes analizan las empresas con mayor oportunidad económica y desenvolvimiento en los mercados generando desarrollo sostenible para el país. Por otra parte, Alloza y Noya ( Ob cit), aseveran "Los sectores en los cuales se percibe un mayor interés del inversionista español son el financiero y el de servicios públicos, áreas en las que incorpora mejoras en el servicio al cliente, tecnología y mayor competencia". (p.17) eventualmente se observa como los inversionistas analizan las necesidades del consumidor para lograr satisfacerla y generar un desarrollo en el mercado haciendo



c.c Reconocimiento

crecer la compañía con la diversificación de productos, servicios y tecnología de punta.

**Comercialización de Productos**

Cuando hablamos de comercialización de productos nos referimos a las estrategias que se utilizan, para vender el producto elaborado al consumidor y así lograr satisfacer una necesidad al consumidor: En el caso del sector calzado existe un gremio llamado ASOFOCAR(asociación de Fabricantes de calzado de Risaralda),por lo tanto Mejía, Payán, Patiño (2011),indican que la "Creación de nuevos proyectos que sean evaluados y avalados por ASOFACAR permitiendo a las empresas del calzado del Área Metropolitana Centro Occidente no sólo ser productoras y maquiladoras sino comercializadoras directas de sus propios productos con marca propia y competitivas".(p.192),por lo general esto le permite al empresario del sector del calzado realizar nuevas propuestas basados en innovación y estrategias de crecimiento se evalúan y se orientan para realizar el objetivo de crecimiento en la empresa que lo requiere actualmente.

www.bdigital.ula.ve

Un factor muy importante que deben tener en cuenta las empresas de calzado en Colombia es la calidad de sus productos con respecto a la materia prima y también el nivel de productividad se cumpla con la proyección planteada. Así mismo, Mejía, Payán, Patiño(Ob cit), reiteran que, "Las organizaciones que no cumplan con estándares altos de calidad, producción, bajos costos y tiempos, eficiencia, nuevos métodos de trabajo y tecnología entre otros aspectos, están lejos de aumentar el primer objetivo que es la productividad; esta se mide" (p.189), de igual forma con el crecimiento de capital con respecto a la rentabilidad de la empresa, pero hay que tener en cuenta aspecto negativos cuando falle el talento humano o la maquinaria, y se presenten dificultades con proveedores o alguna entidad financiera.

**Intervención Estratégica de la Inversión**



c.c Reconocimiento

Un papel muy importante en la sociedad es:(RSE) la responsabilidad social empresarial con respecto a la inversión de capital, pué se se refleja la importancia por la ciudad o país con respecto al desarrollo y progreso; los empresarios analizan este punto como factores de crecimiento social y que mejor oportunidad que ayudar quienes lo necesitan de la siguiente forma, apoyando la educación, deporte y cultura. De tal modo Chaverra, Barrios, Montoya y Pineda (2013) insisten en afirmar que en el desarrollo de acciones de RSE, se observa que "solo un 16% tiene una política establecida de acción en este sentido, y de este grupo, solo la mitad tiene una persona con dedicación exclusiva y responsabilidades definidas para la ejecución"(p.215),de igual importancia se analiza que la responsabilidad empresarial nace de las empresas desde su interior analizando sus estrategias de crecimiento como una oportunidad de darse a conocer como una gran empresa aportando beneficios a la sociedad que lo requiera.

Hoy en día los empresarios se preocupan por la rentabilidad de su empresa analizando la competencia y preservando sus clientes. Así mismo, Chaverra, Barrios, Montoya, Pineda (Ob cit). "solo un pequeño grupo de las empresas analizadas (5%) se integra con otros actores, principalmente gubernamentales para lograr una mayor dinámica de las intervenciones que realiza, sin embargo, las acciones que se realizan se enfocan principalmente en donaciones monetarias (36%)" .(p.219), a través del tiempo se observa que solo las grandes empresas se preocupan por la responsabilidad social en Colombia.

www.bdigital.ula.ve

**Impacto Económico**

En Colombia el tratado de libre de comercio genero una actividad comercial apta para el crecimiento y desarrollo del país, pera también afecto a los pequeños empresarios porque sus productos con respecto al precio tienen un costo alto el cual presenta una desventaja al momento de vender sus productos. En este sentido, autores como Trejo, & Alquicira. (2010), afirman que para "cuantificar la competitividad de una industria se miden sus ventajas comparativas. La forma tradicional de medirlas es



c.c Reconocimiento

utilizando precios relativos, sin embargo éstos son difíciles de obtener cuando las manufacturas se elaboran con múltiples insumos tradicionales abastecidos en forma."(p.3) Adicionalmente podemos analizar que las materias primas deben ser de buena de calidad pero debemos tener en cuenta los costó de fabricación, la nómina de los empleados y gasto adicionales. Por esta causa se debe tener un plan estratégico para lograr mantener la empresa con respecto a la competencia.

**Evaluación para la Gestión Empresarial**

En Colombia las empresas han evolucionado por muchos cambios en el mercadeo y cada día la competencia es más fuerte los que ha generado que las empresas gestiones y desarrollen habilidades competitivas para salir adelante y ser reconocida en el país. De tal forma que Sepúlveda, Quintero, Lizcano, & Díaz (2013) categóricamente afirman que "tal como se había mencionado unas líneas antes, cabe destacar que aún existe dentro de la cultura empresarial del sector un conocimiento limitado de este modelo, además de una visión generalizada de altos costos que superan los beneficios potenciales." (p. 216). Eventualmente se analiza que el sector empresarial genera un impacto en las empresas con respecto al crecimiento limitando una visión estratégica para la gestión de sus actividades, la capacidad de aprender o adquirir los conocimientos con mayor velocidad con respecto a la competencia.

www.bdigital.ula.ve

**Accesibilidad Cultural y Social**

Es importante resaltar que las empresas de calzado con respecto al departamento o clima y país tienen una cultura de vestir diferente esto nos hace crear los valores agregados de acuerdo con la moda actual para que el cliente se sienta satisfecho. Según Álvarez, & Trujillo (2015). "El interés se centró en reconocer que, dado el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme) en Latino América, y de su papel como organizaciones fundamentales en la dinámica económica y social de un número amplio de población". (p. 149). Es importante



c.c Reconocimiento

analizar que los factores de crecimiento en las empresas de calzado se basan en su cultura empresarial y el desarrollo sostenible, su mercadeo, el tipo de producto que le ofrezca al cliente los hará competitivo generando altos ingresos económicos y así crecer como empresa donde sea reconocía en los mercados nacionales, así, este aspecto resulta de especial importancia para el estudio de las empresas que, tal como sucede en el caso particular de las productoras de calzado, deben generar las condiciones apropiadas para funcionar y propendan al trabajo armónico.

**Las Tecnologías de la Información y Comunicación: su importancia en las nuevas formas de gerenciar una empresa**

Las tecnologías de información y comunicación TIC, de modo indiscutible están transformando la vida personal y profesional, cambiando vertiginosamente las formas de acceso del ser humano al conocimiento, a la ciencia, la tecnología, los mercados, las formas de comercializar productos entre otras cosas, los modos de comunicación y la manera de relacionarse, a tal punto que la generación se está convirtiendo en factor de poder y productividad en todas las esferas sociales. Nunca como ahora se ha requerido de su aprendizaje y uso continuo en los diversos campos profesionales y, particularmente, en aquellos relacionados con el desarrollo de los procesos gerenciales y productivos de una organización.

www.bdigital.ula.ve

Desde luego, está claramente establecido que los avances en los modos de comunicación, interacción del hombre están sustentados en la evolución de la tecnología. El emprendedor espíritu del ser humano se mantiene en una búsqueda constante de nuevos modos de hacer de la vida un asunto cada vez más cómodo y agradable. La tecnología es justamente el medio que ha permitido responder cada vez mejor a las necesidades humanas facilitando y simplificando procesos, por su parte Corderio (2004) expresa al respecto que:

> La tecnología es la que precisamente ayuda al progreso de la humanidad. Gracias a la tecnología avanzamos más y tenemos más tiempo para nosotros mismos. Cada revolución tecnológica provoca transformaciones fundamentales que conlleva al mejoramiento de la vida de los seres humanos (p.54).



c.c Reconocimiento

Por lo tanto, la computación y la informática son apenas un ejemplo de las capacidades inventivas de la humanidad dirigida a estos tiempos urbanos a simplificar las actividades del hombre, permitiéndole acceder a la información en forma rápida, precisa sin límites de tiempo ni de espacio. Así, cualquier gerente, emprendedor, empresario que dese hacer de su establecimiento comercial exitoso necesariamente, deberá hacer uso de las TIC para dar a conocer sus productos pudiendo: hacer uso de páginas *web, Instagram, Facebook, Email, WhatsApp* para realizar bases de datos de los clientes de manera automatizada, llevar la contabilidad y los inventarios, formalizar procesos de comunicación con clientes y proveedores, monitorear la competencias, recibir sugerencias, consultar innovaciones en los diseños, exhibir los zapatos, promover de manera *on line* las importaciones y exportaciones, entre otras actividades publicitar utilizando estas herramientas tecnológicas como una estrategia gerencial a su favor.

www.bdigital.ula.ve

**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 critico-reflexivamente lo concerniente a las relaciones interpersonales y, de lo cual no está exenta ninguna empresa. Por tal razón, se describen a continuación:



c.c Reconocimiento

**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 la 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



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

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.

Adicionalmente Bisquerra (2012) afirma que "las expresiones emocionales son más frecuentes a través de la comunicación no verbal" (p. 371). Ello debido a que las personas no están acostumbradas a expresar sus emociones mediante palabras. En consecuencia, se amerita, desde el punto de vista de la empatía, escuchar intuyendo las emociones que el otro expresa en su tono de voz, expresión facial, entre otros. Sumado a lo anterior, el escuchar empáticamente supone también manifestar en la atención física (contacto visual, acercamiento, al otro, postura abierta, cara a cara, postura relajada y cómoda) que se está interesado en lo que dice y siente.

www.bdigital.ula.ve

**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



c.c Reconocimiento

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)

www.bdigital.ula.ve

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



c.c Reconocimiento

escuchar, la solución de conflictos y la exposición autentica 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.

Por su parte, los especialistas en la temática del desarrollo socio emocional como Bisquerra, 2012; Gardie; 2005, indican dos aspectos complementarios e interrelacionados que enriquecen la habilidad para relacionarse satisfactoriamente con otras personas y, por ende, tener un comportamiento social emocionalmente inteligente. Esos aspectos son: Asertividad y Solución adecuada de conflictos.

**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.

www.bdigital.ula.ve

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



c.c Reconocimiento

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 adquieren 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:

www.bdigital.ula.ve

> …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.



c.c Reconocimiento

En una recomendación similar Salovey (2008) propone la ejercitación de los mensajes asertivos para enfrentar operativamente una situación conflictiva en el contacto interpersonal, estos mensajes contienen los siguientes elementos: (a) descripción de la situación (cuanto tú…); (b) descripción del sentimiento (me siento…); (c) Solicitar el cambio de conducta (me gustaría que…) y (d) agradecer la atención (gracias por haberme escuchado).

La intervención del gerente ha de estar caracterizada por la objetividad y la imparcialidad, sin predisposiciones o prejuicios que menoscaben un desenvolvimiento efectivo para la solución de conflictos, ello servirá además de una enriquecedora experiencia de aprendizaje para que posteriormente los mismos actores solucionen asertivamente sus dificultades sin intervenciones externas. Es oportuno reiterar que el establecimiento de óptimas relaciones interpersonales en las Instituciones educativas, es de vital importancia, si se quiere una sociedad más sana desde el punto de vista moral y social. La solidaridad, el respeto, la cooperación, la armonía en la convivencia, la paz, entre otros, sólo puede consolidarse en una sociedad, cuyos ciudadanos son emocionalmente inteligentes.

www.bdigital.ula.ve

El propósito no es que la emoción domine la razón o viceversa, sino que ambos, mente y sentimiento, se configuren en una unidad permitiéndole al individuo, en este caso, los gerentes de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta reconocer la importancia de las buenas relaciones y practicarlas.

**Sistema de Variables**

En una investigación cuya racionalidad se apegue al estatuto nomotético del método científico, se hace necesario efectuar una la operacionalización de las variables, siendo un proceso por medio del cual se determinan los indicadores con la finalidad que su construcción en el instrumento, los haga ser sean medibles y observables. Esto es imprescindible para realizar la validación del formato seleccionado en la recolección de los datos y luego proceder a verificar el cumplimiento de los objetivos.

Al respecto, las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes características cada vez que son examinados, autores como



c.c Reconocimiento

Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifiestan que: "la variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse." (p. 123). Las variables adquieren valor en la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras, es decir, a formar parte de una hipótesis o una teoría; en este caso se le suele denominar constructo o construcciones. La variable se entiende como cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere, pueda tener un valor fijo.

En atención a lo expuesto, las variables son características observables de un objeto de estudio que en un momento dado pueden llegar a cambiar, por ello es necesario realizarles un estudio para conocer la operacionalización que poseen. Arias (2013), afirma "Un sistema de variables consiste por lo tanto en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida"(p.45). Para la investigación se realiza la definición de las variables con el objetivo de lograr a conocer con mayor exactitud las preguntas o ítems a utilizar en el cuestionario, con la finalidad de obtener resultados más acertados con respecto a la opinión de la población del estudio. Además de dar una clara visión de la situación actual del área en estudio, la operacionalización de las variables permite conocer de manera sistemática cada uno de los objetivos que se persiguen con la investigación.

www.bdigital.ula.ve

Por su parte, las Dimensiones, son aspectos discernibles de una variable, a fin de indicar su propiedad de ser parte de una totalidad mayor y que generalmente se enumera en la definición de variable. Según Sabino (2009) es: "un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de un análisis o descomposición" (p.59). Las dimensiones son aquellos elementos de los que se vale el investigador para mostrar la propiedad, es decir, lo que se va a medir en cada variable y, los Indicadores, son expresados como la definición que se hace en término de variables empíricas de las variables teóricas contenidas en una hipótesis. Así, en el presente trabajo las variables a considerar, a continuación se operacionalizada en el cuadro Nº1:



c.c Reconocimiento

**Cuadro 1. Operacionalización de Variables**

**Objetivo General:** Formular una propuesta válida para la formación gerencial de emprendedores locales cuya estructura administrativa garantice la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

| OBJETIVOS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS |
|---|---|---|---|---|
| Diagnosticar la situación actual de las empresas creadas en los dos últimos en el sector calzado años en san José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la república de Colombia.<br><br>Determinar los prospectos del mercado utilizados por las empresas del calzado en la ciudad de José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander.<br><br>Establecer los criterios de factibilidad legal, gerencial, económica, financiera y social que validen el programa de formación de emprendedores.<br><br>Diseñar una propuesta de formación de emprendedores locales para la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en la ciudad de José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la república de Colombia. | Estructura Administrativa | Operacional | Para quienes producen | 1 |
| | | | Tipos de calzado | 2 |
| | | | Número de diseño para cada línea | 3 |
| | | | Materiales de producción | 4 |
| | | | Maquinaria disponible | 5 |
| | | | Componente Administrativos | 6 |
| | | Talento Humano | Número de personal | 7 |
| | | | Composición del personal | 8 |
| | | | Tipo de contratación laboral | 9 |
| | | Financiero | Ingresos percibidos | 10 |
| | | Aspectos Legales | Naturaleza jurídica de la empresa | 11 |
| | | Competitividad | Apoyo de entidades | 12 |
| | | | Tipo de apoyo recibido | 13 |
| | | | Factores que inciden | 14 |
| | | | Elementos con los que compiten | 15 |
| | | | Elementos comerciales | 16 |
| | | Datos Generales | Antigüedad d la empresa | 17 |
| | | | Importancia de la antigüedad | 18 |
| | | | Identidad corporativa de la empresa | 19 |
| | Perfil del Administrador, Emprendedor Local, Gerente de la Empresa. | Variables socioeconómicas | Nivel de formación | 20 |
| | | | Nivel de ingresos | 21 |
| | | Vinculación Laboral | Formación en el ramo | 22 |
| | | | Experiencia en el sector | 23 |
| | | Variables motivacionales | Motivos para crear la empresa | 24 |
| | | | Obstáculos enfrentados | 25 |
| | | | Acciones Gerenciales de la empresa | 26 |
| | | | Interés para formarse gerencialmente | 27 y 28 |

**Nota:** Córdoba, A. Creación Inédita para la Investigación. Noviembre de (2016)



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO III

## MARCO METODOLÓGICO

### Naturaleza de la Investigación

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar la investigación, en tal sentido se refiere aspectos correspondientes a la naturaleza del estudio, población, muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, la validez, confiabilidad y análisis de los resultados.

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. Por tanto, el diseño de la investigación estuvo apoyado por un estudio de de carácter cuantitativo al respecto Chávez (2012), señala que:

www.bdigital.ula.ve

> Dicho enfoque se encarga de recolectar los datos y analizarlos, utilizando modelos matemáticos como la estadística sobre las variables. Esto se logra con la información adquirida a través de los instrumentos aplicados de medición. Por lo tanto se recolecta la información se le asigna una respectiva codificación, el investigador tabula la información y se analizan los datos para concretar las conclusiones (p.36).

Bajo esta perspectiva, el fin de la investigación radicó en detallar los mecanismos concernientes a diagnosticar la situación actual en relación con las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia pero, también se propuso determinar los prospectos del mercado para la comercialización de la empresa del calzado en el ya mencionado contexto comercial. Cuando se hace



c.c Reconocimiento

referencia al enfoque cuantitativo Barca (2013) manifiesta que consiste en la metodología que "…analiza y estudia aquellos, fenómenos observables, y que son susceptibles a medición, análisis matemático y control experimental"(p70). En tal sentido, la información a ser recolectada se sometió a análisis estadísticos con el propósito de establecer la factibilidad legal, gerencial, económica, financiera y social que sustente la formulación de la propuesta.

En correspondencia con el enfoque cuantitativo, el estudio se enmarcó en la modalidad de **proyecto factible,** en atención este último elemento, al Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador UPEL (2015), es definido como "la investigación, elaboración y desarrollo de propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (p.16). Es decir que el mismo, permite que se configuren propuestas tendentes a solucionar en parte la problemática que se diagnostique. Realizar un proyecto factible según la UPEL (2015), implica el cumplimiento de las siguientes etapas generales:

www.bdigital.ula.ve

> … diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades, y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados (p.21)

Desde luego, el proyecto factible, se cumplió en tres fases: la primera comprende a diagnosticar la situación actual en relación con las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia. La segunda fase estuvo dirigida a la determinación de la viabilidad de la propuesta y, la tercera fase consistió en diseñar una propuesta de formación gerencial que impulse creación y sostenibilidad de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia. Sobre este particular, respecto



c.c Reconocimiento

al dilema de hasta dónde llegar con el proyecto factible, Rincón (2012) de manera categórica afirmar:

> La decisión de dejar el proyecto formulado hasta la tercera fase que sería el diseño de la propuesta, es perfectamente válido para el pregrado, la especialización y la maestría pues como su nombre lo indica, se trata de algo que es susceptible de aplicar o no más, si se habla del doctorado, éste nivel por ser más exigente y con direccionalidad epistémica a la explicación, si exige la validación de la propuesta. Autores como Arias, 2005; Bavaresco, 2002 y Silva, 2008, insisten que es admisible que los investigadores sean los que con autonomía y criterio, decidan hasta qué punto cumplir o no todas las fases del proyecto factible, resulta contradictoria e incluso puede asumirse como una actitud soberbia de algunos tutores, expertos o jurados imponerle a los investigadores cómo y de qué manera hacer su trabajo pues, vale recordar que el trabajo es una creación inédita y muy particularísima del autor y es este quien decide con criterios propios y basamentos cómo hacer su trabajo (p.125)

En atención a los señalamientos de García (ob cit), la autora en mutuo acuerdo con el tutor, considerando los planteamientos antes citados optó por llegar hasta la fase de diseño de la propuesta pues, tal como lo destaca la precitada autora quien a su vez citó a Arias, 2005; Bavaresco, 2002 y Silva, 2008, sin que ello, implique faltar o cometer una error metodológico de omisión.

www.bdigital.ula.ve

Del mismo modo, la primera fase del proyecto factible, es decir, el diagnóstico, se apoyó en la investigación ***descriptiva***. Desde luego, los estudios descriptivos de acuerdo con lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren que "son aquellos cuyos propósitos fundamental es buscar especificar las características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido análisis" (p.60). En este caso, se describen las variables que permiten formular una propuesta de formación gerencial que impulse creación y sostenibilidad de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

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; profundizar en la compresión al



c.c Reconocimiento

investigador una lectura de la realidad, en su situación natural; profundizar en la compresión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos y proporcionarle a la investigadora una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma. En este caso los datos requeridos por la autora de la investigación fueron obtenidos directamente de la realidad de los emprendedores/ empresarios denominados emprendedores que trabajan en el sector de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

## FASES DE LA INVESTIGACIÓN

### Fase I Diagnóstico

Previo al diseño de la propuesta de formación gerencial que impulse creación y sostenibilidad de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia, y describir la importancia que actualmente tiene para el emprendimiento comercial, a través de los cuales aportarán información para justificar el proyecto. Dentro de esta fase se hizo referencia a la población, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, el procedimiento y análisis de los datos. Desde luego, el procedimiento se ajustó a lo indicado por la UPEL (2015), esta fase es de gran importancia cuando se trata de realizar trabajos de investigación bajo la modalidad de proyecto factible.

www.bdigital.ula.ve

### Población

Según Chávez (2012) la población la define como"…el universo de la investigación, sobre el cual se pretende analizar los resultados. Está constituido por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros" (p.75). En este sentido, el universo poblacional sobre el cual versa la investigación estuvo constituido de conformidad con los datos suministrados por la cámara de comercio de



c.c Reconocimiento

Cúcuta en la actualidad están legalmente establecidas 389 fábricas dedicadas al calzado, de los cuales el 83% se dedican a tipo mediano y el 17% a tipo pequeño.

**Muestra**

Mediante muestreo probabilístico aleatorio simple se determinó el tamaño de la muestra aplicando la expresión estadística siguiente:

$$n = \frac{N\ Z\ 2\ P\ Q}{Ne2 + Z2\ P\ Q}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población = 389 fabricas

Z: nivel de confianza del 95% = (1.96)

P: probabilidad de comercialicen calzado = 50%

Q: probabilidad que no se comercialicen calzado = 50%

e: margen de error permisible = 5%

www.bdigital.ula.ve

Cada variable se remplaza en la fórmula para obtener el tamaño de la muestra, así:

$$n = \frac{389\ x\ (1.96)2\ x\ 0.50\ x\ 0.50}{389\ x\ (0.05)2 + (1.96)2\ x\ 0.50\ x\ 0.50}$$

n= 193 fábricas de calzado (tamaño de la muestra) para la investigación se tomará el 20% de la muestra de un total de 39 fábricas de calzado. Es decir, se cumple con lo 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).

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En este estudio para recolectar los datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario escrito. Según Altuve (2013), "la técnica se define



c.c Reconocimiento

como un conjunto de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos" (p.34). Al respecto Sabino (2009), al referirse a la encuesta señala que "… es un diseño exclusivo de las ciencias sociales y se basa principalmente en una copia de datos obtenida mediante consultas, opiniones o interrogantes, referente a cualquier aspecto de la actividad humana" (p.132).

La técnica de la ***encuesta***, es la más recomendada para estudios descriptivos como el presente. Los ítems correspondientes a la variable e indicadores se formularon de tal manera que las opiniones obtenidas permitieron tener una aproximación diagnóstica respecto a la situación actual en relación con las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

En relación con el ***cuestionario*** Hernández, Fernández y Baptista (2014), lo definen como "un formulario que se elabora para registrar datos obtenidos durante el proceso de recolección que presenta verazmente a los conceptos o variables que el investigador tiene en cuenta" (p.263). En este caso se utilizó a un cuestionario conformado por 28 ítems con preguntas cerradas, que midieron los indicadores establecidos en el cuadro de variables (ver anexo A). Tal cuestionario se construyó en una escala tipo Likert, con tres alternativas de respuesta que abarcaron desde Siempre (S), Algunas veces (AV) y Nunca (N).

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo con lo expuesto el cuestionario es una herramienta que es contestada y llenada, directamente por el individuo que proporciona la información, para lo cual se cuenta, en oportunidades, con la asesoría de una persona especializada durante la administración del mismo. Su función se hace especialmente aconsejable en los casos en que es factible reunir de una sola vez a un cierto número de personas. Consecutivamente se presentó a cada emprendedor la incógnita con el fin de continuar el cuestionario aplicado a los sujetos del estudio y así medir las variables para determinar las fases de factibilidad. De acuerdo con la operacionalización de variables, las preguntas fueron formuladas para medir las dimensiones, cuya materialización se correspondió de manera coherente con los 28 ítems.



c.c Reconocimiento

**Validez**

Al hacer referencia a la validez Hernández Fernández y Baptista (2014) la definen como "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.236). En esta investigación se utilizó la validez de contenido, mediante la cual se distribuyó el instrumento para que fuese evaluado por tres expertos todos con el grado de Doctor en Educación, quienes valoraron su pertinencia en cuanto al contenido, la redacción, la secuencia de los ítems y pertinencias entre objetivos, dimensiones, indicadores e ítems. Una vez se incorporaron a los cuestionarios las sugerencias de mejora realizadas por cada experto, ellos dejaron por sentado en un acta manifestando que el mismo podía ser aplicado para recolectar los datos inherentes a la investigación.

**Confiabilidad**

En lo que respecta a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que la confiabilidad de un instrumento de mediación se determina mediante diversos procedimientos. En este caso, la confiabilidad se calculó a través del método de Alpha Cronbach cuya fórmula establece que:

www.bdigital.ula.ve

K=Número de ítems del instrumento

Si $^2$= Varianza de los puntos de cada ítems.

$St^2$ = Varianza de los puntajes totales

El resultado estadístico del Alpha de Cronbach, una vez hecho el cálculo estadístico arrojó un coeficiente de **0, 80** (Ver Anexo, C) por tanto, el referido cuestionario fue considerado como de muy alta confiablidad.

**Metodología para la Recolección de los Datos**

La fuente primaria de la información la constituyeron los 39 gerentes o dueños de las empresas productoras de calzado pertenecientes San José de Cúcuta,



c.c Reconocimiento

Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia. Considerando la opinión de los emprendedores, la autora de la investigación compartió con ellos información, ideas, experiencias relacionadas con los procesos implícitos en la producción y comercialización de calzado. En continuidad con las etapas que fueron aplicadas por la autora, se hice la recolección sistemática de toda la información que permitió desarrollar las descripciones para formular juicios a cerca de los resultados y corresponderlos con los objetivos trazados todo ello, con el objeto de brindar posibles soluciones a la debilidad que inquietaban a los propietarios de las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

**Técnica de Análisis Cuantitativo**

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, procedimiento que en opinión de Balestrini (2011) durante el análisis crítico:

www.bdigital.ula.ve

> Los datos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos; antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos; y posibilitar la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos. (p. 169)

El análisis implicó la ordenación de los datos, y los resultados obtenidos a través del cuestionario cuyas cifras se presentaron en función de las 29 interrogantes de la investigación; para ello, la investigadora estudió cada respuesta del instrumento y se aseguró de que el mismo estaba llenado correctamente, con el fin de realizar el procedimiento estadístico de manera descriptiva, que fue requerido para la tabulación e interpretación de los datos con apoyo de la estadística descriptiva. Ellos, se sistematizaron en tablas que mostraron las proposiciones y sus respectivas frecuencias porcentuales. Los datos obtenidos, se organizaron en atención a las



c.c Reconocimiento

dimensiones e indicadores establecidos, para analizar cada una de las respuestas de los encuestados. Los resultados, se interpretaron a la luz del deber ser explícito en el marco referencial y con los aportes personales de la investigadora. Los datos se reflejaron en tablas para su mejor visualización.

**II. Fase. Factibilidad**

Entendida la factibilidad, de acuerdo con Orozco, Labrador y Palencia (2015), como "…la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales…"(p.188), en el estudio enseguida que se constituyeron las conclusiones del diagnóstico, se procedió a considerar la factibilidad de creación de la propuesta en relación con la disponibilidad del talento humano, los recursos financieros, técnicos e institucionales, así como la posibilidad, puntualizada por los citados autores como la "…disposición, disponibilidad y condiciones para dejarla bien explicita de modo que, en un futuro la misma pueda ser llevada a la práctica".

www.bdigital.ula.ve

A partir del análisis de la realidad se permitió determinar la posibilidad de la elaboración de la propuesta en aplicación a instalar en la perspectiva técnica de los discernimientos, por parte de la investigadora para el diseño de la propuesta, así como del soporte de personal calificado en el esquema de las técnicas requeridas para las estrategias. En cuanto a la factibilidad económica, los costos propios al diseño de la propuesta fueron asumidos por la investigadora. Así, se tomaron en consideración los aspectos siguientes: factibilidad gerencial, factibilidad económica, factibilidad legal y factibilidad institucional.

**La Factibilidad Gerencial**:

Se consideró razonable en la posibilidad de crear espacios de formación gerencial que impulse la creación y sostenibilidad de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el sentido que, se pretendió contribuir a mejorar los conocimientos, procedimientos y actitudes de los gerentes del sector calzado de modo que pudieran profundizar en competencias conceptuales de mercado, emprendimiento, uso innovador de las TIC, manejo asertivo de la inteligencia



c.c Reconocimiento

emocional: toma de decisiones, resolución de conflictos, constancia, sentido de oportunidad o de negocio, responsabilidad personal, capacidad de liderazgo, comunicación asertiva, clima organizacional, conocimiento de procedimientos legales y financieros para crear tales empresas.

**La Factibilidad Económica**:

La investigadora se aseguró que existiera la disponibilidad de los recursos para la adquisición de la logística en cuanto al material de apoyo y didáctico, a fin impulsar la creación de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

**La Factibilidad Legal**:

Se realizó en función a la revisión de los instrumentos jurídicos que rigen las actividades de comercio, especialmente los contemplados en la Constitución, el Código de Comercio, el Plan Nacional de Desarrollo Colombiano (2016-2018), así como de los decretos y circulares emitidos por el estado Colombiano y la Cámara de Comercio de la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

www.bdigital.ula.ve

**La Factibilidad Institucional:**

Se llevó de la mano, con la aceptación y colaboración del personal directivo de la Cámara de Comercio, Asociación de pequeños y medianos empresarios del sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, la Alcaldía del referido Departamento, así como la disposición a participar en la aplicación de la propuesta de formación gerencial que impulse creación de empresas en el sector calzado.

**III. Fase. Diseño de la Propuesta**

La propuesta de formación gerencial que impulse creación y sostenibilidad de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, se efectuó con base en los resultados adquiridos en el análisis del diagnóstico, después de la aplicación del instrumento a los 39 gerentes o emprendedores que laboran actualmente en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta. Cumplidas las fases de diagnóstico y factibilidad se realizó el diseño de la propuesta de acuerdo con los resultados obtenidos, a través de la aplicación de los instrumentos y la realización



c.c Reconocimiento

del respectivo análisis. De ahí que, el proyecto surgió de acuerdo con el diagnóstico que se realizó de acuerdo con los datos aportados por los sujetos de la investigación, en este sentido, se procedió a elaborar la propuesta gerencial; la cual comprendió como elementos: (a) la presentación, (b) los objetivos, (c) la justificación, (d) estructura de la propuesta y desarrollo de las jornadas o talleres de formación, que en suman se consideran conducentes a impulsar la creación y sostenibilidad de empresas en el sector calzado.

## Metodología para la Fase de Diseño de la Propuesta

En cuanto a la fase del diseño de la propuesta de formación gerencial que impulse creación y sostenibilidad de las empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, se asumieron las orientaciones de Palella y Martins (2014), quienes manifiestan que:

> Lo importante de un proyecto factible es que la propuesta está bien construida con sus respectivos fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de modo que, a futuro quien la vaya a aplicar no enfrente vacíos o imprecisiones. En todo caso, se trata que esté debidamente sustentada contando con pertinencia, validez de contenido, construcción y practicidad. Es válidamente opcional, que el autor decida aplicarla o dejarla sólo planteada (p.123).

www.bdigital.ula.ve

En consecuencia, para el diseño de la propuesta se tomó en consideración las siguientes acciones: una vez obtenidos los resultados del diagnóstico, a través de la aplicación del instrumento de investigación (cuestionario) se procesaron los mismos, para considerar las necesidades de los empresarios; una vez procesada la información se establecieron los parámetros que definieron la propuesta ya que, la misma fue estructurada de la siguiente manera: introducción, objetivos, justificación, planes de acción y bibliografía, sustentada en primera instancia en las políticas, programas y estrategias gerenciales en cuanto a la temática en estudio. Igualmente, el talento humano necesario estuvo conformado por el tutor, la investigadora, a la vez que, se consideró incorporar la ayuda de personal calificado en el área de gerencia.



c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO IV

## LOS RESULTADOS

### Análisis e Interpretación de Los Resultados

En este capítulo se presenta, el análisis e interpretación de los datos suministrados a través del cuestionario tipo Likert, como instrumento aplicado a los 39 emprendedores/ empresarios que actualmente trabajan en empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia. Este procedimiento, se hace con el objetivo de diagnosticar la situación actual en relación con las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia, a la vez que, permita determinar los prospectos del mercado para la comercialización de la empresa del calzado, para así, establecer la factibilidad legal, gerencial, económica, financiera y social que sustente la formulación de la propuesta, y sobre la base de los resultados, proceder a diseñar una propuesta de formación gerencial dirigida a emprendedores que impulse creación y sostenibilidad de empresas en el sector calzado en el ya mencionado contexto comercial.

www.bdigital.ula.ve

Desde luego, Procesamiento y análisis de la información, según Palella y Martins (2014), una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio, se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación en atención al tipo de información que se obtenga. De esta manera, se procederá a la correspondiente tabulación de los datos recabados en el cuestionario; para ello, se elaboró las tablas que expresan la frecuencia simple y porcentual de cada pregunta en las cuales se transcriben las respuestas emitidas por los sujetos en estudio.



c.c Reconocimiento

A los efectos de la presente investigación, se procedió a un análisis exhaustivo de los datos recogidos por la investigadora, mediante el cuestionario. De esta manera, el análisis de datos según Méndez (2016) es:

> El proceso riguroso de observar patrones de datos, hacer preguntas sobre esos patrones, construir conjeturas, deliberadamente recolectar de individuos específicamente seleccionados sobre tópicos buscados, confirmar o refutar esas conjeturas, luego, continuar con el análisis, hacer preguntas adicionales, buscar más datos, continuar con el análisis mediante el clasificar, cuestionar, pensar, construir y probar conjeturas, y así sucesivamente (p. 46).

En este sentido, el investigador recolecta los diferentes datos obtenidos directamente del contexto situacional donde tiene lugar el problema, los clasifica, procesa y analiza, hasta alcanzar la comprensión del objeto de estudio, particularmente se trató de dar respuesta los objetivos específicos de la investigación previamente mencionados, cuyos resultados, permitiesen a la investigadora establecer un balance general de debilidades, fortaleces, necesidades de formación gerencial para así, proceder con el diseño de la propuesta, lo cual, se acompañará de una serie de conclusiones y recomendaciones que orienten a los empresarios y emprendedores de calzado la tanto con la creación como con la sostenibilidad en la creación de las empresas de mencionado rubro en la ciudad de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

www.bdigital.ula.ve

En igual sentido, cabe agregar que, la fase de diagnóstico se hizo entre los meses de Abril y Mayo, en cada ítem se cumplió con lo señalado por Maldonado (2013), procedimiento denominado como "validación teórica, de carácter confirmatoria entre el deber ser y la realidad ontoepistémica del ser, para contrastar los atributos fundamentales del objeto de estudio en su forma natural, considerando el espacio, tiempo y comportamiento" (p.215). Para facilitar la interpretación de la información obtenida en el capítulo, al final de doto el análisis se realizó la discusión critico reflexiva, que da respuesta a las conclusiones del diagnóstico. Por ello, a continuación se detallan las cifras obtenidas, en cada uno de los ítems del cuestionario:



c.c Reconocimiento

En el ítem 1, a los 39 encuestados participantes del estudio se les preguntó respecto a la frecuencia con la cual ello, 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% 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 se 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 consideras, 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 compren más.

En consideración de las cifras porcentuales obtenidas autores como Andino (2016), destacan que, en el sector comercial los empresarios debería tomar en cuenta no solo las exigencias, sino también las necesidades del mercado y comportamiento del consumidor, que les permita hacer un análisis global respecto a los cambios que



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

se van generando en las cadenas de producción, afectadas principalmente por el tipo de compradores a fin de comprender cuál puede ser su impacto en la industria del calzado, entonces, los resultados invitan a que los empresarios revisen tales cifras de modo que consideren diversificar su producción para atraer clientes como el del sector infantil, que poco es atendido. A continuación, se ilustran gráficamente, las cifras analizadas:

**Tabla Nº 1. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: operacional. Indicador: Para quienes producen el calzado**.

| **Proposición** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Con qué frecuencia, fabrica Ud calzados para** | **S** | | **AV** | | **N** | |
| | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Damas | 15 | 38,46 | 22 | 56,41 | 2 | 15,12 |
| Caballeros | 22 | 56,41 | 11 | 28,20 | 6 | 15,30 |
| Niños | 6 | 15,30 | 0 | | 33 | 84,61 |
| Adolescentes | 18 | 16,15 | 2 | 15,12 | 13 | 33,33 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

www.bdigital.ula.ve

En la tabla 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.



c.c Reconocimiento

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.

A propósito de esto, Caicedo (2013), considera que, trabajar en el sector calzado en la ciudad de Cúcuta impone un doble reto, el primero relacionado con los gustos de los consumidores tanto Colombiano como los Venezolanos y, el segundo, los sectores de la población que cada día crecen más y demandan atención del empresariado, implicando fabricar para todos, buenos y bonitos zapatos. Así pues, la realidad de las empresas del calzado exigen ampliar la lectura del contexto y sus demandas, pues las cadenas de producción, ya no son las mismas que las de hace 20 años, la población requiere distintos tipos d zapatos y para ello, se debe no solo limitarse a producir calzado deportivo o de uso cotidiano, sino también aquellos de tipo escolar y de seguridad industrial, para así atender a todos los sectores e ir ganando nuevos clientes potenciales. A continuación, las cifras porcentuales antes analizadas:

www.bdigital.ula.ve

**Tabla Nº 2. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: operacional. Indicador: Tipos de calzado**.

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **2.- Indique la frecuencia, que Ud fabrica los siguientes calzados:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Escolar | 6 | 15,30 | 0 | | 33 | 84,61 |
| Deportivo | 22 | 56,41 | 15 | 38,46 | 2 | 5,12 |
| De uso diario: sandalias, pantuflas | 27 | 69,23 | 8 | 20,51 | 2 | 5,12 |
| De seguridad Industrial | 4 | 10,25 | 0 | 0 | 35 | 89,74 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.



c.c Reconocimiento

En el ítem 3, a los encuestados se les preguntó cuál es el promedio de diseños, que fabrica Ud 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.

Entonces sería ideal que, las empresas productoras de calzado prestasen más atención a producir por lo menos diez tipos de diseños para cada categoría, lo cual,

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

les permitiría proyectarse como una organización de vanguardia que está en capacidad de competir sanamente con otras que, tal vez, si produce más de diez diseños por tipo, esto garantizaría mayores posibilidades de comercialización no solo en el contexto local o nacional, sino también en el internacional. Los empresarios comprometidos con la expansión de sus negocios, debería saber que parte del éxito depende del binomio cliente y contexto, porque cada comprador tiene unas características particulares pero son usualmente motivadas o ajustadas por las tendencias de modo impuestas en determinados contexto. Allí que esto merezca ser objeto de evaluación al momento de formularse la propuesta de formación gerencial, lo cual no solo debería contemplar aspectos administrativos sino de marketing también. A continuación, las cifras porcentuales antes analizadas:

**Tabla Nº 3. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: operacional. Indicador: Número de diseño para cada línea**.

| **Proposición** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **3.- Cuál es el promedio de diseños, que fabrica Ud para cada categoría** | **S** | | **AV** | | **N** | |
| | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Uno (1) | 0 | | 0 | | 0 | |
| Dos (2) | 0 | | 0 | | 0 | |
| Tres (3) | 18 | 46,15 | 4 | 10,25 | 17 | 43,58 |
| Cuatro (4) | 35 | 89,74 | 0 | | 2 | 10,25 |
| Cinco (5) | 0 | | 0 | | 0 | |
| De Cinco a Diez (5 a10) | 0 | | 0 | | 0 | |
| Más de diez (10) | 4 | 10,25 | 27 | 69,23 | 8 | 20,51 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018

Suidamente, en el ítem 4, a los encuestados se les preguntó respecto a la frecuencia, que en opinión de ellos, le resultan importantes para la fabricación de calzados, frente a los que el 100%, respondieron que en el proceso de fabricación de zapatos, son importantes insumos básicos tales como: hilos, pegantes, la capellada, los forros, las suelas, el cuero, los tacones, las plantillas de envase y de armado, talón/ el contra fuerte, los empaques, los elementos de rotulación, el uso de materia prima nacional como la importado, desde luego, el hecho que la totalidad reconozca que



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

todos y cada uno de los insumos son importantes al momento de la producción destaca cierta experticia y conocimiento de los encuestados concerniente a la complejidad que implica hacer un calzado de calidad y, que además de esto, la ausencia o calidad dudosa de algún material puede hacer que se pierda toda la producción tan es así, que un encuestado cuando contestaba esta pregunta manifestó de manera informal: *"cualquier detalle cuenta para hacer un calzado bueno, bonito y barato. Si no se cuidan los detalles más mínimos uno se puede tirar todo y, dependiendo de la cantidad en producción, hasta se puede ir a la ruina"* (palabras de un encuestado, mayo de 2018).

Como se aprecia, la posición asumida por la totalidad de los encuestados frente a la pregunta, permite inferir que, están conscientes que su responsabilidad reside en garantizar la existencia de todos los materiales a la vez que, estos sean de calidad pues, ello garantiza un buen acabado y por ende la oportuna aceptación del consumidor, quien precisamente acude a las zapaterías a buscar no solo variedad e innovación, sino también calidad, así, Gamboa (2012), refiere que en el acontecer de la evolución económica y productiva del Norte de Santander, específicamente en la ciudad de San José de Cúcuta, "…por tradición, los empresarios en su gran mayoría, han reconocido que parte del éxito en sus empresas de calzado, se lo deben a la sabiduría para seleccionar los materiales y ofrecer las condiciones al personal para que trabajen bien y sean agentes de calidad"(p.72). Entonces, es evidente que en la cadena de producción de calzado, para que sea exitosa desde la cuidadosa selección de un hilo, pasando por los elementos de rotulación y finalizando con la procedencia d los materiales cuentan al momento de fijarse la meta de hacer determinado zapato.

www.bdigital.ula.ve

Los resultados, reflejan una tendencia favorable en el conglomerado del sector calzado, siendo esto positivo porque permite deducir que los empresarios reconocen la importancia de los materiales en la producción, a la vez que, se manifiestan vigilantes de garantizar la existencia de los mimos para que no se vea afectado ningún procesos durante las fases de diseño y confección/ fabricación, de los zapatos por tanto, es algo q bien puede considerarse en la propuesta pero como un referente para ser reforzado. En la tabla 4, se expresan tales cifras porcentuales:



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 4. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: operacional. Indicador: materiales de producción**.

| **Proposición** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **4.- Con qué frecuencia, le resultan importantes para la fabricación de calzados, los siguientes materiales:** | **S** | | **AV** | | **N** | |
| | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Insumos básicos: hilos, pegantes | | | | | | |
| Capellada | | | | | | |
| Forros | | | | | | |
| Suelas | | | | | | |
| Cuero | | | | | | |
| Tacones | | | | | | |
| Plantillas de Envase | | | | | | |
| Plantilla de Armado | | | | | | |
| Talón/ Contra fuerte | | | | | | |
| Empaque | | | | | | |
| Elementos de Rotulación | | | | | | |
| Uso de materia prima Nacional | | | | | | |
| Uso de materia prima Importada | | | | | | |
| Todos los anteriores | 39 | 100 | | | | |

www.bdigital.ula.ve

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018

En las respuestas dadas al ítem 5, se aprecia que las únicas opciones que alcanzaron en 100% 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 os 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%, so



c.c Reconocimiento

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% como era de esperarse pero, no fue así, lo cual permite inferir que muchos de ellos a decir, cerca del 26% enfrentan ciertas dificultades para consolidar la cadena d producción. Tales cifras, parecen indicar que, prevalecen las limitaciones de tipo económico y financiero para adquirir las maquinarias o accedes 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.

www.bdigital.ula.ve

Asimismo, el hecho que una empresa cuente con todas las condiciones técnicas para la producción satisfactoria de un producto, tal es el caso del calzado, le permitirá proyectarse como una organización de vanguardia que innova los procesos para agilizar su tiempo y avanzar con mayores posibilidades éxito hacia el progreso, esto también puede favorecer de modo considerable los aspectos relacionados con las finanzas, pues cuando los procesos se tecnifican el volumen de producción es más fluido, a la vez que pueden evitar los posibles cuellos de botella o demora en cierta etapa de la producción. Por lo tanto, es pertinente que las empresas de calzado de la ciudad de San José de Cúcuta en el Norte de Santander, en Colombia, cuenten con el apoyo financiero, crediticio e institucional para que de modo paulatino vayan adquiriendo todo el equipamiento que le es requerido para consolidar procesos productivos actuales que se correspondan con el progreso tecnológico impuesto por el contexto. A continuación, las cifras porcentuales analizadas:



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 5. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: operacional. Indicador: maquinaria disponible**.

| Proposición<br>5.- En la actualidad, cuál es el tipo de maquinaria que dispone Ud para la fabricación del calzada | S | | AV | | N | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Maquina automática para asentar punteras | 33 | 34, 61 | 6 | 15,33 | 0 | 0 |
| Electrónica para dobladillar cortes | 33 | 84,61 | 6 | 15,30 | 0 | 0 |
| De rayar cortes | 39 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mediadora y Trazadora de hormas | 34 | 87,17 | 5 | 12,82 | 0 | 0 |
| De sellar suelas y plantillas | 39 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Para aplicar ojalillos | 17 | 43,58 | 18 | 46,15 | 0 | 0 |
| Limpiadora de pegantes | 30 | 76,92 | 9 | 23,07 | 0 | 0 |
| Los procesos se realizan de manera tradicional | 6 | 15,30 | 33 | 84,61 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

www.bdigital.ula.ve

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 tensión el hecho que organizaciones destinadas a la producción de un bien de consumo como el calzado, en pleno siglo



c.c Reconocimiento

XXI, desconvocan 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 ida global de los será la empresa, de allí, que, urja 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.

www.bdigital.ula.ve

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 d 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.

A tal efecto, a continuación se ilustran las cifras porcentuales anteriormente analizadas:



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 6. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: componentes administrativos de la empresa. Indicador: componentes administrativos.**

| Proposición<br>6.- Desde el punto de vista organizacional, su empresa cuenta con: | S | | AV | | N | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Misión | | | | | | |
| Visión | | | | | | |
| Valores corporativos establecidos | | | | | | |
| Organigrama | | | | | | |
| Plan de Mercadeo | | | | | | |
| Plan Contable/ financiero | | | | | | |
| Plan Operativo/ producción | | | | | | |
| Imagen corporativa | | | | | | |
| Todas las anteriores | 9 | 23,08 | | | | |
| Ninguna de las anteriores | 30 | 76,92 | | | | |

www.bdigital.ula.ve

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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



c.c Reconocimiento

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 y 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.

Frente a tales cifras, es pertinente que los entes gubernamentales como la alcaldía, la gobernación o, las demás organizaciones sindicales como las cooperativas, los sindicatos, los grupos de apoyo al productor de calzado, brindasen ayuda para que tales empresas crezcan, abran nuevas fuentes de empleo y diversifiquen los diseños en la producción. Desde luego, los resultados dejan al descubierto que tales empresas no son tan grandes en su estructura pues, ninguna tiene más de 20 empleados, ello permite inferir que aún están en procesos de crecimiento y consolidación económica, por tanto, puede que tengan sentidas necesidades de formación gerencial que les sea conducente a impulsar los procesos inherentes a la creación, establecimiento formal de sus empresas pues, al respecto Caicedo (2013), considera:

www.bdigital.ula.ve

> Cuando las empresas están comenzado con la producción de calzados, es cuando más tienen necesidades de aprendizaje concerniente a los trámites legales, financieros, económicos, administrativos y de marketing siendo esto, una realidad más evidente en las necesidades de empresarios / emprendedores en el Área Metropolitana de Cúcuta Colombia (p.65).

Tal como se aprecia en la cita, en virtud que los empresarios encuestados tienen mayoritariamente un poco personal, se puede tomar en cuenta para ofrecerles formación lo cual, bien podría generar ventajas redundantes respecto al crecimiento, consolidación y proyección positiva de dichas empresas, además que, por tener pocos



c.c Reconocimiento

años operativas o de vida activa en el mercado, son susceptibles de capacitación. A continuación, se indican las cifras porcentuales obtenidas:

**Tabla Nº 7. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: Talento Humano, indicador: número de personal.**

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **7.- Desde el punto de vista estructural, el número de empleados con que cuenta su empresa actualmente es de:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Uno a Cinco (1-5) | 18 | 46,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cinco a Diez (5-10) | 5 | 2, 25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Once a Veinte( 11-20) | 16 | 41,02 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Más de Veinte(+20) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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% 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% 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 mimbro 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

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

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.

Las organizaciones productoras de calzado en Cúcuta deberían considerar la ampliación del personal, que bien pudiera cumplir roles específicos y cumplir sus funciones a su vez, se infiere que tal ausencia de personal, pudiera obedecer a razones de tipo económico, por cuanto, al no existir los recursos suficientes para mantener los gasto que implica tener una nómina de tal naturaleza sencillamente, se contrata el mínimo de personal, es decir, que la mayoría de empresarios u emprendedores, desconocen los beneficios que podría generarles contar con personal especializado, pudiendo entre otras cosas aumentar la producción, reducir los riesgos de sanción laboral tales como multas pues, es precisamente el personal calificado quien va a trabajar en equipo para que se logren los objetivos propuestos y se cumpla con todos los requisitos de ley para el establecimiento formal, ajustada a derecho, de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Las cifras porcentuales llaman la atención de la investigadora, siendo este el motivo por el cual, informalmente a los encuestados se les preguntó: ¿Por qué, no cuentan con talento humano dentro de la empresa?, frente a esto, un considerable número de encuestados, manifestaron entre otras cosas: *" nuestro negocio, es de origen familiar, se ha mantenido de generación en generación"* otro, agregó *" pues, vea nosotros, no ingresamos personal desconocido por el factor confianza además, los ingresos solo nos permiten mantenernos y tener la empresa en estándares que nos resultan idóneos"* uno, de manera voluntaria agregó *" aquí en Colombia, las cosas no están tan bien por cuestión de las elecciones y el mundial, nosotros como productores de zapatos nos hemos visto a gatas para*



c.c Reconocimiento

*mantenernos este año, incluso podríamos decir que con los ingresos y gastos nos hemos mantenido a raya hasta el punto de sobrevivir"*

A la luz de tales manifestaciones espontaneas, se desprende que los resultados obedezcan la concepción de un negocio familiar por cuanto, para los sujetos encuestados predomine el aprendizaje gregario, es decir, algo adquirido de generación en generación, siendo este el principal motivo por el cual, no se le dé la debida importancia a la existencia de talento humano formado para contribuir con las tareas especializadas como administrar, llevar la contabilidad, representar a la empresa legalmente. Se deduce también, que el flujo económico en la región se ha visto afectado por el proceso eleccionario y el mundial que, según la opinión de algunos encuestados termina por incidir de modo considerable en la comercialización de los calzados.

Tras considerar los resultados, autores como Ramos (2014), afirma que, en la medidas de las posibilidades las empresas deberían tener personal necesario de modo que este que cumpliera determinadas funciones específicas, que aparte de ayudar a la consecución de los objetivos, impulse el desarrollo de la empresa pues, observando los resultados, no se justifica que en pleno siglo XXI, los empresarios desconozcan la debida importancia de representa para su organización, la existencia de un equipo de trabajo sólido, capaz de dar respuesta a las exigencia empresariales. De allí, que sea pertinente formarlos en este aspecto de modo que reflexionen sobre tal situación y, opten por hacer contrataciones a talento humano que les beneficie en la organización.

www.bdigital.ula.ve

En definitiva, cuando una organización, dimencionaliza su estructura con diversidad de personal, se hace necesario ofrecer procesos de formación gerencial que sean garantes de impulsar un talento humano nuevo cuya versatilidad para asumir, decidir y resolver situaciones proactiva e inteligentemente, lo cual, implica tener una racionalidad inclusiva, dialógica y democrática que considere todas las cualidades, aptitudes, habilidades, motivaciones, experiencias y vocación. Esto, suele ser más evidente cuando las organizaciones crecen paulatinamente y reconocen que a mayor personal, mayores serán las posibilidades de alcanzar los objetivos y obtener mejores resultados en términos cualitativos y cuantitativos.



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 8. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: Talento Humano. Indicador: composición de personal.**

| Proposición | S | | AV | | N | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **8.- Desde el punto de vista organizacional, con qué frecuencia procura que exista en la empresa el siguiente personal:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Gerente( No dueño) | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Administrador( No dueño) | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Contador | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Abogado | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Secretaria | 15 | 38,46 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Auxiliar contable | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Auxiliar administrativo | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diseñador de calzado | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operarios rasos | 35 | 89,74 | 0 | 0 | 2 | 5,12 |
| Operarios especializados | 17 | 43,58 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jefe de Marketing y publicidad | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vendedores | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguno de los anteriores | 24 | 61,53 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todos los anteriores | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

www.bdigital.ula.ve

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.



c.c Reconocimiento

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 Cárdenasy, 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).

A tales cifras pudiera acotarse que, los empresarios pudieran experimentar procesos de formación empresarial en los que, se analizaran con detalle los pro y contra de contar con personal calificado pero contratados formalmente pues, muchas veces los negocios familiares enfrentan la amenaza de no avanzar por la endogamia o posibles vicios que se cometen y, al no existir la suficiente supervisión éstos, conllevan a diversas consecuencias, además, no por el hecho de ser familiares, los empresarios están exentos de proporcionarle a sus familiares los beneficios que contempla la ley en el sentido que, en caso de suceder un accidente laboral o cualquier otra vicisitud, cómo quedarían los miembros de tal organización. Por tales evidencias, autores como Cárdenas Mejía (2012), insisten en afirmar que: "se hace ineluctable, velar por minimizar la informalidad en las empresas colombianas incluyendo las de calzado. En el seno de una organización, deben deslindarse los afectos familiares y los meramente laborales, sólo así se podrá alcanzar el éxito deseado" (p.98).Por lo tanto, los empresarios deben reconocer que deberían minimizar la informalidad, garantizar contratos y promover el disfrute de beneficios de ley así sean familiares y, a continuación las cifras porcentuales ya analizadas:

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 9. Distribución de frecuencia de la variable: Talento Humano, Dimensión: Talento Humano. Indicador: tipo de contratación laboral.**

| Proposición 9.- Destaque la frecuencia con la cual, Ud contrata al personal según las siguientes modalidades: | S | | AV | | N | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Prestación de servicio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tiempo fijo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tiempo indefinido | 4 | 10,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Por labor o función | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tiempo indefinido | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A destajo | 2 | 2,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De aprendizaje | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguno de los anteriores | 24 | 61,53 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todos los anteriores | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

www.bdigital.ula.ve

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



c.c Reconocimiento

ser alentador pues, lejos de  reitera el poco o nulo apoyo gubernamental que tales establecimientos reciben para mantenerse.

Adicionalmente, se deduce que los ingresos se han visto afectados porque prevalece la baja en la compra de calzado, que pudiera ser motivado al tratado de libre comercio ya que, son muchos los zapatos que ingresan al país desde china, otro atenuante es la problemática fronteriza producto de la crisis de la República Bolivariana de Venezuela, en especial por la devaluación del bolívar que impide a los venezolanos venir a comprar y, por si fuese poco, los precios de las materias primas también incide en este aspecto porque muchas son traídas de china y su calidad no es tan muy buena. Si las posibilidades de consolidación empresarial en términos de crecimiento y expansión son tan reducidas, es el momento de unificar esfuerzos gubernamentales y gremiales, para no solo apoyar a éstos emprendedores, sino también para formarlos, logrando dar respuesta a sus necesidades educativas, económicas y financieras. Sobre este particular, Copete (2016) afirma:

> Sin lugar a dudas, cuando se emprende un negocio o proyecto los responsables deben contar con oportunidades para asesorarse de manera especializadas, recibir capacitación, contar con planes, soportes/ subvenciones económicas y financieras del estado, orientación de las agrupaciones encargadas de promover el progreso del productor para que así, no sólo se sientan apoyados sino también encuentren una base concreta que les permita ser tolerantes, creativos y optimistas porque, sólo así, es que una empresa se logra mantener, estabilizarse y encontrar su oportunidad para proyectarse exitosamente (p.176).

www.bdigital.ula.ve

El contraste entre los resultados y la validación teórica, sobre la base de lo indicado por Copete (Ob cit), se desprende que a pesar que un emprendedor tenga el suficiente interés y deseos de progresar en con una empresa de calzado en Colombia, su éxito parece también estar bastante condicionado por el factor económico y financiero, pues en la medida que éstos produzcan y vendan, podrán contratar personal, invertir en publicidad, innovar su línea de producción, comprar materia prima de alta calidad que en suma, haga próspera la actividad comercial y expandirse con reducidas posibilidades de cerrar o recortar la fabricación, además, que el procesos formativo sigue siente un referente clave para materializar tal objetivo.



c.c Reconocimiento

Entonces, resulta oportuno que los emprendedores/ empresarios de la ciudad de Cúcuta, tengan la posibilidad de familiarizarse con la relación existente entre el aspecto financiero y la estabilidad, progreso de la empresa porque, en la medida que exista un balance mayores serán las posibilidades de expandirse y avanzar hacia una estructura más grande. La tabla 10 destaca las cifras porcentuales antes analizadas:

**Tabla N 10. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa, Dimensión: Ingresos percibidos. Indicador: ingresos de la empresa de calzado.**

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **10.- Durante la operatividad de la empresa, los ingresos percibidos le han permitido:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Crecer | 4 | 10,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mantener cierta estabilidad económica | 2 | 5,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sobrevivir | 6 | 15,30 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Expandir el negocio | 3 | 7,69 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Disminuir las operaciones de producción | 15 | 38,46 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estiman conveniente cerrar | 9 | 23,07 | 0 | 0 | 0 | 0 |

www.bdigital.ula.ve

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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, D; Barrios, I. Q., Montoya, T. L., & Pineda, E. D; 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, parr 1).



c.c Reconocimiento

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, D; Barrios, I. Q., Montoya, T. L., & Pineda, E. D. 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, parr 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.

**Tabla Nº 11. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: Aspectos legales. Indicador: naturaleza jurídica de la empresa.**

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **11.-Desde el punto de vista organizacional, su empresa ha operado bajo la figura de:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Persona natural | 4 | 10,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Persona jurídica: Ltada, S.A.S, Simplificada | 35 | 89,74 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sin riesgo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De otra modalidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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 el5, 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



c.c Reconocimiento

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%, 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% haya respondido que han sido ayudados por los entes tanto gubernamentales como por financiero y gremiales.

Tales cifras, comprometen a las universidades y organismos educativos como el SENA, en el sentido parece no existir una sólida vinculación de las instituciones educativas con el contexto, es decir, el aspecto educacional desde lo sociocomunitario no se cumple cabalmente en el binomio organización educativa- empresa, así, esto deja al descubierto el por qué la mayoría de los emprendedores tienen ciertas debilidades de carácter formativo porque, no reciben ni apoyo ni mucho menos actualización o capacitación del personal, esto, corrobora la prevalencia de debilidades formativas tan necesarias para enfrentar con mayores posibilidades de éxito empresarial en el sector calzado. Por consiguiente, se hace pertinente insistir en la formulación de una propuesta de formación gerencial que garantice la creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta.

www.bdigital.ula.ve

En este sentido, sería oportuno que todos los entes acordasen trabajar en equipo de modo cooperativo para apoyar a los empresarios de calzado, quienes, usualmente enfrentan dificultades de toda índole antes de ver materializada su empresa como una organización formal, así, lo reitera Fajardo (2017) cuando sostiene: "el emprendimiento exitoso, exige hacerlo colaborativamente, en redes y de manera persistente ya que, desde una gerencia de empresa vanguardista esto es una estrategia muy favorables para los empresarios, que les permite proyectarse, comprometerse con la innovación"(p.71), es decir, los emprendedores son susceptibles de recibir todo



c.c Reconocimiento

el apoyo requerido para consolidar sus empresas, alcanzar la estabilidad que entre otras cosas, les generará beneficios como nuevas fuentes de empleo, mayor fluidez comercial, oportunidades de expansión, crecimiento, y aprendizaje organizacional. Solo así, podría tenerse mayor certeza de contar con empresas sólidas y consolidadas.

**Tabla Nº 12. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: Competitividad. Indicador: apoyo de entidades.**

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **12.- Durante la operatividad de la empresa, ha recibido ayuda de:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| La alcaldía | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| La Gobernación | 1 | 2,56 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entidades financieras | 6 | 5,30 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cámara de Comercio de Cúcuta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sindicato de Zapaterías | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Universidades | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cooperativas de Calzado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SENA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acican | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fenalpo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Proexport | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguna de las anteriores | 30 | 76,92 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todas las anteriores | 9 | 23,08 | 0 | o | 0 | 0 |

www.bdigital.ula.ve

0

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

En la tabla 13, se reflejan 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. Así, los resultados coinciden con los analizados en la tabla Nº 13, 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



c.c Reconocimiento

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% 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 y Arzuza (2006), reiteran que: es urgente la institucionalización de una política pública, que impulse verdaderamente la creación de empresas como las de calzado y marroquineria 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 la tabla siguiente, las cifras analizadas:

**Tabla Nº 13. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: Competitividad. Indicador: tipo de apoyo.**

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **13.- Destaque la frecuencia con la cual, su empresa ha recibido algún tipo de ayuda de algún organismo u agremiación** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Económica | 6 | 5,30 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Legal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Educativa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Técnica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tecnológica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Maquinaria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Talento humano | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ventas y marketing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todas las anteriores | 9 | 23,08 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguna de las anteriores | 30 | 76,92 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.



c.c Reconocimiento

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.

www.bdigital.ula.ve

Así pues, los resultados invitan a repensar la participación no solo de los emprendedores/ empresarios productores de calzado sino también a los entes gubernamentales como la alcaldía, la gobernación, los fondos financieros, los bancos quienes, también necesitan resignificar la importancia que tiene trabajar cooperativamente en equipo a la vez, que serán sensibilizados respecto a los procesos de formación gerencial conducentes a impulsar la exitosa creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Norte de Santander.



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 14. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: Competitividad. Indicador: factores que inciden en la empresa.**

| Proposición | S | | AV | | N | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **14.- Indique, cuál o cuáles de las causas a continuación mencionadas, afectan negativamente su empresa** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Comercio informal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos nacionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Contrabando | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Políticas locales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Limitado acceso a la tecnología | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Limitado acceso a créditos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Asociatividad del gremio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Limitado acceso a maquinarias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Falta de mercado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Problemática fronteriza | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Políticas nacionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Competencia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos locales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cotización del dólar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Limitada capacitación y actualización al personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ausencia de mano de obra especializada | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inseguridad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Limitadas posibilidades de comercio local | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Limitadas posibilidades de comercio nacional | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todas las anteriores | 39 | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

el 100% 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.

www.bdigital.ula.ve

En efecto, el hecho que no se cumplan las acciones gerenciales en la empresa destinadas a promover la competencia, puede generar que se establezca un letargo comercial al no haber la diversificación de la oferta, además que, estos bien puede hacer que se establezca cierto conformismo siendo ello poco favorable para el desarrollo de la organización así, en palabras de Andino (2016), sería muy significativo para las empresas latinoamericanas:

> …internalizar que son organizaciones complejas y, por lo tanto, están sujetas a las demandas, exigencias y particularidades del contexto donde funcionan éstas, necesitan tomar en cuenta la ley básica de la economía: oferta y demanda, dinámica de los mercados, gustos y necesidades de los consumidores, estrategias gerenciales para competir sanamente y mantenerse en la constante búsqueda de alternativas para prosperar ajustándose a cada mercado (p.196).

Tras analizar los planteamientos del precitado autor, se hace evidente que el binomio tiempo- espacios, es una variable omnipresente en la cotidiana dinámica de cualquier mercado motivo por el cual, las empresas productoras de calzado necesitan



c.c Reconocimiento

incorporar a sus procesos, criterios claros que les permitan no sólo competir sino también configurarse como establecimientos pensantes que a partir de la gerencia estratégica, sean proactivos e incorporen a sus parámetros de funcionamiento la idea de competir sanamente. De allí, que una propuesta debería considerar tal necesidad de ofrecerle a los emprendedores la oportunidad de desarrollar competencias que les ayuden a superar, a partir de los formativo tales falencias. La tabla 15, destaca las cifras porcentuales anteriormente descritas:

**Tabla Nº 15. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: Competitividad. Indicador: elementos con los que compiten.**

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **15.- Cuáles son los criterios que se consideran en la empresa para competir** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Calidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Precios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Innovación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diseño | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Exclusividad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Trato al cliente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrega a tiempo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguno de los anteriores | 31 | 79,48 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todas las anteriores | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

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% 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% 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, por tales razones, Uribe (2016) reflexiona:

www.bdigital.ula.ve

> La globalización impone el reto de adaptarse rápidamente al uso de medios publicitarios versátiles, cuyo alcance viene dado a su consumo masivo así, las redes sociales y web 2, 0 ya no son un lujo en la empresa, sino más bien una necesidad recurrente para progresar y alcanzar estabilidad, se debe invertir en publicidad tecnológica para comercializar en mayores cantidades los productos, siendo así, hábiles para dar respuesta a las especificidades del contexto cada vez más globalizado (p.205).

En efecto, los planteamientos de Uribe (Ob cit) contrastan con los resultados pues parece prevalecer una debilidad de carácter formativo que reside directamente en el desconocimiento de los beneficios que ofrecen las redes sociales al momento de publicitar un producto como los zapatos, es pertinente que los



c.c Reconocimiento

emprendedores/empresarios, se familiaricen con el uso apropiados de las redes sociales de modo que, al comprender más el impacto de éstas, ellos inviertan en publicidad mediante las redes sociales, una propuesta de formación gerencial conducente a impulsar la creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, necesariamente deberá incluir entre sus talleres, espacios formativos para el reconocimiento de los beneficios que tiene hacer publicidad mediante las redes sociales.

**Tabla Nº 16. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa. Dimensión: Competitividad. Indicador: elementos comerciales.**

| **Nota: En este ítem, Ud Podrá escoger más de una alternativa de respuesta, según sea su experiencia como emprendedor:** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Proposición** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| **16.- Para publicitar los productos producidos en la empresa Ud utiliza:** | | | | | | |
| Facebook | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Instagram | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Página web | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Publicidad tradicional | 31 | 79,48 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Anuncios radiales | 13 | 33,33 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuñas televisivas | 1 | 2,56 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Volantes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Puerta a puerta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Punto de venta | 39 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ruedas de negocios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ferias de productores | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Portafolio de Productos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todas las anteriores | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

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 gobierna 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% subió al 19%, siendo todo esto un cumulo de variables intervinientes.

www.bdigital.ula.ve

Otro aspecto que se desprende de los resultados, deriva en el hecho que solo 10, 25% de las empresas tienen entre 10 y más, siendo esta la razón por la cual, han logrado consolidarse, expandirse y crecer, tal vez se deba porque en la década de los 90, había mayores oportunidades para conseguir créditos, acceder a maquinarias, tramitar de manera satisfactoria los requerimientos legales y, contar con el apoyo de organizaciones tanto gubernamentales como gremiales. Entonces, se evidencia el por qué es necesario ofrecer a las empresas las condiciones globales para que una vez constituidas en el ramo del calzado, éstas puedan ir superando las dificultades y se mantengan. Al respecto, Fajardo (2017), reflexiona que la dinámica empresarial en el contexto de la ciudad de Cúcuta, en el Norte de Santander "…ha sufrido considerables cambios que, lejos de ser favorables, han hecho que muchos empresarios decidan desistir hasta el punto de emprender en otros sectores como en la confección, la gastronomía y marroquinería" (p.197), de allí que, se oportuno



c.c Reconocimiento

repensar la necesidad de profundizar en el estudio de las empresas de calzado, que aporte líneas de acción concretas para intervenir en la problemática.

En virtud de la anterior, se hace necesario promover espacios como reuniones, actividades como ferias, talleres en las que aquellos empresarios con más antigüedad en el ramo de la industria del calzado de la ciudad de San José de Cúcuta, mediante un diálogo fluido y sencillo, compartan sus experiencias, reflexiones, aprendizajes y recomendaciones pudiendo ser, este un referente formativo para los noveles emprendedores. En la tabla 17, las cifras porcentuales analizadas:

**Tabla Nº 17. Distribución de frecuencia de la variable: Estructura Administrativa de la Empresa. Dimensión: Datos Generales Indicador: Antigüedad de la Empresa.**

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **17.- Destaque cuál el tiempo de existencia de su empresa en el mercado laboral :** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Menos de un Año | 12 | 30,76 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De 1 A 5 Años | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De 5 a 10 Años | 15 | 38,46 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De 10 a 20 Años | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mayor de 20 Años | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |

www.bdigital.ula.ve

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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 Nº 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



c.c Reconocimiento

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.

www.bdigital.ula.ve

En igual sentido, sobre la base de la experiencia de la investigadora como personal administrativo con trayectoria en empresas de calzado, dentro de los prospectos del mercado utilizados por las empresas del calzado en la ciudad de José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander destacan los procesos ejecutados por los emprendedores, dueños y gerentes de las empresas para comercializar el calzado en el mercado interno colombiano lo cual, es positivo pero, parecen desconocer lo concerniente a la exportación o comercialización en el extranjero que amerita mayor énfasis, asimismo, hacer mayor uso de las redes sociales para promocionar los productos: Facebook, Instagram, Página web, prestar más importancia a la búsqueda frecuente de clientes potenciales tanto en el territorio nacional como en el extranjero, analizar con más detenimiento el comportamiento de la competencia pues, Gorrino, (2015), la exitosa creación, proyección y sustentabilidad de una empresa comercializadora de calzado en la actualidad, exige: “tener una racionalidad crítico- estratégica que permita a la gerencia considerar la



c.c Reconocimiento

multiplicidad de los elementos influyentes cuantitativa y cualitativamente en su desarrollo , crecimiento y expansión"(p.205), es decir, que los prospectos de mercado se conjugan para actuar de modo interdependiente en el éxito o fracaso de la organización lo cual, dependerá de cómo lo asuma y consecuentemente ejecuta la empresa.

Así, se observa que las empresas menores de 5 años los que pudieran enfrentar mayores limitaciones para alcanzar el progreso y crecimiento esperado, en primer lugar, por los aspectos formales prevalecientes tales como los concernientes al tratado de libre comercio, las elevadas tasas de interés para obtener un crédito, los requisitos legales para conformar la organización, el apoyo formativo de las instituciones como el SENA, las universidades entre otros y al respecto, Gamboa (2012) asevera que:

> La historia económica y productiva del Norte de Santander, ha estado signada por una devenir diacrónico en su naturaleza y comportamiento, así, los empresarios de 30 años atrás, es decir, aquellos de los años 80 eran más centrados y competitivos además, encontraban con mayor facilidad, las oportunidades que necesitban para constituir sus fabricas, meitnras que los del años 2.000 en adlante, enfrantan los embates de tramites y exigencias más engorrosos que, en definitiva, terminan por desmotiarlos…(p.113).

www.bdigital.ula.ve

5. Tras considerar los planteamientos de Gamboa (Ob cit), ben pudiera decirse que coinciden con la realidad existente en la localidad de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander pues, los resultados de los dos últimos ítems, permiten inferir que existen ciertas coincidencias relacionadas con el tiempo de existencia, la influencia de esta variable en la consolidación del progreso y estabilidad. Por esto, se hace necesario insistir en la constancia y tolerancia de los empresarios que deseen triunfar en el sector de calzado, porque a mayor tiempo aumentan las posibilidades de alcanzar la estabilidad deseada. Desde luego, estos resultados son un sustantivo insumo para considerar la formulación de una propuesta que sea no sólo válida para, sino también pertinente formación de emprendedores locales garante de la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en la ciudad de José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la república de Colombia.



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 18. Distribución de frecuencia de la variable: Datos Generales Dimensión: Datos generales. Indicador: Importancia del Tiempo en el mercado.**

| Proposición | S | | AV | | N | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **18.- En su opinión, el tiempo de existencia de una empresa de calzado en el mercado laboral:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Es importante para la consolidación de su crecimiento y progreso | 23 | 59,97 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| No es determinante para la consolidación de su crecimiento y progreso | 16 | 41,03 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

En el ítem19, 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% 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% 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.

www.bdigital.ula.ve

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



c.c Reconocimiento

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.

A la luz de tales hallazgos, se hace pertinente que los empresarios/ emprendedores le den una identidad corporativa a sus empresas ya que como se analizó anteriormente, es la imagen que se transmite hacia los clientes, es un valor agregado y, en efecto, si una empresa cuenta con valores intangibles como los son: la misión, visión y filosofía, es necesario agregar aspectos tangibles como; marca, tipografía, colores corporativos y elementos gráficos auxiliares para reforzar a la marca y por ende, darle mayor imagen a la empresa. Todo, esto en opinión de Gamboa (2012) "se hace no solo necesario, sino muy pertinente de estudiarlo con detalle para así, derivar conclusiones contextualizadas que permitan trabajar en acciones empresariales a corto, mediano y largo plazo" (p.215), bien pudiera ser con una propuesta de formación gerencial conducente a impulsar la creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

www.bdigital.ula.ve

**Tabla Nº 19. Distribución de frecuencia de la variable: Datos Generales Dimensión: Datos Generales. Indicador: Identidad Corporativa de la Empresa.**

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **19.- Durante su permanencia en el sector comercial de calzado, con qué frecuencia Ud:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Procura que su empresa cuente con identidad corporativa de manera formal | 22 | 56,41 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| No lo considera importante | 17 | 43,58 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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



c.c Reconocimiento

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%, 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 y 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).

www.bdigital.ula.ve

Por lo tanto, se desprende la existencia de ciertos aspectos cuya complejidad, dejan al descubierto la elevada responsabilidad que un empresario/ emprendedor tiene frente a la comunidad para la cual presta sus servicios, así, lo educativo resulta ser un elemento clave al momento de evaluar cómo se puede desempeñar haciendo uso de sus competencias para gerenciar una organización en l que de seguro, trabaja con personas de todos los estratos sociales. Desde luego, urge dedicar esfuerzos formativos que den respuesta a tales planteamientos de manera concreta y eficaz pues, la educación permite tener una visión más amplia de la vida y de la sociedad.



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 20. Distribución de frecuencia de la variable: Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa Dimensión: Variable Socio Económica. Indicador: nivel de formación.**

| **Proposición** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **20.- Destaque su nivel de formación actual:** | **S** | | **AV** | | **N** | |
| | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Educación Básica Primaria | 11 | 28,20 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bachillerato | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Técnico | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tecnólogo del SENA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Universitario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Postgrado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguno de los anteriores | 20 | 51,28 | | | | |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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 optimas, 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 eleccionario presidencial que influye en las relaciones comerciales, la problemática fronteriza con la República Bolivariana de Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

Además, debería prevalecer un nivel de ingresos más alto en el sentido que, mantener una empresa exige tener previsiones 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



c.c Reconocimiento

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 l 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).

A la luz de tales resultados, se hace pertinente que los empresarios reconozcan la importancia que tiene para cada uno de ellos, el poder administrar los recursos de manera eficientemente para así, alcanzar la solidez, estabilidad evitando fracasar, es decir, se debe tener presente el nivel de ingresos para no gastar más de lo permitido. Desde luego, el flujo de caja y el estado de pérdidas y ganancias deben ser los referentes esenciales para que cada empresario controle los recursos de manera eficiente pudiendo ser así solventes. Una propuesta gerencial, debería, ofrecer la oportunidad que los emprendedores de calzado sepan medir de modo sistemático la rentabilidad de la empresa que dirigen, en resumen, el nivel de ingresos sirve para prever, otros elementos sustanciales de la organización pues, no se trata de ensimismarse en las ganancias, sino asumirlo como algo que afecta o favorece a toda la industria.

www.bdigital.ula.ve

De conformidad con lo antes analizado, el factor económico es determinante para cualquier empresa no sólo por el nivel de solvencia financiera, sino también porque permite entre otras cosas, resolver situaciones inesperadas, estar al día con los compromisos económicos, mantener la nómina al día, ser responsable con los créditos y, en opinión de Malagón (2015) se debe velar por incrementar las ganancias, los ingresos de la empresa, para consolidarla y garantizar su actividad dentro del mercado socioproductivo, precisando para ello buena gerencia y planificación. Estas consideraciones, revisten de especial significancia a la intención de generar un



c.c Reconocimiento

propuesta gerencial garante de estos aprendizajes. A tal efecto, A continuación las cifras porcentuales antes analizadas:

**Tabla Nº 21. Distribución de frecuencia de la variable: Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa Dimensión: Variable Socio Económica. Indicador: Nivel de ingresos.**

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **21.- Destaque cuál de las siguientes opciones, es su nivel de ingreso mensual:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Menor de un Salario mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 Salario mínimo | 31 | 79,48 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De 1 a 2 Salarios mínimos | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De 3 a 4 Salarios mínimos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mayor de 4 Salarios mínimos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

www.bdigital.ula.ve

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



c.c Reconocimiento

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, perdida de material, poco 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.

En este sentido, merece agregar que la experiencia resulta ser determinante pues, al comparar los resultados de este ítem con los del 17, concernientes a la antigüedad de la empresa, se puede inferir que ellos empresarios con mayor tiempo son los que dirigen industrias de calzado con mayor permanencia en el mercado. Así, es pertinente establecer alternativas de cooperación inter-empresarial con las que cada empresario ofrezca sus experiencias acumuladas durante sus años de experiencia en el ramo pues, en el siglo XXI estas organizaciones también deberían reconocer la importancia del trabajo cooperativo y las redes empresariales de cooperación tal como lo destaca Fajardo (2017), categóricamente afirma que:

www.bdigital.ula.ve

> Una de las tareas que enfrenta la actual gerencia estratégica, subyace en apoyarse en el trabajo empresarial en redes de producción colaborativa para, garantizar el exitoso emprendimiento, basándose en la cooperación, las empresas pueden conseguir un mayor tamaño operativo que, a menudo, resulta necesario para acceder a un nuevo mercado, especializar la producción, ampliando a la vez la gama de productos o abordar acciones de desarrollo global. Por tanto, en cualquier mercado la cooperación empresarial es una oportunidad fundamental para incrementar las oportunidades de desarrollo empresarial (p. 167).

A partir de los planteamiento de Fajardo (Ob cit) y, tras contrastarlo con los resultados, bien pudiera conjugarse la experiencia de los empresarios con la cooperación porque, ello pudiese tener especial importancia así, los más aventajados en competencias tras años de servicios y experticia acumulada podrían impulsarse las acciones a cumplir por cada organización para, lograr los objetivos propuestos a la vez, que podría constituirse en un referente coherente para consolidar las posibilidades de aprendizaje empresarial. En el caso particular, los empresarios cuyo



c.c Reconocimiento

tiempo de estar laborando en la industria del calzado por más de 10 años, podría hacer posible que aquellos quienes tienen menos tiempo y, por ende menos experiencia, se beneficien de ellos, mediante espacios de reflexión, prácticas compartidas de diseño, confección, fabricación y comercialización de zapatos, además, puede promoverse la configuración proactiva de redes de producción cooperativa en el que todos se apoyan, aprenden y se retroalimentan.

Tal como se han analizado los datos, se desprende que los procesos de formación gerencia a ser ofrecidos a emprendedores/ empresarios de empresas de calzado en la ciudad de Cúcuta, en el Departamento de Norte de Santander, precisan de una elemento motivacional en el sentido que, se tiene que insistir en la necesidad de ser tolerante para no desistir en las primeras limitaciones a las que probablemente se enfrentes pues, cuando un gerente es paciente, tolerante y creativo desarrolla competencias sociolaborales para superar los problemas y seguir adelante con su propósito de triunfar, es decir, se debe tomar en cuenta el adagio criollo que dice que la práctica hace al maestro. La tabla 22, describe lo antes analizado:

www.bdigital.ula.ve

**Tabla Nº 22. Distribución de frecuencia de la variable: Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa Dimensión: Vinculación Laboral. Indicador: Experiencia en el sector.**

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **22.- Destaque el tiempo que Ud ha laborado en la industria del calzado:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Menos de un Año | 12 | 30,76 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De 1 A 5 Años | 8 | 20,51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De 5 a 10 Años | 15 | 38,46 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De 10 a 20 Años | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mayor de 20 Años | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

Las respuestas dadas en el ítem 23, reflejan las cifras porcentuales refleja los resultados obtenidos tras preguntarle a los encuestados: de qué manera aprendió Ud el



c.c Reconocimiento

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% 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 procesos 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 familia 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.

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo con los resultados, se considera importante que los empresarios tomen en cuenta la diversidad de opciones que tienen para desarrollar las competencias que les son necesarias para fabricar de manera satisfactoria los calzados, lo cual pudiera darse por la familia, los amigos, las instituciones formales, tizar que desde la las empresas, por autoaprendizaje o utilizando las TIC y, sobre este particular Gorrino (2015), asevera:



c.c Reconocimiento

> Si el aprendizaje es tan muldimensional, complejo y necesario para el ser humano dominar cualquier actividad en la actualidad, resulta coherente suponer que la sociedad debe sumarse a ofrecer espacios socioformativos para las disciplinas, las labores, las actividades cotidianas pues, solo así, se podrá garantizar que desde la sustentabilidad ysostenibilidad, todos y cada uno aprendan cosas provechosas para su vida, permitiendoles sentirse integros y utiles. Los empresarios, deben reconcer que son organizaciones inteligentes y por tanto, deben dar un sitial importante al aprendizaje (p.209).

Por consiguiente, los resultados son objeto de evaluación y reflexión porque, éstos dejan al descubierto una sentida necesidad de garantizar educación formal en y para el trabajo productivo, el cual, se puede diversificar a partir de la participación de diversas fuentes como la familia, los amigos, las instituciones formales, las empresas, los entes gubernamentales y graminales, cuyo concurso unificado redunde en el aprendizaje de los empresarios/emprendedores.

**Tabla Nº 23. Distribución de frecuencia de la variable: Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa. Dimensión: Vinculación Laboral. Indicador: Formación en el Ramo**

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **23.- Destaque de qué manera aprendió Ud el oficio de producir calzado, es decir, mediante:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Familia | 34 | 87,17 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amigos | 1 | 2,56 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capacitación formal | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Autoaprendizaje | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| En otra empresa | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Uso de la tecnología: tutoriales por *YouTube* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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%



c.c Reconocimiento

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 procesos 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 paro, 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).

www.bdigital.ula.ve

Con base en lo anterior, en el caso particular de la investigación es necesario pesar en la construcción de una propuesta que desde lo formativo, ofrezca a los emprendedores/ empresarios del sector calzado en la ciudad de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander adquirir competencias útiles para dirigir eficazmente una organización empresarial de tal envergadura pues, si bien la tendencia indica que son empresas de naturaleza familiar, ello deja al descubierto la existencia de necesidades formativas en vista que, solo muy pocos de los encuestados cuentan con la formación idónea para desempeñarse en dicho sector productivo.



c.c Reconocimiento

En virtud de esto, debe reconocerse que los motivos que experimenta una persona para emprender la creación y consecuente sostenibilidad de una empresa como es el caso particular del sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Norte de Santander República de Colombia, pueden ser variados desde aquellos de tipo familiar hasta los de carácter económico, lo que sí parece estar claro es que estos en suma, pueden tener una influencia determinante hasta el punto que pueden fijar en el individuo una actitud y respuesta diferente a la hora de poner en marcha y desarrollar la actividad empresarial, por lo cual, se hace cada vez más oportuno prever cuál podrá ser esa respuesta, a fin de lograr de fortalecer aquellos potenciales, puntos fuertes o prevenir posibles debilidades, solo así, se podrá garantizar el éxito en el emprendimiento.

**Tabla Nº 24. Distribución de frecuencia de la variable: Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa. Dimensión: Motivacionales indicador: Motivos para crear la Empresa.**

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **24.- Mencione las razones que lo motivaron a tener su propia empresa de calzado:** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Por oportunidad | 4 | 10,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Desempleo | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Continuidad el negocio familiar | 27 | 69,23 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mejorar ingresos | 4 | 10,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Por proyecto de vida | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Por haber culminado la fonación formal del ramo | 2 | 5,12 | | | | |
| Deseo de ser independiente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Por asociación con otras personas conocedoras del ramo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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



c.c Reconocimiento

82, 05 % respondió que siempre mientras que, el 17,94% indicó que sólo alguna veces, 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 obedece 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 calzad, 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 logarlo además que, la mayoría de éstos suelen ser engorrosos e implican elevados costos.

Entonces, resulta evidente que entre tales debilidades denotan las de carácter formativo pues, se infiere que la mayoría de los emprendedores/ empresarios con frecuencia enfrenta tales limitaciones porque desconocen de los procedimientos legales, económicos, gerenciales para tramitar la constitución de una empresa de calzado así, se hace perentorio que ellos reciban formación para que así, desarrollen

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

las competencias necesarias para alcanzar el éxito, proyectarse y crecer como empresas formales. A tal efecto, Caicedo (2013), afirma que en el presente siglo "cualquier emprendimiento le," …exige a las personas, contar con todas las condiciones estructurales, económicas, legales pero, sobre todo socioformativas para abrirse paso exitoso en la encomiable misión de triunfar sin morir en el intento, la educación es la clave para la gerencia exitosa" (p.132). Por tanto, es necesario considerar tales resultados, para ofrecer una propuesta que desde lo formativo logre responder a estas debilidades siendo así, válida para la formación gerencial de emprendedores locales cuya estructura administrativa garantice la creación y el sostenimiento de empresas en el sector calzado en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

**Tabla Nº 25. Distribución de frecuencia de la variable: Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa. Dimensión: motivacionales. Indicador: Obstáculos para la creación de una empresa de calzado.**

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **25.- Destaque los obstáculos que afrontaron para la creación de la empresa de calzado:** | **S** | | **AV** | | **N** | |
| | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Baja formación empresarial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Trámites legales complicados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Falta de financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Altas tasas de impuestos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poca accesibilidad a maquinarias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Conocimientos limitados sobre el procesos de formalización empresarial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Escasa asesoría especializada | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Escasa mano de obra calificada | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Conocimientos limitados sobre los procesos de fabricación de calzado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Conocimientos limitados sobre los procesos de la comercialización de calzado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 25.** Continuación

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Escaso apoyo de organizaciones formales de calzado existentes: gremios, cooperativas, redes de apoyo, alcaldía, gobernación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguno de los anteriores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todos los anteriores | 32 | 82,05 | 7 | 17,94 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

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 cazado desde el comienzo hasta el final, Todas las anteriores, Ninguna de las anteriores.

www.bdigital.ula.ve

Así, se tiene que el 5,12% dijo que siempre capacita al personal, 2,56% diseñan nuevos modelos de calzado, el 100% 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% indició 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% 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 miembros sabe lo que debe hacer



c.c Reconocimiento

para alcanzar los objetivos, también, se desprende que prevalecen las debilidades de carácter formativo, gerencial, tecnológico y, de comercialización.

En este sentido, podría decirse que la mayoría de los emprendedores desconocen los beneficios de gerenciar de manera sistemática, poco están familiarizados con el uso de las Tecnologías de la Comunicación en Información, poco dominan el marketing, no hacen el debido reconocimiento del personal al no ascenderlo a la vez que, no consideran los procesos de formación del personal. Todo esto, refleja debilidades generales que en suma, bien pueden ser la principal causa del por qué las empresas no crecen ni tampoco se expanden, sino que o tienen una estabilidad aceptable o sobreviven con los pocos ingresos que perciben, entonces, es evidente que tales hallazgos invitan a considerar la necesidad de elaborar una propuesta de formación gerencial conducente a impulsar la creación y sostenibilidad de las empresas de calzado San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la república de Colombia.

**Tabla Nº 26. Distribución de frecuencia de la variable: Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa. Dimensión: Variables Motivacionales. Indicador: acciones gerenciales de la empresa.**

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **26.- Indique, con qué frecuencia se llevan a cabo cada una de la siguientes acciones en su empresa de calzado** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Capacitación al personal | 2 | 5,12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diseño de nuevos tipos de calzado | 1 | 2,56 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Exportación de calzados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comercialización de calzado en el mercado interno colombiano | 39 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Uso de redes sociales para promocionar los productos: Facebook, Instagram, Página web | 7 | 17, 94 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC en los procesos gerenciales de la empresa | 7 | 17,94 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Asociatividad formal a gremios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ofrecen oportunidades de ascenso y promoción al personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |



c.c Reconocimiento

**Tabla Nº 26. Continuación**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Se verifica el reconocimiento de la marca de calzado producida | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Se está en la búsqueda frecuente de clientes potenciales | 7 | 17,94 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Se monitorea la competencia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Se tiene registrada la marca | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Se enfatiza en la responsabilidad social y empresarial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Se supervisan los procesos de producción global del cazado desde el comienzo hasta el final | 7 | 17,94 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todos los anteriores | 7 | 17,94 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ninguno de los anteriores | 32 | 82,05 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.

En el ítem 27, se analizan las cifras porcentuales tras preguntársele a los encuestados en qué asignatura de carácter administrativo - gerencial le gustaría a Ud 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, es decir, que tal hallazgo permite considerar la posibilidad de realizar una propuesta de que desde lo formativo, impulse la creación de dichas las.

www.bdigital.ula.ve

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



c.c Reconocimiento

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.

Desde luego, si un gerente aspira sr exitoso en la organización a su cargo, éste necesitará tener competencias para liderar los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación de todas las actividades en la empresa, saber resolver conflictos, hacer uso asertivo de las relaciones interpersonales, motivar al personal, tener dominio de los procedimientos legales para formalizar su establecimiento, saber de banca y finanzas para actuar eficazmente ante los bancos y demás entes gubernamentales de carácter crediticio, tener habilidades para manejar las redes sociales como el correo electrónico, el Facebook e Instagram para publicitar los productos que, en suma le permitirán tener un desempeño optimo y así, conducir a la organización hacia el logro de los objetivos, teniendo siempre presente la misión, visión y los valores corporativos, es decir, deberá estar lo suficientemente formado para triunfar gerencialmente.

www.bdigital.ula.ve

Por consiguiente, es evidente que el proceso formativo no sólo es necesario sino también importante para alcanzar los objetivos previstos, Caicedo (2013) afirma que:

> En la era de la globalización, es muy usual que las empresas se esmeren por ofrecer diversas actividades de capacitación integral para su planta directiva, sin embargo, esto precisa de un elemento clave como es motivar, en estos tiempos en los que Colombia sostiene con China el de Tratado de Libre Comercio (TLC), a los gerentes de pequeñas y medianas empresas PYME para que: descubran la necesidad imperante, su consecuente importancia e impacto de promover procesos de formación no solo para los dueños, sino también para los gerentes, personal administrativo y obrero porque, todos en equipo comparten la responsabilidad de luchar por obtener desde un trabajo cooperativo, asertivo y proactivo mejores resultados, logrando mejorar las relaciones interpersonales, el clima organizacional, las actividades gerenciales, administrativas y por ende, comerciales (p.162).



c.c Reconocimiento

Tras contrastar los resultados con el planteamiento de Caicedo, se desprende que gerenciar de manera óptima, es decir, con eficacia y eficiencia una empresa de calzado, sin lugar a dudas una competencia que no se aprende por el sólo hecho de tener un cargo o de haber sido nombrado para el mismo, en otras palabras, no se trata de un aprendizaje gregario o incipiente porque, el poder dirigir una empresa exitosamente exige el reto de consolidar habilidades que permitan tener una visión global, compleja y estratégica del negocio, un manejo adecuado de los recursos económicos, financieros y del talento humano a su cargo y una conducción acertada del personal que tiene a cargo. Tales reflexiones, conducen a reflexionar respecto a la necesidad de ofrecer constantemente procesos de formación gerencial que redunde en aprendizaje del personal incidiendo en el crecimiento de la empresa, para lo cual es necesario tomar como punto de partida las necesidades de todos los integrantes.

**Tabla Nº 27. Distribución de frecuencia de la variable: Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa. Dimensión: Variables Motivacionales. Indicador: Interés para Formarse.**

www.bdigital.ula.ve

| Proposición 27.- Mencione en qué asignatura de carácter administrativo - gerencial le gustaría a Ud recibir formación | S | | AV | | N | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Legislación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gerencia de Empresas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Contabilidad básica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Finanzas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mercadeo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Planeación administrativa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Imagen corporativa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Uso de redes sociales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Publicidad y mercado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inteligencia Emocional | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Relaciones interpersonales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Liderazgo empresarial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emprendimiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Todas las anteriores por ser necesarias para el éxito empresarial del calzado | 39 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.



c.c Reconocimiento

Las respuestas obtenidas en el ítem 28, se muestran los resultados obtenidos tas 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 Ud dispuesto a participar en actividades de capacitación y actualización relacionadas con la producción de calzado, por lo que el 100% 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. Copete (2016), asevera que:

www.bdigital.ula.ve

> Hablar en el mundo del trabajo, sobre la formación, capacitación o educación como lo quieran llamar, es referirse a un procesos fundamental para el desarrollo personal, social, cognitivo, afectivo y procedimental de los individuos. En él se despliegan sus competencias, talentos y se definen sus gustos, preferencias bien sea por un oficio, ocupación o profesión. Desde allí que, a partir de su identidad vocacional éste construye el patrimonio y el proyecto de vida. Prepararse para el mundo laboral en el siglo XXI, no es sólo la opción de vincularse al mundo laboral a través del empleo, sino también la capacidad de generar unidades asociativas, cooperativas, empresas unipersonales o iniciativas de autoempleo que, permitan ejecutar una labor con sabiduría, gusto y destreza pero, para lograr tales cometidos prevalece el ideal de ofrecer a cada individuo según, su intencionalidad, motivación y vocación la posibilidad de formarse en temas que le puedan ayudar a mejorar sus habilidades para, desempeñarse mejor. Así, hablar de educación obliga a pensar en la transversalidad del fenómeno, el cual, debe dar respuesta a las diversas disciplinas, ocupaciones, labores y existentes al interior de la sociedad (p.230).



c.c Reconocimiento

La cita destaca la importancia de la educación como poseso histórico social determinante para el progreso y desarrollo integral de todo ser humano, caracterizado por tener varias dimensiones de tipo cognitivo, afectivo, social y valorativo pero, por tratarse de una acción intencional requiere de su contextualización, adaptación según sean las necesidades e intereses de cada individuo para que así, surja el interés y la motivación por asumir ciertas actividades que deberán, promover el desarrollo de competencias garantes de configurar una identidad vocacional y proyecto de vida, a su vez, recalca que la formación no sólo es académica, para ejercer una profesión, sino también para capacitar al ser humano en el cabal cumplimiento de una ocupación o labor. De conformidad con los resultados, que evidencian la disposición de los encuestados en participar en procesos formativos y, tras contrastarlos con la cita de Copete (Ob cit), se deben unir esfuerzos para que los emprendedores/ empresarios, tengan la oportunidad de desarrollar competencias que redunden en su mejor desempeño en el ramo de las empresas de calzado y, para lo cual, se busca tomar las necesidades expresadas por ellos para generar una propuesta que responda a tales exigencias y, conduzca a impulsar la consolidación de tales organizaciones. Por lo tanto, a continuación se ilustra gráficamente en la tabla Nº 28, las cifras porcentuales obtenidas en el último ítem:

www.bdigital.ula.ve

**Tabla Nº 28. Distribución de frecuencia de la variable Perfil del Administrador, Dueño o Gerente de la Empresa. Dimensión: Variables Motivacionales. Indicador: Interés para Formarse.**

| **Proposición**<br>**28.- Mencione en qué asignatura de carácter administrativo - gerencial le gustaría a Ud recibir formación** | **S** | | **AV** | | **N** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| Le gustaría recibir algún tipo de formación gerencial que le ayudara a impulsar el funcionamiento global de su empresa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estaría Ud dispuesto a participar en actividades de capacitación y actualización relacionadas con la producción de calzado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Las dos (2) anteriores por ser necesarias para el éxito empresarial del calzado | 39 | 100 | | | | |

**Nota.** Proceso de Investigación. Mayo de 2018.



c.c Reconocimiento

## Discusión Crítica de los Resultados

Una vez analizados los resultados conducentes a diagnosticar la situación actual en relación con las empresas creadas en la rama del calzado en los dos últimos años en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia, lo cual se logró tras la aplicación de un cuestionario en escala tipo Likert que fue respondido por 29 emprendedores/ empresarios participantes en el estudio, se procede a someter los hallazgos de manera crítico- reflexiva a un examen contextualizado para lo cual, se siguen las orientaciones de Maldonado (2013), para quien una vez finalizado el análisis, es pertinente que el investigador proceda a:

> …resaltar aquellos elementos de especial valor encontrados en cada una de las variables y dimensiones observadas, estableciendo de modo coherente sus interacciones, coincidencias, incidencias o divergencias, a la luz de otros hallazgos revisados en la literatura descrita en las bases teóricas así como en aquellos estudios precedentes que han sido realizados en otros escenarios, cuya naturaleza paradigmática sea similar para poder responder así a las intencionalidades que motivaron el desarrollo la investigación. Además, una buena discusión deberá dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la formulación del problema (p.97).

www.bdigital.ula.ve

Desde luego, para dar cumplimiento a las indicaciones del precitado autor y, en un todo de acuerdo con los criterios tanto de credibilidad como de su fiabilidad, a continuación se hace tal procedimiento siguiendo una orientación inductiva que permita su total comprensión. Desde luego, la discusión de los resultados que caracterizan el problema, es altamente importante razón por la que debe realizarse de modo minucioso, consciente y apegado en todo momento al estatuto científico de la disciplina desde la que se ha apreciado tanto en lo referencial como en el campo de actuación, todo ello implica un arduo trabajo intelectual en la que los procesos cognitivos como percibir, examinar, ordenar, comparar, fijar relaciones, deducir, inferir, estimar y categorizar, son determinantes para llegar a la plena comprensión del objeto de estudio. Por tanto, a continuación se da cumplimiento a esta última parte del análisis, decantando la esencia del problema en sus aspectos determinantes.

Respecto a la primera variable Estructura Administrativa, los resultados se operacionalizaron con la dimensión Operacional, se determinó que prevalecen ciertas



c.c Reconocimiento

desventajas en el sentido que, la mayoría de los empresarios producen casi que de manera limitada zapatos para caballeros, descuidando las otras categorías como damas, niños y adolescentes lo cual a la vez que, en lo relacionado con el tipo de calzado, predomino el deportivo y aquellos de uso cotidiano tales como pantuflas, sandalias. Así, tales hallazgos, permiten corroborar que la mayoría de emprendedores obvian la importancia de garantizar una producción diversificada que responda a las necesidades de consumo de todos los sectores sociales pues, en una población donde conviven distintas clases sociales, las normas del marketing exigen producir para ser el mejor y por tanto, se debe tener la percepción concentrar la oferta en un solo producto pero de manera variada.

Así, las debilidades encontradas, se orientan a la prevalencia de una limitada y monótona producción, evidenciándose pocos diseños por cada tipología, monotonía en la producción dirigida a uno o dos sectores de la población cuando en la cotidianidad también las damas, los niños y adolescentes pueden ser potenciales comparadores en tal sentido, estos resultados coinciden con los encontrados por Reyes (2018), quien concluyó que: las competencias sociolaborales de los empresarios del sector calzado son muy básicas e incluso en ciertos casos, podría decirse que son ausentes porque, éstos no han tenido procesos de formación ni mucho menos actualización relacionados con el liderazgo, la administración, la gerencia, el conocimiento de los mercados y, marketing. Existe un relación estrecha entre las competencias sociolaborales y el grado de éxito empresarial, en el sentido que aquellos quienes manejan ciertas competencias, tienen más habilidades para dirigir la empresa y ser exitosos en los negocios a diferencia de los que no cuentan con el mínimo de tales habilidades.

www.bdigital.ula.ve

Frente a tales consideraciones, desde el punto de vista operacional las empresas de calzado se mantienen en pleno funcionamiento pero, presentan debilidades de carácter administrativo porque para ser exitosos, éstas deberían considerar diversificar la producción, es decir, hacerla equitativa para caballeros, damas, niños y adolescentes a la vez, que ofrecieran a los consumidores varios tipos de diseño por tipo de modo que, se encuentren varios tipos en el número de cada línea, es decir,



c.c Reconocimiento

tener presente lo planteado por Ramos (2014) para quienes dentro de los contenidos de capacitación de los empresarios productores de bienes de consumo, "se debe tener presente aquellos elementos inherentes a la innovación, la variedad, la calidad de los productos y muy importante, el gusto o la tendencia de consumo de los consumidores"(p.123), esto, denota que los emprendedores/ empresarios no sólo deben saber cómo fabricar zapatos, sino que, también necesitan tener habilidades para diseñar, variar, transformar la usual tipología existente, permitiendo responder a las necesidades y exigencias de los compradores.

Otra dimensión de la variable Estructura Administrativa, se correspondió con los Componentes Administrativos y al respecto se corroboró que más del 75% de los encuestados, no le tienen a la empresa los elementos básicos de una organización formal, a decir: la Misión, Visión, los Valores corporativos establecidos, el Organigrama, Plan de Mercadeo, Plan Contable/ financiero, Plan Operativo/ producción y, la Imagen corporativa así, se deja en evidencia que la mayoría parecen desconocer la importancia de estructurar cabalmente una empresa desde el punto de vista gerencial pues, una organización amerita tener una idea clara de aquello que quiere, qué impacto desea generar, con qué cualidades contar y dinamizar para que funcione y cómo hacer para lograr cada uno de los objetivos establecidos porque, de lo contrario tal como lo afirma Malagón (2015), puede que: "se quede en un marasmo gerencial, sin avanzar hacia el tan esperado progreso, el tiempo y dinámica impone a los empresarios, la ineludible obligación de ser sistemáticos con una gerencia y planificación estratégica"(p.129).

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo con estas dos primeras dimensiones, se tiene que la situación actual de las empresas de calzado de la ciudad de San José de Cúcuta, presenta serias debilidades que bien pueden ser atribuidas a las limitadas habilidades gerenciales de los emprendedores y dueños, quienes desconocen aspectos esenciales relacionados con la importancia de los componentes administrativos con su debida conjugación operacional para que su organización funciones de manera óptima.

Sobre la tercera dimensión, operacionalizada como Talento humano, se determinó que más del 55% de las empresas manejan una nómina pequeña la cual, no



c.c Reconocimiento

pasa de los 10 empleados, además, el 66, 66% cuentan solo con obreros operarios y obreros especializados mientras que cerca del 62% no manejan ningún tipo de personal porque son empresas familiares por tal motivo, las contrataciones suelen ser nulas. Todo esto, denota que al ser de tipo familiar no se cuentan con el personal especializado para cumplir determinadas responsabilidades acarreando que muchas veces, los objetivos no se cumplan en el tiempo establecido y con el impacto deseado poniendo en desventajas a esas organizaciones frente a otras empresas que si pueden contar con toda la nómina requerida para dirigir eficazmente una industria de calzado.

En el complejo escenario empresarial del presente, el talento humano ocupa un lugar especial por son las voluntades, las ideas, la fuerza de cada empleado las que hacen posible el funcionamiento óptimo de una empresa motivo por el cual, su presencia no puede ser obviada en cualquier industria por muy pequeña o grande que sea así, los resultados permiten corroborara una evidente debilidad en el elemento humano, así, en opinión de Caicedo (2013), la latente rrealidad en los procesos de capacitación de los gerentes de producción del sector calzado:

www.bdigital.ula.ve

> …denuncia la imperiosa necesidad de profundizar no solo en el aspecto gerencial o económico, sino también en lo relacionado con el talento humano. Cada miembro cuenta a la hora de sumar talentos para hacer crecer una empresa y lograr que se mantenga en el tiempo, desde el obrero que limpia, el operario, la secretaria, el administrador, el contador, el abogado, el gerente, el dueño cuenta y es importante para alcanzar el éxito (p.202).

En virtud de lo anterior, sería muy beneficioso que todas las empresas considerasen el aumento de la nómina con personal cuyos conocimientos específicos, permitan trabajar en equipo, unir esfuerzos para corregir las debilidades existentes y por ende mejorara la producción garantizando asé, la mejora sustantiva no solo de la operatividad sino también de la proyección institucional. Cada talento humano, es necesario para dinamizar las actividades que debe cumplir una organización.

En lo que respecta a la quinta dimensión de la primara variable, es decir, la correspondiente a la Competitividad se determinó un uso limitado de los elementos referenciales con los que las empresas compiten quedando demostrado con más del



c.c Reconocimiento

78%, en otras palabras, muy pocos empresarios toman en cuenta elementos tan importantes como la Calidad, los Precios, la Innovación, el Diseño, los Costos la Exclusividad, el Trato al cliente y la Entrega a tiempo pero, en similar correspondencia se encuentras aquellos de tipo comercial, en el sentido que muy pocos dinamizan estrategias de carácter publicitario como el uso de las redes sociales, los medios de comunicación social, las ferias o ruedas de negocios para difundir los productos producidos por su organización. Asimismo, se determinó que el apoyo recibido y su respectivo tipo por parte de las entidades gubernamentales, financieras y gremiales, es limitado por no decir que nulo, ello se determinó tras observar que más del 75% de los encuestados respondió que no se benefician de ningún sustento.

Así, los resultados antes descritos evidencian ciertas falencias que inciden en los procesos de competitividad asumidos por los empresarios del estudio que sin lugar a dudas coinciden con los encontrados por Fajardo (2017), en la "Gerencia estratégica, trabajo empresarial en redes de producción colaborativa y emprendimiento exitoso", encontró coincidencias, permitiéndole concluir que:

www.bdigital.ula.ve

> … la gerencia estratégica, se caracteriza en los actuales momentos como una serie de acciones sistemáticamente pensadas que se ejecutan con el firme propósito de alcanzar fin determinado, meta u objetivo dentro de la empresa, cuyo alcance e impacto significativo propenda el bien colectivo e individual. A tal efecto, para que le éxito tenga lugar en el sector calzado se precisa de fijar procedimientos concretos que conduzcan al éxito pero ya no en solitario, sino más bien de manera grupal, es decir que se una esfuerzos compartidos y cooperativos para que así todos se sientan motivados, encuentren apoyo y dediquen el máximo de energías y habilidades para conseguir el progreso. En la medida que, el trabajo empresarial se configure desde las redes de producción colaborativa, en las que participe el estado, la empresa privada, las organizaciones sindicales y gremiales el emprendimiento de los productores de calzado será más exitoso, es decir, su relación es directamente proporcional (p.230).

El contraste entre lo encontrado con los resultados del estudio en cuestión, invitan a repensar en el papel del estado especialmente, en lo atinente a su responsabilidad para dar apoyo económico, financiero, gerencial y tecnológico a los emprendedores/ empresarios de las industrias de calzado en el sentido que, si estas



c.c Reconocimiento

alcanzan la estabilidad podrán aportar a la económica de la región diversificando los puestos de trabajo y apuntando hacia el progreso.

Con respecto a la séptima y última dimensión de la primera variable, Datos Generales se determinó que las empresas en su mayoría tienen entre menos de una año y 10, siendo relativamente nuevas y que en la identidad corporativa el hecho que más del 40% no considere importante la identidad corporativa, llama la atención lográndose, deducir que los empresarios tienen ciertas debilidades en elementos formales como la imagen corporativa. A tal efecto, estos resultados coinciden con los encontrados por Castro, (2013) en el trabajo de investigación titulado. "Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando la metodología Delphi: Análisis estructural juego de actores", cuando concluyó aseverando que: el éxito de una empresa, no sólo depende de las de los gerentes u empresarios habilidades para dirigir, producir y comercializar, porque también esto compromete a las instituciones gubernamentales, crediticias y sociedad civil organizada a que acuerden en concurso de aportes garantes de generar las condiciones necesarias para que una empresa se consolide, desarrolle y proyecte en todos sus aspectos.

www.bdigital.ula.ve

En este mismo orden de ideas, respecto a la segunda variable Perfil del Administrador, Gerente o Dueño de la Empresa se determinó que el nivel de formación de más del 50% no tiene ni la primaria completa, es decir que son personas con conocimientos académicos muy limitados siendo este el principal motivo por el que, la mayoría de los aspectos gerenciales que deberían estar presentes en sus organizaciones no se dinamizan por desconocimiento de su debida importancia y, porque sus habilidades en el sector del calzado han sido adquiridas de manera empírica es decir, con sus familiares. Estos indicios, coinciden de cierta manera con los encontrados por Caicedo (2013), cuando tras estudiar la "Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia)", el trabajo de campo condujo a corroborar que es urgente intensificar las oportunidades y los espacios de formación de los emprendedores/ empresarios de calzado pues, casi la totalidad manejan sus empresas basándose en los aprendizajes acumulados tras años de trabajo con sus familiares, así, se precisa de una



c.c Reconocimiento

formación institucional que los capacite en competencias gerenciales, financiera, tecnológicas, comerciales y de marketing para gerenciar con mayor precisión sus establecimientos comerciales.

Seguidamente, se tiene que en lo concerniente a la dimensión Formación en el Ramo, más del 80% manifestó que su principal fuente ha sido el núcleo familiar reiterándose con esto, que se trata de empresas de carácter familiar en las que el sistema maestro, es decir, el aprendizaje por observación, es decir, adquirido directamente de los padres, abuelos, hermanos o tíos, ha sido el gran denominador que si bien ha sido bueno, contrariamente no ha sido lo suficientemente completo porque han quedado aspectos socioformativos como aquellos de carácter gerencial económico, financiero, tecnológico, comercial y de marketing que denotan así, una sentida necesidad de trabajar más en la formación pero desde un escenario institucional como el SENA, las universidades, academias que sistematicen la adquisición de competencias gerenciales. Estos planteamientos, coinciden con los de Mejía, Payán y Patiño (2011), los empresarios colombianos que viven en la actual dinámica comercial del país, "necesariamente deben reconocer que el rumbo exitoso de la productividad, está fuertemente determinado en la triada educación, ingenio e innovación" (p.210). Así, la realidad apunta a ofrecer alternativas educativas que propulsen el desarrollo de competencias globales para dirigir eficazmente las empresas de calzado.

www.bdigital.ula.ve

En igual sentido, sobre la dimensión Variables motivacionales se determinó que las razones conducentes a la creación de las empresas de calzado fueron mayoritariamente de tipo familiar, reiterándose que han sido empresas de carácter empírico en los que el núcleo familiar ha sido el principal protagonista así, estos resultados coinciden con los de Núñez, Martínez y Arzuza, M. (2014), quines concluyeron que las pliticas publicas, deberán dedicar más atención a las empresas de naturaleza familiar por ser estas las que prevalecen mayoritariamene en el sector calzado y, de las cuales, se pueden obtener beneficios sociolaborales y economicos.

También, los resultados permitieron determinar que entre los obstáculos para la creación de una empresa de calzado, registraron de manera unánime por los encuestados en el sentido que reiteraron la existencia de baja formación empresarial



c.c Reconocimiento

trámites legales complicados, falta de financiamiento, altas tasas de impuestos, poca accesibilidad a maquinarias, conocimientos limitados sobre el procesos de formalización empresarial, escasa asesoría especializada, escasa mano de obra calificada, conocimientos limitados sobre los procesos de fabricación de calzado conocimientos limitados sobre los procesos de la comercialización de calzado, escaso apoyo de organizaciones formales de calzado existentes: gremios, cooperativas, redes de apoyo, alcaldía, gobernación, es decir que, tales elementos en definitiva terminan por afectar imposibilitando la consolidación satisfactoria de una empresa de calzados y por tanto, los emprendedores/empresarios pudieran verse desmotivados al ver que existen numeras limitaciones que de no ser superadas, pueden terminar por generar consecuencias considerables.

De conformidad con lo antes expuesto, merece destarcarse que los resultados aquí obtenidos coinciden con los de Zapata (2016), quien en sus hallazgos concluyó afirmando que motivado a los múltiples problemas que enfrentan los empresarios durante el momento inicial de constitución de sus empresas de calzado, se desenlazan ciertas consecuencias que inciden en la motivación generándoles desanimo, preocupación, deseos de desertar, irritabilidad y, pesimismo motivo por el cual, la cámara de comercio, las alcaldías, gobernaciones, entes gremiales y sindicales están en el deber de ofrecer asesoría, ayuda no solo material sino también motivacional mediante personal especializado que los estimulen a ser perseverantes y superen tales barreras. A tal efecto, la precitada autora sostiene: “la motivación al empresario y su personal, es un aspecto valorativo determinante cuando se está comenzando un proyecto de envergadura como es una zapatería en Colombia” (p.215). No se trata entonces, solo de lo económico sino de evaluar todas las posibles variables que pueden incidir de cierta manera, incluyendo la motivación.

www.bdigital.ula.ve

Finalmente, merece puntualizarse que tras analizar las debilidades encontradas durante el diagnóstico es necesario diseñar una propuesta de formación gerencial dirigida a emprendedores/ empresarios que impulse creación de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.



c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO V

## LA PROPUESTA

### Estrategias de Formación Gerencial que Impulse Creación y Sostenibilidad de Empresas de Calzado en la Ciudad de San José de Cúcuta

**Presentación**

Las sociedades modernas dan especial importancia al optimo volvimiento 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 llamase 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.

www.bdigital.ula.ve

Por consiguiente, la gerencia es la disciplina que permite identificar al talento humano cuyas competencias humas, técnicas y administrativas lo hace tener un alto desempeño para que se encargue de dirigir y gestionar los asuntos de una organización social, esto se refiere también al cargo que ocupa el director general de una compañía o institución, el cual cumple con diferentes asignaciones, por nombrar algunas serian, planificar las estrategias a adoptar, organizar la secuencia de los objetivos a lograr, coordinar los recursos internos, dirigir cada una de las actividades,



c.c Reconocimiento

representar a la compañía frente a otros y controlar evaluando constantemente cada proceso para así garantizar el logro de las metas propuestas. Ésta, se encarga de prever todas las acciones a emprender para ofrecer bienes y servicios de calidad a la sociedad.

Es por ello, que la gerencia como actividad sistemática en la empresa es fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, por tanto se puede decir, que la gerencia está llamada a garantizar la organización racional así como, el óptimo empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos en el ámbito: económico, tecnológico, financiero, administrativo, socioeducativo así como en las políticas públicas a través de una eficiente organización por tanto, todo gerente debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización desarrollando una continua motivación que sea garante del buen clima organizacional cuyo impacto se refleje en: la comunicación asertiva, el trabajo cooperativo, la efectiva resolución de conflictos, la toma consensada de las decisiones, el fortalecimiento de optimas relaciones interpersonales, el uso oportuno de las tecnologías, la configuración de un liderazgo democrático, el debido reconocimiento, promoción y continua capacitación del personal. Desde luego, se trata que los gerentes u emprendedores, se interesen por estimular al personal para que desarrollen sus actividades, inspeccionando su desempeño, orientándolo y ofreciéndole el apoyo necesario permitiéndoles ser exitosos en su trabajo.

www.bdigital.ula.ve

A la luz de lo antes descrito, 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



c.c Reconocimiento

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.

www.bdigital.ula.ve

A tal efecto, bien merece manifestar que el binomio gerencia- formación se hace cada vez más ineludible de conjugar porque se trata de asumir que trata de un proceso de integración basado en un consenso de acciones intencionales para propender el desarrollo de conocimiento, habilidades, actitudes y procedimientos prácticos necesarios para triunfar en el desempeño gerencial, haciéndolo extensivo al laboral y por ende, comercial. De allí, que ésta quizás la sea la función más importante asignada a la misma, pues la elevada responsabilidad que adquiere un gerente dentro del sistema socioproductivo de un país supone la aceptación de un conjunto de habilidades para generar empleos, producir bienes y servicios de calidad de modo pues, un gerente de empresas no está exento de tener conocimientos formales para saber actuar ante la sociedad, el estado, el personal a su cargo, las entidades crediticias, los entes gremiales y, la cámara de comercio. Al respecto, León (2007), considera que en términos general la formación es:



c.c Reconocimiento

> Una actividad motivadora, sensibilizadora y transformadora que potencia al hombre natural para hacer emerger un hombre distinto. Lo hace sabio, inteligente, conocedor, industrioso, prudente, independiente, seguro, indagador, habilidoso, disciplinado, honesto, alegre, ético sabiendo la diferencia entre el bien y el mal, proclive al bien, a la ciencia, a la tecnología, y al conocimiento holístico, así entenderá la justicia y la equidad y se acercará al bien y se alegrará de lo que es virtuoso, y físicamente fuerte para soportar las inclemencias del tiempo y las exigencia del trabajo. (p. 260).

De acuerdo con lo descrito en el fragmento anterior, 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.

www.bdigital.ula.ve

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 atención a lo anterior, hablar de éxito gerencial impone la necesidad de pensar reflexivamente en las estrategias de formación gerencial y, por tanto conviene caracterizar una estrategia como un cuerpo o conjunto de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son solamente normativas, como si se asumiera que este fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo pues al respecto,



c.c Reconocimiento

Chiavenato (2009) afirma que “la estrategia es un proceso continuo flexible, revisable y ajustable frente a las variables de su entorno, producto de un análisis metódico y, por tanto, no improvisado” (p.390). Es decir, la estrategia es el eje fundamental en toda planificación, es un proceso que abarca aspectos del entorno gerencial que, permite a una organización como una empresa de calzado alcanzar resultados positivos, conduce al cambio y al logro de las metas a medida que transcurre el proceso administrativo.

Ahora bien, con respecto a las estrategias de formación gerencial, éstas deben entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto y las necesidades que un gerente enfrenta en su día a día. Al respecto Sallenave (2014), señala:

> Las estrategias destinadas a la formación gerencial son la integración sistemática de los objetivos, métodos, talento humano, recursos: económicos, financieros, técnicos, institucionales, acciones y las habilidades que se ponen en marcha para sensibilizar, formar, capacitar, actualizar a una comunidad empresarial: gerentes, empleados y obreros, de tal manare que haciendo uso de las competencias desarrolladas en el proceso educativo recibido, logren alcanzar los objetivos y metas de la organización pero, de manera eficaz (p.34).

www.bdigital.uja.ve

Según el autor, las estrategias destinadas a la formación gerencial consisten en la integración de todos los elementos que conforman el proceso educativo: humanos, especializados, tecnológicos y organizacionales, con el propósito de utilizar los recursos disponibles para llevar a cabo cualquier labor directiva eficaz. Por tal motivo, se puede decir que no hay gerencia empresarial exitosa cuando la planificación es normativa, en razón a la rigidez de este estilo gerencial autoritario o técnico racionalista, las empresas difícilmente funcionan como es debido. Entonces gerenciar es una actividad que se debe combinar satisfactoriamente con el procesos socioformativo para propender así al logro del bien común, permitiendo el desarrollo de aprendizajes cognitivos, afectivos y procedimentales que le permitan al gerente, un cabal desempeño conducente a que todo el personal reconozca la importancia de las distintas formas de cooperación con eficacia y eficiencia conducentes al éxito común.



c.c Reconocimiento

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.

**Justificación e Importancia de la Propuesta**

Es de gran importancia resaltar que hoy más que nunca el proceso productivo en Latinoamérica, requiere de gerentes que estén aptos para dirigir las empresas de manera eficaz para que, actuando con precisión y habilidad conduzcan a sus organizaciones no sólo hacia el éxito económico-financiero, sino también al progreso en términos de crecimiento, expansión que precisa del talento humano como personal administrativo, profesionales especializados como el abogado, ingeniero de sistemas, los empleados y el personal obrero quienes sobre la base del trabajo armónico y cooperativo cumplan las metas previstas fabricando productos calzados de calidad, cumpliendo con las entregas de pedidos a tiempo y, velando por un desempeño optimo proclive a la plena satisfacción de toda la estructura que configura la compañía.

www.bdigital.ula.ve

En consecuencia, se dice que un gerente que esté formado, es aquel capaz de mantener entre él y su personal óptimas relaciones humanas, que propicien orientación para las actividades de trabajo en equipo, a mantener un control preciso de la supervisión y administración en general, coordinar actividades de un grupo con las de otros equipos en toda la organización, motivar todo el personal a la generación de ideas novedosas, aportando sugerencias, técnicas, ejemplos, a la vez asumir el papel de asesor, experto, coordinador, líder, comunicador, facilitador y solucionador de conflictos. Tales consideraciones, perfilan al gerente de una empresa como una



c.c Reconocimiento

personal polivalente con habilidades para administrar, promover interacciones sociales y laborales cercanas, gestionar ayuda del estado u instituciones educativas para formar al personal, tramitar debidamente créditos, promocionar el calzado que su empresa produce en las redes sociales, consolidar la comercialización de zapatos tanto a escala nacional como internacional, en fin, el gerente del siglo XXI encara el reto de ser un ente activo e íntegro.

Por lo tanto, para que se de origen a un exitoso desempeño dentro de la compañía es necesario que los roles del gerente y su personal se encuentre bien definidos con el fin de realizar durante el seguimiento, las exigencias requeridas en los casos que se amerite. En el cumplimiento de las funciones del supervisor, estos líderes deberán estar enmarcados en las cualidades básicas como empatía y asertividad hacia los demás, escucha activa, comunicar, inspirar autoconfianza, ser optimistas, delegar funciones y desarrollar habilidades para orientar al personal; asimismo, necesita practicar habilidad para saber tomar decisiones, con una racionalidad abierta al diálogo conducente a ser democrático, además de mejorar y mantener el esfuerzo en una situación interpersonal asertiva, a través de la expresión de la comunicación eficaz que propicie un ambiente favorable para estimular la participación, integración y convivencia entre el personal a su cargo y, que hacen vida activa en la empresa.

www.bdigital.ula.ve

En este sentido, el estudio denominado propuesta de formación gerencial dirigida a emprendedores/ empresarios que desde su estructura administrativa, impulse creación de empresas en el sector calzado en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia, se considera pertinente porque responde a una necesidad existente el contexto socioproductivo de referidas empresas en el sentido que, busca dar respuestas concretas a partir de los hallazgos y reflexiones consolidados en el diagnostico pues, considera las debilidades, falencias, disposición que desde lo volitivo invita a los sujetos del estudio a interesarse por los procesos de formación gerencial que les permitan tener un mejor desempeño y por ende, impulsar la creación de tales organizaciones.

En virtud de lo anterior, el trabajo se justifica desde el punto de vista gerencial, porque existe una intencionalidad profesional e institucional de la investigadora,



c.c Reconocimiento

quien como miembro activo que actualmente labora como personal de una industria de calzado, se propone, reflexionar sobre la importancia y necesidad de impulsar una formación gerencial contextualizada que beneficie a emprendedores/ empresarios la cual, a partir de su estructura administrativa, impulse creación de empresas en el sector calzado en San José de Cúcuta. Así, se procura analizar la problemática, para fijar los puntos débiles que se constituyen en referentes clave para planificar talleres formativos con contenidos que desde la gerencia moderna, respondan a las necesidades encontradas implicando tomar decisiones cuyo impacto redunde en el desarrollo profesional de los dueños, gerentes, emprendedores y empresarios que están al frente de las empresas productoras de calzado.

En igual sentido, la propuesta se justifica desde el punto de vista teórico porque ofrece formación relacionada con conceptos y enfoques renovados relacionados con la gerencia, el liderazgo, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación asertiva, las TIC, el marketing, las relaciones interpersonales referentes que, tiene por objeto ampliar los conocimientos de los emprendedores y empresarios que actualmente trabajan en empresas en el sector calzado, constituyéndose en una oportunidad para formarlos, actualizarlos proveyéndolos de cognomentos necesarios para que éstos tengan un mejor desempeño y les sea posible impulsar las actividades garantes de un funcionamiento óptimo. Para Chiavenato (2009), el gerente debe cumplir con: "…, una gestión de calidad, basada en un liderazgo de excelencia, capaz de motivar al personal hacia el logro de las metas propuestas, generando un ambiente productivo en la institución" (p.179); es decir, enmarcado en la eficacia, sensibilidad, buenas relaciones, elementos con los que se propicie, un crecimiento profesional y personal permanente de todos los integrantes que conforman el colectivo a su cargo.

www.bdigital.ula.ve

En este sentido, se justifica desde el punto de vista práctico porque los talleres de formación gerencial de tipo teórico-prácticos, que se proponen, pretenden que los empresarios/ emprendedores por ser quienes tienen la responsabilidad de planificar, controlar, organizar y supervisar todo cuanto es necesario para el funcionamientos de las empresas de calzado, dirijan sus pasos hacia un solo norte, con una visión y misión bien formulada, orientada a la satisfacción y al bienestar del colectivo,



c.c Reconocimiento

mediante un clima organizacional ameno, cordial, solidario y democrático; las estrategias gerenciales propuestas se realizaran mediante talleres dirigidos que propicien en los mismos el desarrollo de competencias inherentes a su función.

## Objetivos de la Propuesta

### General

Ofrecer talleres teórico-prácticos con estrategias de formación gerencial dirigida a emprendedores/ empresarios que optimicen la creación de empresas en el sector calzado en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.

### Específicos

Sensibilizar a los emprendedores/ empresarios para que se integren activamente a las estrategias de formación gerencial sugeridas en la propuesta.

www.bdigital.ula.ve

Promover el desarrollo de habilidades gerenciales para el ejercicio de un liderazgo participativo en las empresas del sector calzado.

Planificar acciones teórico-prácticas para que los emprendedores/ empresarios optimicen los procesos de la comunicación asertiva en gestión empresarial.

Propiciar estrategias de formación gerencial para una efectiva toma de decisiones en el ejercicio de las funciones gerenciales dirigidas a la resolución eficaz de conflictos organizacionales.

Motivar a través de estrategias de formación gerencial a emprendedores/ empresarios para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales que están dirigidas al alcance de un desempeño eficaz y eficiente.

Actualizar a los emprendedores/ empresarios con orientaciones contextualizadas relacionadas con los enfoques teóricos y competencias vinculadas al manejo y utilización de los recursos tecnológicos, en el marco de la gerencia empresarial las Y el uso de las TIC en las actividades de la empresa.



c.c Reconocimiento

## Fundamentos Orientadores de la Propuesta

En este apartado, se describen de manera sucinta los elementos o principios que direccionan de manera articulada el desarrollo sistemático de la propuesta pues, si se toma en cuenta la definición etimológica del término, tal como lo destaca Vox (2014), se observa que: "su origen proviene del latín. Es el resultado de la suma de dos componentes de dicha lengua: el sustantivo *"fundus",* que es sinónimo de "base" o "fondo", y el sufijo *"-mento",* que es equivalente a "instrumento" o "medio" (p.769). En consecuencia, podría decirse que se trata de aquella idea o cimiento que sirve de base que un investigador puede tomar en cuenta para, apoyar sus ideas y, posteriormente proceder a desarrollar algún planteamiento, cosa u acción concreta o una cosa, en otras palabras, que su procedimiento no ha surgido de la mera *doxa* o sin algún referentes sino que, tiene un argumento válido.

En este marco de ideas, los fundamentos que permiten configurara la propuesta como una construcción válida, pertinente y viable son de carácter teórico, epistémico, sociológico y gerencial de allí, que a continuación se desarrollen brevemente:

www.bdigital.ula.ve

### Teórico

Para nadie es un secreto que, en la actualidad la gerencia como una disciplina científica presente en gran parte de las instancias del quehacer del hombre se ha convertido en un reto complejo, necesario e imprescindible para garantizar el éxito de diversas organizaciones de naturaleza social como las instituciones del estado, empresas, escuelas, familia y comunidad a decir, de las personas y sus multidimensionales relaciones, tomando en cuenta el uso efectivo de las habilidades gerenciales para trabajar efectivamente en el logro de los objetivos institucionales, interceder para solucionar de manera efectiva un conflicto organizacional, ser asertivo al momento de comunicarse con los colegas, tomar decisiones de manera consensuada en función de ofrecer al colectivo institucional una organización de calidad. Todos y cada uno de estos enunciados, constituyen actualmente los aspectos



c.c Reconocimiento

más importantes que un gerente, indistintamente del contexto donde se encuentre debe saber manejar.

No obstante, el éxito de una gestión empresarial de manera tanto eficaz como eficiente es imposible sin excelencia individual y, y la excelencia individual y ésta es hoy requerida, especialmente, en puestos gerenciales, la cual solicita del profesional mucho más que una competencia técnica. De igual manera, demanda un convencional tipo de destreza social, liderazgo, que lo capacite para manejar de manera asertiva las personas bajo su responsabilidad y autoridad, en aras de lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos que puedan intervenir en el desarrollo de la gestión.

De igual manera, se requiere de las personas que ejercen cargos con sólidas habilidades para unir al personal en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener la empresa a la vanguardia., dueños, emprendedores, gerentes, personal empleado y obrero con excelentes relaciones interpersonales. Por lo tanto, siguiendo las disposiciones de la propuesta, se considera que las debilidades encontradas en el diagnóstico, refieren debilidades en la estructura administrativa así como en el perfil de administrador, dueño o gerente de las empresas de calzado evidenciándose falencia en la gestión directiva y las habilidades gerenciales que poseen.

www.bdigital.ula.ve

Es por ello, que la finalidad de la propuesta consiste en proporcionar a los emprendedores/ empresarios que fabrican calzado en la ciudad de San José de Cúcuta en el Norte de Santander, estrategias de formación gerencial que sean efectivas y, les permitan ejercer dentro de sus organizaciones su rol de líderes, materializando relaciones cordiales y armónicas que propicien un ambiente de trabajo acogedor a la vez que, democráticamente incorpore a todo el talento humano al proceso de toma de decisiones pudiendo ser así partícipes activos, en el que tengan la oportunidad de opinar y que a su vez sean tomados en cuenta, de igual manera; que reconozcan, valoren y motiven el trabajo realizado por éstos y, no menos importante, que pongan las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC al servicio del progreso de la empresa.

A modo de conclusión, lo planteado anteriormente, permite señalar que los



c.c Reconocimiento

aspectos incluidos en los talleres formativos de carácter teórico-prácticos que se presentan le proporcionan las herramientas necesarias a los participantes para reforzar los conocimientos que ya tienen sobre liderazgo, comunicación asertiva, toma de decisiones, relaciones interpersonales y uso de las TIC; entre otros, temas de significativa ponderación para efectuar un eficaz y eficiente cumplimiento del rol como gerentes empresariales. También, está dirigido a la formación y capacitación, considerada por Vásquez y Salazar (2016):

> Las competencias cuyos conocimientos, habilidades y destrezas del personal que conforme a un servicio, tenga bajo su responsabilidad la realización de funciones gerenciales se consideran necesarias para garantizar un efectivo funcionamiento, propendiendo el clima organizacional optimo, crecimiento, avance y desarrollo global de la empresa, pequeña y mediana industria o cualquier otra unidad productiva (p.243).

De acuerdo a lo planteado, es importante resaltar que los talleres servirán como guía para que administradores, dueños, emprendedores y empresarios efectúen un mejor desempeño de las funciones gerenciales correspondientemente, les sean útiles para ofrecer al personal las condiciones necesarias para trabajar armónicamente, esto se hará extensivo al colectivo quien comprará un producto de calidad.

www.bdigital.ula.ve

**Epistemológica**

El esquema del plan de estrategias de formación gerencial se basa en los principios andragógicos, de participación, auto responsabilidad y auto dependencia. El mismo, parte de concebir al adulto en situación de aprendizaje, como un individuo con capacidades de autogestión, habilidades y funciones gerenciales, participación, comunicación asertiva, toma de decisiones para la resolución de conflictos derivados de sus necesidades, intereses y la acción de fuerzas externas. Bajo este contexto, Ramos (citado por Reyes, 2018), sobre la disposición del adulto para aprender señala que: "…, se orienta hacia las tareas que favorezcan el desarrollo de sus roles sociales" (p. 252). Por lo tanto, ser el participante objeto-sujeto del conocimiento, actor- gestor



c.c Reconocimiento

de su propio aprendizaje, se le deben proporcionar herramientas y estrategias que generen ideas, procesos creativos, propuestas innovadoras, que basados en el aprender haciendo le permitan dominar la práctica para así, garantizar que tales competencias sean transferidas a los procesos planificación organización, dirección y control de la empresa que dirigen.

En este sentido, a los emprendedores/ empresarios y administradores se les debe brindar momentos presenciales como eventos de asistencia y apoyos en los que a través de la técnica de talleres teórico-prácticos, en los que se propicie la interacción y realimentación del proceso de estudio andragógico. En consecuencia, este principio permitirá integrar y desarrollar al máximo el potencial individual del adulto, canalizarlo en dirección y cambio constructivo, en función de los objetivos por alcanzar, lo cual a su vez se reflejará en su capacidad de organización y dirección.

**Sistemático: positivista**

www.bdigital.ula.ve

Las estrategias de formación gerencial que optimen la creación de empresas productoras de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta en el Departamento del Norte de Santander, se basa en principio por cuanto toma en cuenta el fin y la meta de la gerencia empresarial, como concepción dinámica del conocimiento, en la que la relación dialéctica entre sujeto y objeto, implica aprender, conocer, saber; elementos que el facilitador posteriormente transmitirá en el desarrollo de los talleres.

En este sentido, se procura enaltecer y desarrollar el nivel intelectual de los participantes como vehículo de consolidar sus capacidad de auto desarrollo, aspecto del área afectiva del participante, necesaria para la humanización del mismo, es proveerle al gerente empresarial las herramientas que le accedan al desarrollo de las habilidades gerenciales, comunicación asertiva, liderazgo democrático y participativo, uso coherente de las Tecnologías de las Información y Comunicación TIC; para así, afrontar con mayores posibilidades de éxito los cambios significativos que le impone la dinámica de sus funciones, en términos de credibilidad, participación, honestidad y transparencia, aspectos estos necesarios para un desempeño eficaz y eficiente.



c.c Reconocimiento

**Sociológica**

Las estrategias de formación gerencial que optimen la creación de empresas productoras de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta en el Departamento del Norte de Santander, se sitúa en la circunspección de admitir al participante como un ente activo, constructor de conocimiento, consustanciado con su realidad, a la cual se vincula mediante la praxis y los referentes temporo-espaciales, que establecen una variada gama de interacciones, creadoras de experiencias vitales. Esto, su sustenta sobre el ideal que refiere que uno de los componentes más comunes de los programas de desarrollo de las empresas es la formación y el desarrollo integral de sus empresarios gerentes, lo cual es muy comprensible dado el papel clave que desempeñan en el funcionamiento de ellas. Los empresarios-gerentes están tan estrecha e íntimamente ligados a sus pequeños negocios pues, es válido suponer que el desarrollo empresarial es casi sinónimo al desarrollo de la gestión, y viceversa.

Un empresario, gerente competente es uno de los principales factores que determinan el éxito de una empresa, si no el principal de todos. Así, la propuesta tiene el propósito básico de asumir a los participantes como seres sociables, capaces de comprometerse consciente y activamente en los procesos que suponen garantizar su capacitación y el desarrollo gerencial integral.

www.bdigital.ula.ve

Además, se considera que los participantes están prestas a trabajar de manera colaborativa por cuanto, el intercambio y cooperación social con el colectivo será determinante al momento de considerar reflexivamente, los procesos que implican actuar como gerentes, cuyas competencias les permitan consolidar su participación voluntaria en las actividades formativas interactuando con los demás participantes, expresando libremente sus ideas, pensamientos, concepciones, para someterlas a sus análisis crítico y compartir hipótesis, todo ello, se hace al interior del equipo, para mejorar sus pensamientos y trabajar mediante sus discrepancias cognitivas, con ello se denota el carácter amplio de esta forma de trabajo, pues no solamente implica elementos de dominio cognitivo-conceptual, sino que a su vez permite adoptar mecanismos de tipo procedimental y actitudinal, resultando ser de amplio alcance social.



c.c Reconocimiento

**Estrategias a emplear en el desarrollo de los Talleres de Formación Gerencial**

Para el diseño de la propuesta se utilizará como estrategia talleres teórico-prácticos, la cual resulta útil para lograr cambios operativos en comportamientos inadecuados que en materia de gerencia empresarial exhiben los emprendedores/ empresarios del sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en este sentido, se utilizarán actividades como: lecturas, proyección video, mapa conceptual, dinámicas, torbellino de ideas, dramatización, mesas de trabajo, ejercicios prácticos, ensayo, exposición, juego de roles; entre otras, las cuales facilitaran la reflexión y el análisis de los contenidos planificados, así, como el intercambio de experiencias y la ejecución de ejercicios prácticos que promueva el desarrollo de competencias gerenciales en aras de garantizar la óptima creación de empresas de calzado. La propuesta, mediante el conjunto de talleres de formación gerencial, aspira constituirse en una respuesta efectiva, contextualizada y pertinente al problema diagnosticado.

www.bdigital.ula.ve

***Evaluación***

La evaluación, se asume como un proceso crítico-reflexivo, democrático, participo, abierto, flexible, contextualizado, multidireccional, comunicativo, de carácter formativo y orientado hacia la mejora, el aprendizaje significativo de emprendedores/ empresarios. Ésta, se realizará al término de cada taller y consistirá en una autoevaluación que realizarán los participantes, es decir, los 29 emprendedores/ empresarios en forma verbal, para evaluar su nivel de participación y compromiso adquirido con los temas desarrollados, las actitudes de estos frente a los mismos; con el compromiso de lograr que a través de estrategias de formación gerencial se fortalezcan sus habilidades, liderazgo participativo, toma de decisiones, efectivas relaciones interpersonales, una comunicación asertiva, uso efectivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación a favor del desarrollo empresarial; lo cual permitirá el cumplimiento de una gestión empresarial satisfactoria sector calzado en San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander en la República de Colombia.



c.c Reconocimiento

**Factibilidad Económico- financiera**

En consecuencia, por tratarse de un proyecto factible a continuación, se debe incluye la inversión y los costos del programa, asimismo, por ser formativa, tiene la particularidad de ser sin fines de lucro, es decir, no se tiene previsto percibir ingresos producto de su aplicación y, en todo caso el beneficio será en términos cualitativos para los emprendedores participantes de la propuesta.

**Cuadro Nº2. Especificación de Gastos Previstos**

| **Materiales Cantidad** | **Costo Unitario** | **Costo Total** | **Responsables** | **Uso** |
|---|---|---|---|---|
| Material Fotocopiado 30 para cada Taller | 240 Fotocopias x 50 pesos | 12.000 Pesos | Investigadora, Cámara de Comercio y Alcaldía de Cúcuta | Lecturas para ser consultadas |
| 50 Láminas de Papel bond | 50 láminas x 300 Pesos | 15.000 Pesos | Investigadora, Cámara de Comercio y Alcaldía de Cúcuta | Construcción de Mapas, Figuras, Esquemas u otras Anotaciones |
| 4 Cajas de Lápices | 4 Cajas x 4.000 | 16.000 Pesos | Investigadora | Tomar apuntes durante los Talleres |
| Resma de Carpetas Marrones | 1 Caja x 20 und x 300 | 6.000 pesos | Investigadora | Para archivar el material de los talleres |
| Alquiler de Video Beam | 1 Hora x 20.000 x 8 horas | 160.000 pesos | Investigadora | Proyección de Diapositivas |
| Caja de Marcadores | 1 caja x 6 und x 3.000 | 18.000 Pesos | Investigadora, Cámara de Comercio y Alcaldía de Cúcuta | Construcción de Mapas, Figuras, Esquemas u otras Anotaciones |
| Refrigerio:<br>40 Pasteles<br>40 Bebidas<br>Café o Gaseosa | 40 x 1.000<br>40 X 1.000 | 40.000 Pesos<br>40.000 Pesos | Pagos por la Investigadora | Consumo de los Participantes |
| **Total** | | | | 307.000 Pesos |

**Nota.** Creación Inédita para la Investigación, Córdoba, a Julio 2019.



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

**Estrategia 1. Jornada de Motivación**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Sensibilizar a emprendedores/ empresarios para que se integren a las estrategias de formación gerencial sugeridas. |
| **Estrategias** | Taller, lectura, proyección video, mapa conceptual, dinámica. |
| **Contenidos** | Estrategias Gerenciales, Gestión Directiva |
| **Actividades** | - Bienvenida a los emprendedores/ empresarios asistentes por parte de la investigadora<br>- Presentación de los participantes y facilitadora.<br>- Solicitar a los participantes sus expectativas.<br>- Lectura "Motivación para la vida" Reflexión sobre el texto leído<br>- Establecer las normas de convivencia durante el taller.<br>- Proyección digitalizada sobre la importancia del óptimo desempeño gerencial en el ejercicio de la gestión empresarial.<br>- Organizar las mesas de trabajo.<br>- Elaborar mapa conceptual sobre estrategias gerenciales y gestión directiva.<br>- Exposición de mapas conceptuales a través de la técnica galería, intercambió comunicativo de los participantes.<br>- Elaborar conclusiones.<br>- Exposición sobre: las estrategias gerenciales en el desempeño eficaz y eficiente<br>-Realización de trabajo en grupo sobre el tema expuesto por la facilitadora. Desarrollo de plenaria relacionada con la actividad.<br>- Evaluación de la actividad.<br>- Dinámica: "Mi compromiso con la institución", reflexiones e interacción comunicativa sobre la dinámica.<br>- Plenaria con los aspectos más importantes a tener en cuenta durante la labor gerencial.<br>- Repaso temático general de los contenidos abordados durante el taller.<br>- Despedida y agradecimiento. |
| **Recursos** | Materiales: Material fotocopiado, pizarra y marcador.<br>Tecnológicos: Minicomponente, Video Beam, CD, Computadora.<br>Humanos: investigadora, emprendedores/ empresarios. |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. |
| **Tiempo** | 6 horas |
| **Responsables:** | Licda. Alicia Córdoba |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 2. El Liderazgo Participativo**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Desarrollar habilidades gerenciales para el ejercicio de un liderazgo participativo en la gerencia empresarial.<br>Reconocer la necesidad de la aplicación del liderazgo participativo en la labor gerencial. |
| **Contenido** | Liderazgo Democrático o Participativo e importancia en la gerencia empresarial del sector calzado. |
| **Actividades** | - Bienvenida a los participantes.<br>- Lectura reflexiva "La gente que me gusta"<br>- Procesar la lectura realizada con el grupo<br>- Formar parejas, luego, se pedirá a los emprendedores/ empresarios que conversen y conozcan algunos rasgos personales y profesionales.<br>- Hacer una presentación de su compañero al grupo de participantes con lo que recuerda de la conversación.<br>- Indagar mediante un torbellino de ideas los conocimientos que poseen sobre el liderazgo participativo.<br>- Dar a conocer a través de la técnica expositiva las características que definen al líder. Discusión de lo expuesto.<br>- Proyectar video: tipos de liderazgo (autocrático, democrático o participativo, laissez faire, transaccional y transformacional), y su importancia en la gerencia empresarial. Organizar mesas de trabajo.<br>- Seleccionar un tipo de liderazgo para dramatizarlo. Realización de las dramatizaciones en equipos.<br>- Compartir con los participantes vivencias de la actividad.<br>- Realizar reflexiones que conlleven al ejercicio de un liderazgo eficaz y eficiente.<br>- Explicar algunas técnicas y herramientas prácticas para el ejercicio del liderazgo participativo o democrático en el ámbito empresarial.<br>- Elaborar ensayo sobre "Importancia del liderazgo democrático o participativo en la gerencia empresarial".<br>- Discusión oral y pública de los elementos señalados en los ensayos.<br>- Valoración orientadora sobre el trabajo realizado.<br>- Compartir refrigerio.<br>- Agradecimiento y despedida |
| **Recursos** | Materiales: Material fotocopiado, pizarra y marcador.<br>Tecnológicos: Video Beam, CD, Computadora.<br>Humanos: Investigadora, emprendedores/ empresarios. |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. |
| **Tiempo** | 8 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba. |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 3. Comunicación Asertiva**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Planificar acciones teórico-prácticas para la tanto con la creación como con la sostenibilidad de la comunicación asertiva en la gerencia empresarial. |
| **Estrategias** | Taller, lectura, proyección video, técnica expositiva, mesas de trabajo, juego de roles, ejercicio práctico, evento reflexivo. |
| **Contenido** | Comunicación Asertiva |
| **Actividades** | - Bienvenida a los participantes.<br>- Lectura reflexiva "El corcho"<br>- Compartir enseñanza de la lectura.<br>- Presentación de una ponencia sobre la comunicación asertiva por parte de la investigadora, mediante el empleo de recursos audiovisuales.<br>- Mostrar video sobre la comunicación asertiva, link: https://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o.<br>- Formación de mesas de trabajo para discutir el tema de la comunicación asertiva y sistematizar preguntas generadoras de la experiencia.<br>- Elaboración y lectura de las conclusiones derivadas del trabajo en equipo por parte de un relator seleccionado.<br>- Sesión de intervenciones respecto al tema, con base a la experiencia en la institución.<br>- Realizar dinámica denominada "Juego de roles"<br>- Compartir experiencias.<br>- Establecer una sesión de intervenciones respecto al tema, con base en la experiencia en la institución.<br>- Dinámica "Espalda con Espalada" a fin de reconocer la necesidad de comunicarnos de modo asertivo, intercambio comunicativo relacionado con lo observado por los participantes durante la dinámica.<br>- Test ¿Cómo me comunico con los demás?<br>- Plenaria para compartir resultados del test.<br>- Reflexiones para considerar los aspectos que se deben mejorar<br>- Evento reflexivo sobre la importancia de la comunicación asertiva para el alcance de una gestión eficaz y eficiente.<br>- Reflexiones relacionadas con lo trabajado.<br>- Agradecimiento y despedida. |
| **Recursos** | Materiales: Material fotocopiado, pizarra y marcador.<br>Tecnológicos: Video Beam, CD, Computadora.<br>Humanos: Investigadora, emprendedores/ empresarios |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. |
| **Tiempo** | 8 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba. |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 4. Comunicación Asertiva**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Orientar a los emprendedores/ empresarios con estrategias de comunicación asertiva para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa. |
| **Estrategias** | Taller, lectura, proyección video, técnica expositiva, mesas de trabajo, evento reflexivo. |
| **Contenido** | Los estilos de comunicación sus consecuencias en la función gerencial. |
| **Actividades** | - Bienvenida a los participantes. Se desarrolla una técnica de relajación muscular para disminuir la tensión y activación fisiológica durante todo el taller. Al mismo tiempo, solicita a los asistentes que sustituyan interpretaciones negativas por pensamientos positivos para lograr el uso de un lenguaje tolerante hacia los demás.<br>- Realización de la siguiente dinámica "Rompe hielo". Posteriormente se exponen varias fotos, en las que se ve claramente cómo es el tipo de comunicación agresiva. Para luego reflexionar sobre el mismo. Se dividen los participantes en 3 grupos y cada grupo deberá establecer: Qué consecuencias positivas y/o negativas genera la comunicación agresiva y qué consecuencias obtiene cada uno en la comunicación.<br>- Elaboración individual una lista de situaciones en que sientan comunicarse poco, para luego participar en la técnica de visualización, relajándose e imaginando situaciones detalladas del mismo, que le genera desanimo, para sustituir el pensamiento desagradable por agradables hasta disminuir la tensión que le produce la visualización del hecho. Se realizará la dinámica: "¿Qué tan asertivo soy como gerente? Con el fin de revisar en la propia vida experiencias de asertividad, agresividad y de no asertividad. Se solicita a los emprendedores/ empresarios que tomen dos o tres hojas carta y las doblen en ocho pedazos, cortándolas posteriormente lo mejor que puedan. En cada uno de los pedazos, tienen que escribir por el inverso, uno a uno, un pensamiento, buen deseo, verso, o una combinación de estos, dirigido a sus compañeros de trabajo. Discusión reflexiva sobre la experiencia. Cada subgrupo nombra a un reportero para ofrecer en reunión plenaria sus experiencias.<br>- Análisis del tipo de comunicación que más utilizan para reflexionar y modificar si es necesario para consolidar la conducta necesaria acorde al resultado deseado. |
| **Recursos** | Materiales: Material fotocopiado, pizarra y marcador.<br>Tecnológicos: Video Beam, CD, Computadora.<br>Humanos: Investigadora, emprendedores/ empresarios |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. |
| **Tiempo** | 8 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba. |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 5. Toma de Decisiones**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Propiciar estrategias gerenciales para una efectiva toma de decisiones en el ejercicio de las funciones directivas dirigidas a la resolución de conflictos. |
| **Estrategias** | Taller, lectura, ejercicio práctico, trabajo en equipo, técnica *Brainstorming*, técnica de relajación, evento reflexivo, dinámica. |
| **Contenido** | Toma de decisiones y resolución de conflictos |
| **Actividades** | - Bienvenida a los participantes. Dinámica "No se puede dar lo que no se tiene"<br>- Interacción comunicativa sobre la dinámica.<br>- Dar explicaciones de los pasos a seguir para realizar la actividad y entregar "Ficha de Trabajo"<br>- Realizada la actividad hacer un diagnóstico de las fortalezas y aspectos a mejorar que poseen en cuanto a: toma de decisiones y resolución de conflictos organizacionales<br>- Pedir a los emprendedores/ empresarios que se conformen en parejas para profundizar los aspectos señalados, pidiéndoles que entre sí comenten:<br>▪ ¿Quién o quienes toman decisiones en la empresa?<br>▪ ¿De qué manera orientan la resolución de conflictos organizacionales?<br>▪ ¿Cómo es su participación en la toma de decisiones?..<br>- En plenaria procesar la toma de decisiones y resolución de conflictos en la institución.<br>- Evento reflexivo para mejorar toma de decisiones y resolución de conflictos empresariales.<br>- Charla sobre importancia el uso de la inteligencia emocional para una efectiva toma de decisiones.<br>- Técnica de relajación (facilitadora)<br>- Procesar con el grupo actividad realizada: preguntas, respuestas y orientaciones.<br>- Conformar equipos de trabajo<br>- Elaborar a través de la técnica *Brainstorming*, actividades que se pueden ejecutar para una efectiva toma de decisiones.<br>- Plenaria para discutir la actividad<br>- Evento reflexivo sobre la importancia de tomar decisiones de manera consensuada de los emprendedores/ empresarios con el resto del personal. Dinámica "El Rey", reflexiones finales.<br>- Agradecimiento y despedida. |
| **Recursos** | Materiales: Material fotocopiado, pizarra y marcador.<br>Tecnológicos: Video Beam, CD, Computadora.<br>Humanos: investigadora, emprendedores/ empresarios. |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. |
| **Tiempo** | 8 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba. |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 6. Toma de Decisiones**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Propiciar estrategias gerenciales para una efectiva toma de decisiones en el ejercicio de las funciones gerenciales dirigidas a la efectiva resolución de conflictos. |
| **Estrategias** | Taller, lectura, ejercicio práctico, trabajo en equipo, dinámica, interacción verbal, plenaria reflexiva. |
| **Contenido** | Toma de decisiones y resolución de conflictos |
| **Actividades** | - Bienvenida a los emprendedores/ empresarios participantes.<br>- Recibimiento de los participantes<br>- Aplicar dinámica rompe hielo: la maleta con sombreros, intercambio comunicativo relacionado con los aspectos abordados mediante la dinámica y su aplicación práctica en la dinámica empresarial como gerentes.<br>- Realización de la lectura reflexiva: el sabio, el niño y la mariposa a fin de reflexionar sobre la importancia de la toma de decisiones y cómo podemos hacer para hacerlo de la mejor manera en la compleja dinámica empresarial.<br>- Proyección de diapositivas relativas al tema de planeación estratégica.<br>- Proyección de diapositivas relativas al tema de matriz FODA y como se puede utilizar en la resolución de problemas.<br>- Ponencia sobre el rol del gerente empresarial en el siglo XXI.<br>- Aplicar técnica telaraña para ejemplificar la resolución de un problema<br>- Formar grupos mediante la estrategia caramelos. (Anexo G)<br>- Entrega de material bibliográfico fotocopiado: la toma de decisiones, resolución de conflictos mediante el análisis situacional DOFA.<br>- Desarrollo de lectura, desarrollo de preguntas y respuestas con base en el material dado. Ejemplificación sobre el procesos decisorio en las empresas.<br>- Conclusiones<br>- Reflexiones hacia la búsqueda de una gerencia empresarial participativa. |
| **Recursos** | Materiales: Material fotocopiado, pizarra y marcador.<br>Tecnológicos: Video Beam, CD, Computadora.<br>Humanos: Investigadora, emprendedores/ empresarios |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad, seguimiento de instrucciones y, coevaluación sobre planeación estratégica, matriz FODA y resolución de problemas |
| **Tiempo** | 5 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 7. Relaciones Interpersonales**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | 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. |
| **Estrategias** | Taller, dinámica, mesa redonda, ensayo, técnica de la pregunta y respuesta, debate, bailoterapia, evento reflexivo. |
| **Contenido** | Relaciones interpersonales |
| **Actividades** | - Bienvenida a los participantes: emprendedores y empresarios. Dinámica: "Encuentro entre dos grupos"<br>- Revisión de Expectativas y, organizar mesas de trabajo<br>- Entrega de material sobre relaciones interpersonales.<br>- Lectura y análisis crítico del material fotocopiado.<br>- Intercambio de experiencias para reflexionar sobre la importancia de las relaciones humanas.<br>- Mesa redonda para reflexionar y comentar sobre las habilidades gerenciales en función de fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.<br>- Elaborar ensayo (Cómo influyen las habilidades gerenciales en las relaciones interpersonales)<br>- Analizar con el grupo el tema propuesto en el ensayo<br>- Utilizar la técnica de la pregunta: ¿Valor de las habilidades gerenciales en la gestión directiva?, ¿Se promueven en la empresa las relaciones interpersonales entre los gerentes y el resto del personal?, ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre el personal de la empresa?<br>- Plenaria para analizar y discutir aspectos relacionados con las habilidades gerenciales e importancia en la interacción de las personas. Debate para aclarar dudas e inquietudes, así como corregir errores de concepto sobre las relaciones interpersonales.<br>- Reforzar la actividad a través de la revisión y reflexión sobre el comportamiento y actitud que cada uno asume durante el desempeño de sus funciones. Actividad al aire libre (Bailoterapia).<br>- Reflexiones respecto a la importancia de las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa. Compartir con el grupo experiencias obtenidas durante la ejecución de los talleres. Lectura de cierre: Los Diez Mandamientos de las Relaciones Humanas. Evento reflexivo sobre el tema en estudio.<br>- Compartir refrigerio con los participantes. |
| **Recursos** | Materiales: Material fotocopiado, pizarra y marcador.<br>Tecnológicos: Video Beam, CD, Computadora.<br>Humanos: Investigadora, emprendedores/ empresarios. |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. |
| **Tiempo** | 8 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba. |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 8. Relaciones Interpersonales**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Promover en los emprendedores/ empresarios una actitud positiva en la aplicación del trabajo colaborativo como estrategia motivacional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el cumplimiento de sus funciones gerenciales. |
| **Estrategias** | Taller, lectura, mesas de trabajo, ensayo, exposición, técnica subrayado. |
| **Contenido** | Valor el Trabajo Colaborativo como actividad necesaria para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa. |
| **Actividades** | -Bienvenida a los participantes. Realización de la Lectura de motivación: El secreto de ser feliz.<br>-Realizar a través de la técnica lluvia de ideas, una lista de los aspectos que se pueden mejorar con el trabajo colaborativo.<br>-Analizar a través de una plenaria, importancia de fortalecer el trabajo colaborativo para mejorar las relaciones interpersonales entre emprendedores/ empresarios y el personal de la empresa.<br>-Conformar mesas de trabajo<br>-Entrega de material impreso (El trabajo colaborativo)<br>-Leer y analizar el material suministrado por la facilitadora<br>-Elaborar ensayo sobre el valor del trabajo colaborativo para fortalecer las relaciones interpersonales.<br>-Compartir aspectos relevantes de los ensayos procesados por los participantes<br>- Hacer presentación en *power point* sobre elementos, definiciones, ventajas que gerencialmente tiene el trabajo colaborativo.<br>-Elaborar en equipo a partir del material presentado definición y ventajas del trabajo colaborativo.<br>-Plenaria para analizar producciones realizadas por los equipos relacionado al trabajo colaborativo. Entrega de material impreso (5 estrategias para trabajar en equipo)<br>-Emplear la técnica del subrayado para seleccionar del texto las 5 estrategias para promover el trabajar en equipo en las empresas. Exponer por grupo (voluntario), una estrategia para trabajar en equipo.<br>-Compartir impresiones sobre el trabajo colaborativo como estrategia para fortalecer las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. Evento reflexivo sobre el tema en estudio.<br>-Compartir refrigerio con los participantes. |
| **Recursos** | Materiales: Material fotocopiado, pizarra y marcador.<br>Tecnológicos: Video Beam, CD, Computadora.<br>Humanos: Investigadora, emprendedores/ empresarios. |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. |
| **Tiempo** | 8 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba. |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 9. Las TIC y la Gerencia Empresarial**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Motivar a los emprendedores/ empresarios a utilizar las TIC en las actividades de gerencia empresarial de modo que sean de capaces de resolver problemas empresariales mediante el uso de las TIC |
| **Estrategias** | Taller, lectura, mesas de trabajo, exposición, simulación, evento reflexivo. |
| **Contenido** | Las TIC y su importancia en la gerencia empresarial, aplicaciones tecnológicas. |
| **Actividades** | - Bienvenida a los participantes. Realización de la Lectura de motivación: El secreto de ser feliz.<br>- Saludo y presentación de la facilitadora, entrega del material fotocopiado, contentivo de la terminología de las TIC, el gerente de empresas como agente promotor del cambio, los ordenadores electrónicos, uso adecuado del computador, el correo electrónico, el Facebook y el Twitter y el comercio en línea.<br>- Discusión del material en grupos de 5 y proceder a y efectuar defensa en plenarias. Realización de la dinámica: "El correo electrónico sorpresa" para proceder a simular la resolución de un problema empresarial utilizando la tecnología.<br>- Simulación de casos prácticos, en los que las TIC sirve para dinamizar de manera actualizada y aplicable la gerencia empresarial<br>- Desarrollo de la técnica de la pregunta y respuesta, seguidamente se da lectura del material y ponencias en pareja para promover la múltiple participación, facilitar la comunicación, liberar inhibiciones, tomar decisiones mediante la simulación y así profundizar sobre el tema, en especial su importancia y relación con la gerencia empresarial en el siglo XXI.<br>- Aclarar dudas, inquietudes respecto al tema. Reforzar con ejemplos prácticos y conclusiones. Aplicación de una plenaria reflexiva, en la que los emprendedores/ empresarios expresen todas las ideas acerca del tema planteado. Despedida de la facilitadora y los participantes. |
| **Recursos** | Materiales: Hojas Blancas, Lápices, Pizarrón, Marcadores, Video Bean, Computadoras, Guías.<br>Humanos: Investigadora, emprendedores/ empresarios. |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. El desarrollo de la defensa de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Consejos y sugerencias acerca de los ordenadores electrónicos. A través de ejercicios prácticos con las computadoras para observar el uso del computador, el internet, correo electrónico y twitter, entre otros. |
| **Tiempo** | 8 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba. |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Estrategia 10. Las TIC y la Gerencia Empresarial**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Específico** | Actualizar a los emprendedores/ empresarios con orientaciones gerenciales vigente relacionadas con los enfoques teóricos y competencias vinculadas al manejo eficaz y utilización de los recursos tecnológicos, en el marco de la gerencia empresarial y el trabajo con tecnologías de la información en la Empresa. |
| **Estrategias** | Taller, lectura, mesas de trabajo, simulación, evento reflexivo. |
| **Contenido** | Nuevos enfoques y tendencias del uso gerencial de las TIC<br>Gestión de recursos tecnológicos en la empresa. Las comunicaciones en la Red. Gestión de los recursos tecnológicos para la comunicación efectiva. |
| **Actividades** | - Saludo, lectura reflexiva para iniciar la actividad titulada: "Las TIC y mi Empresa", intercambios comunicativos con los emprendedores/ empresarios sobre la importancia de impulsar la gestión y uso de los recursos tecnológicos en la empresa. Utilidad de las comunicaciones en la Red.<br>- Entrega del material fotocopiado, contentivo de lecturas y datos relacionados con los nuevos enfoques y tendencias del uso educativo de las TIC en la gerencia empresarial del siglo XXI.<br>- Lectura grupal de los emprendedores/ empresarios del material relacionado con Gestión de recursos tecnológicos en la gerencia empresarial, preguntas y respuestas de cómo hacerlo.<br>- Realización con ayuda de la facilitadora de mapas conceptuales en el programa *"Powert Point"* sobre las comunicaciones en la Red y la gestión de los recursos tecnológicos para la comunicación empresarial. Presentación de los trabajos con el video bean.<br>- Discusión plenaria sobre la importancia de los Nuevos enfoques y tendencias del uso gerencial de las TIC. Realización de preguntas y respuestas alusivas a las posibles dudas derivadas de la plenaria. Valoración de los Trabajos grupales.<br>- Dramatización con un ejemplo práctico basado en alguna situación real de los participantes con el fin que, establezcan la necesidad de promover la gestión de recursos tecnológicos en la empresa así como, la utilidad de las comunicaciones en la Red.<br>- Participación reflexiva de los empresarios/ emprendedores para que manifiesten sus opiniones acerca del tema trabajado.<br>- Agradecimiento y despedida. |
| **Recursos** | Materiales: Hojas Blancas, Lápices, Pizarrón, Marcadores, Video Bean, Computadoras, Guías.<br>Humanos: Investigadora, emprendedores/ empresarios. |
| **Evaluación** | Registro descriptivo sobre la actividad. El desarrollo de la defensa de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Ejercicios prácticos sobre el uso de las TIC. |
| **Tiempo** | 8 horas |
| **Responsable:** | Alicia Córdoba. |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Administración de la Propuesta**

En vista que las estrategias de formación gerencial conducentes a la tanto con la creación como con la sostenibilidad de la creación de las empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, presentadas son variadas y con alto contenido innovador, se pueden realizar los siguientes procedimientos:

1. Comunicación a los emprendedores/ empresarios, alcaldía, gobernación, cámara de comercio y gremios de este sector comercial, los objetivos de la propuesta. Se realizará una plenaria para recibir ideas, aportes, sugerencias de quienes participaran así como de los entes mencionados.

2. Se organizarán las diversas actividades, formalizando un registro sistemático y automatizado de los participantes.

3. En caso de ser necesario, se realizarán actividades de autogestión, tales como ferias de calzado, ofertas de zapatos para recolectar dinero.

4. Se establecerá democráticamente los horarios tentativos para el desarrollo de cada taller. Estará sujeto al principio de flexibilidad y temporalización.

www.bdigital.ula.ve

5. Se fijará de manera democrática la misión, visión, los objetivos y posible ajuste de las estrategias formativas.

6. Se invitará a personal con competencias gerenciales y jurídicas tales como administradores, gerentes, abogados, empresarios con trayectoria para que voluntariamente se integren al desarrollo de las estrategias gerenciales, logrando contextualizarlas de modo que sean pertinentes.

7. Se establecerá un recinto cómodo y apropiado para que los interesados asistan a reuniones o a realizar alguna de las actividades que en el mismo se pueden ejecutar.

Tal como se dice que la gerencia empresarial, es un proceso protagónico, dinámico y de elevada complejidad ésta exige, la efectiva corresponsabilidad entre los emprendedores y el estado, de allí que, la propuesta permite la participación activa de todos los actores sociales logrando así, promover el trabajo colaborativo en las actividades formativas. A la vez, responde a las exigencias del contexto histórico social donde tiene lugar.



c.c Reconocimiento

# CAPÍTULO VI

## MOMENTO CONCLUSIVO

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Una vez aplicado el cuestionario a los emprendedores/ empresarios participantes del estudio que fue contentivo de 28 ítems que, permitió concretar el diagnóstico, se hizo efectivo desde la estadística descriptiva el análisis de los datos y los cuales, se confrontaron de modo crítico reflexivo con los elementos descritos en el capítulo II, se procede a configurar un cuerpo de señalamientos, reflexiones y consideraciones que en suma derivan del trabajo de campo llevado a cabo por la investigadora. Por tal razón, a continuación se describen las conclusiones:

www.bdigital.ula.ve

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.



c.c Reconocimiento

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 provienen 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.

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

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,



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

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.

En el momento de realizarse el diagnóstico, la investigadora como sujeto activo que labora en una empresa de zapatos tras confrontar su vivencia cotidiana con el contacto directo con la muestra a decir, con los 39 encuestados infirió que, en Colombia los mercados se ven afectados por los procesos electorales como el que se desarrolla en la actualidad y es que, efectivamente las elecciones presidenciales han generado cierto clima de incertidumbre e indecisión pues, muchos atribuyen el limitado crecimiento económico y prospecto comercial al fenómeno electoral. A su vez, este prospecto se ve afectado por la situación político- económica de la hermana República de Venezuela en el sentido que, las ventas han disminuido debido al cierre de frontera afectando así la liquidez monetaria, le flujo de ventas que en suma, conlleva muchos empresarios del calzado a pensar en el cierre pues, al no venderse no hay la suficiente liquidez como para mantenerse, logrando en consecuencia solo sobrevivir.

www.bdigital.ula.ve

En virtud de lo anterior, es necesario considerar nuevas estrategias de mercado que permitan a las empresas de calzado abrirse a nuevos escenarios de comercialización mientras dure el conflicto binacional a causa del cierre de frontera con la República Bolivariana de Venezuela. Urge pensar en la apertura de nuevos mercado al interior del país por la vía de la importación por lo que, resulta oportuno considerar en la exportación de los calzados producidos pero, tal cometido impone el reto de innovar, flexibilizarse frente al uso de las TIC, ingresar talento humano a la estructura administrativa con competencias para trasformar los procesos tradicionales,



c.c Reconocimiento

apoyándose en la gerencia estrategia que permanezca de cara a las exigencias y dinámicas del contexto.

También, es pertinente mencionar que otro elemento importante dentro del diagnóstico fue el relacionado con el apoyo ofrecido por las entidades gubernamentales como la Alcaldía, Gobernación, Cámara de Comercio de la Ciudad, Entidades financieras y las educativas a decir Universidades, SENA, lo cual puede afirmarse que, el referido es limitado o casi nulo, es decir, las emprendedores/ empresarios al momento de crear la empresa no reciben ningún tipo de ayuda acentuando más los obstáculos enfrentados por el colectivo que derivan en factores económicos, legales, formativos, financieros, estructurales, tecnológicos. Así, se logró determinar que las debilidades concernientes a la baja formación empresarial, desconocimiento de los procesos de formalización, escases de la mano de obra calificada, la accesibilidad a los equipos requeridos para la producción obedecen en cierta medida al emprendimiento en solitario que dichos empresarios enfrentan.

Respecto a tercer objetivo específico, puede decirse que existen sobradas razones que en definitiva fundamentan la factibilidad para realizar la propuesta pues, la mayoría de los encuestados ni siquiera tiene la educación básica primaria completa y tampoco en formación que les permita actualizarse en temas fundamentales de la gerencia empresarial de allí que desconozcan: el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación asertiva, el uso de las TIC. Desde el punto de vista social, la propuesta es pertinente en el sentido que, una vez institucionalizada ésta puede contribuir a impulsar la creación de dichas empresas haciéndose extensivo a los procesos productivos para que sean de calidad, entonces, bien puede dar respuesta efectiva a las demandas de la sociedad a la vez, que una vez creadas se generen nuevas fuentes de trabajo.

Finalmente, el diseño de la propuesta de formación gerencial dirigida a emprendedores que impulse creación de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, se hizo en función de las debilidades encontradas en el diagnóstico por lo cual, es pertinente en el sentido que se configuró a la luz de las necesidades más perentorias constituyéndose en una posible solución del problema.



www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

**Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados obtenidos en y en consideración de la importancia que tiene la propuesta de formación gerencial que impulse creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, en el Departamento del Norte de Santander, es oportuno recomendar algunas acciones concretas destinadas a promover la efectiva institucionalización de referidas estrategias:

Comunicar a empresarios, emprendedores, Alcaldía, Gobernación, entidades bancarias, Instituciones educativas de San José de Cúcuta mediante un encuentro formal: taller, jornada, reunión empresarial los resultados de la presente investigación a fin generar en los participantes la reflexión de toda la comunidad.

Promover la institucionalización de la propuesta a la brevedad de modo que, su impacto redunde en el desarrollo de las competencias gerenciales de los empresarios/ emprendedores que laboran actualmente en el sector productivo de calzado.

Impulsar la configuración del modelo de resonancia colaborativa empresarial con el cual, los entes públicos, privados de la ciudad de San José de Cúcuta tales como Alcaldía, Gobernación, Bancos, Sindicatos, Cámara de Comercio, Universidades y Colectivos en general ofrezcan el apoyo y ayuda necesaria para que los emprendedores tengan éxito en la creación de sus empresas productoras de calzado.

www.bdigital.ula.ve

Gestionar un lugar cómodo para desarrollar los encuentros que constituyen las estrategias de formación gerencial conducentes a impulsar la creación de empresas de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta.

Diligenciar la ayuda económico-financiera para sufragar los gastos previstos en el desarrollo de la propuesta bien sea por la vía de la autogestión o de los entes gubernamentales.

Motivar a los empresarios/ emprendedores a que participen de todas y cada una de las estrategias de formación gerencial sistematizadas en la propuesta, resulta un compromiso ineludible de la investigadora concienciarlos respecto a la importancia de tales actividades formativas así como los beneficios que les pueden generar en el ejercicio de sus funciones como gerentes empresariales.



c.c Reconocimiento

Adoptar una actitud positiva y valorar permanentemente las estrategias planificadas para fortalecer las relaciones interpersonales entre los empresarios y todo el personal; con el fin de solventar problemas comunicacionales detectados.

Sensibilizarse mediante actividades, dinámicas y ejemplos frente a la necesidad de alcanzar mejoramiento de su la de actuar, hablar, relacionarse con los demás dentro y fuera del contexto empresarial; es decir, ser modelo a seguir.

Reforzar logros, evitando recalcar los fracasos del personal. Lo que han hecho mal no se puede presentar como algo que está bien, pero si se puede relativizar el fracaso, lo que permitirá al grupo tener confianza en lo que hace y dice.

Promover situaciones prácticas que impliquen el desarrollo de competencias gerenciales a través del ejercicio del liderazgo participativo, con las que se valore el trabajo de todos y logros organizacionales del personal.

Entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver conflictos y avanzar, cada vez que sea necesario. Si hay factores influyentes en la fortaleza de las instituciones son la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los ejecutivos como las demás personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva, empatía y cooperación.

www.bdigital.ula.ve

Insistir en la necesidad de asumir una actitud de cambio, impulsado por la innovación, la gestación de nuevos diseños y servicios coherentes con las mejores exigencias de la sociedad.

Ser innovadores, progresistas, empáticos, creativos con apertura al cambio, tener en cuenta los factores que influyen en una organización puede hacer perder la objetividad al líder.

Promover el uso efectivo de las TIC en los procesos gerenciales de modo que, permitan dar a conocer y comercializar los productos fabricados. Esto, permitirá a la empresa proyectarse, incrementar los ingresos y alcanzar una estabilidad deseada.

Diversificar el uso de estrategias de formación gerencial que, mediante la contextualización de sus acciones redunde en la actualización de gerentes y emprendedores, permitiéndoles ser cada vez más exitosos en el cumplimiento de sus funciones.



c.c Reconocimiento

## REFERENCIAS


Alloza, Á., & Noya, J. (2013). Capital disonante: La imagen de las inversiones españolas en América Latina. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.

Altuve, M. (2013). Metodología de la Investigación. Caracas. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Autor

Andino, B. (2016). Análisis al cambio de la matriz productiva y su impacto en la industria del calzado en la provincia de Bolívar. Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Bolívar. Quito. Ecuador. Mimeografiado

Arias, F. (2013). El Proyecto de Investigación. 5ta. Edición, Caracas. Venezuela: Editorial Episteme

Arias, S y Sánchez, M. (2013). Muestreo enfoque ilustrado para investigar. Universidad de Los Andes Mérida. Grupo de Investigación en Evaluación y Mercadeo. EVMERGI. Mérida. Venezuela. Talleres Gráficos Universitarios.

Balestrini, M (2011). Cómo se elabora e Investigación. 4ta Edición. Caracas. Venezuela. BL. Consultores Asociados Caracas.


www.bdigital.ula.ve


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. Autor

Bisquerra, A. (2007). Aprendizaje emocional y desarrollo de competencias socioemocionales. Barcelona. España. Ediciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Cabrera, M. (2009). El Clima en las Organizaciones Laborales. 2da Edición. Investigaciones Sociales. Buenos Aires Argentina. Editorial: Ahitabas

Caicedo, A. (2013). Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta Colombia: Una propuesta a partir del talento humano. Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Francisco de Paula Santander UFPS. Seccional Cúcuta. Cúcuta. Norte de Santander. Autor

Cárdenas, M., & Rozo, S. (2009). Informalidad empresarial en Colombia: problemas y soluciones. Desarrollo y Sociedad, (63), 211-243. Universidad Politécnica de Colombia. Bogotá. Colombia. Autor.

Cárdenas, M., & Mejía, C. (2012). Informalidad en Colombia: nueva evidencia.




c.c Reconocimiento

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. Zulia. 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.

Copete, D. (2016). Lineamientos estratégicos para la consolidación operativa económica y financiera de los gremios organizados del sector calzado. Tesis de Maestría en Administración Gerencial Empresarial. Universidad Francisco de Paula Santander. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. San José de Cúcuta. Norte de Santander. Publicada. Fondo Editorial UFPS- Cúcuta. Autor

Corbetta, P. (2012).Métodos y técnicas de investigación social. (3ra Edi). España: McGraw Hill Interamericana de España S.A.U

Cuellar, C. (2013). Plan de acción gerencial para la capacitación de los pequeños emprendedores del sector de calzado de la zona insdutrial de Puente Real. Tesis de Maestría en Gerencia de Empresas. Universidad Nacional Expeirmental del Táchira UNET. San Cristóbal. Táchira. Mimeografiado. Autor .

www.bdigital.ula.ve

Duarte, C. (2013). La gerencia empresarial: restos y necesidades. Barcelona. España. Editorial: Obelisco. S.A.

Durán, C.(2017). La adminstración en la empresa del siglo XXI. Universidad Coperativa de Colombia UCC. Bogotá. Colombia. Ediciones: Monserrat. C.A.

Escobar, I. (2007). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo de Grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea. Caracas.Venezuela Mimeografiado

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 en Gerencia de Empresas. Universidad del Bosque. Cúcuta. Norte de Santander. Colombia. Mimeografiado

Flick, U. (2007). Introducción a la Investigación Cualitativa. Madrid. España Mejia Lequerica: Morata

Freire, A. (2004). Pasión por emprender de la idea a la cruda realidad. Argentina. Buenos Aires. Argentina. Editorial: Octaedro



c.c Reconocimiento

Gamboa, G. (2012). Historia econocmica y productiva del norte de Santander. Univerisdad Libre de Colombia. Villa del Rosario. Cucuctá. Colombia. Editroial: Color.

García, M. (2008). Hacia el manejo emocional de los conflictos. Visión organizacional postmoderna del gerente en el siglo XXI. México. Editorial: Ingramex.

Gardie, M. (2005). El componente emocional los ambientes sociales: escuela, empresa y familia. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Instituto Pedagógico de Caracas IPC. Fondo Editorial de la UPEL. FEDEUPEL

Gardner, H. (2004). La inteligencia emocional en contextos interactivos. USA. Editorial: Elseiver

Goleman, D, Ivancevich; Donnnelly. (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

www.bdigital.ula.ve

Gorrino, M. (2015). Aportes gerenciales teórico- prácticos para el perfeccionamiento de la creación de empresas de comercializadoras de calzado en Argentina. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Argentina. Buenos Aires. Argentina. Mimeografiado

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. Ediciones de la: Fundación CEPAL.

Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P., (2014). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México. Editorial: 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 y O´Donnell. (2010). Elementos de Administración. 5$^{Ta}$ Edición. México. Editorial: Mc.Graw Hill.

Koonttz, H. (2012). Administración: Una Perspectiva Global. 4$^{ta}$ Edición. 1ra Reimpresión. México. D. F. Editorial: Mc Graw Hill. México.



c.c Reconocimiento

León, A. (2007). El binomio educación- formación. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad de Los Andes, ULA. Mérida – Venezuela. Ediciones: Talleres gráficos universitarios.

Maish, M. (2007). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Gestión en el Tercer Milenio. UNMSM.

Malagón, F. (2015). Gerencia y planificación estrategiaca. Bogotá. Colombia. Editorial: Coorpoativa Javeriana. S.A

Maldonado, J. (2013). Orientaciones metodológicas de la Investigación Cualitativa. Diseños del Proceso Hermenéutico Investigativo en las Ciencias Sociales. Universidad Libre de Colombia. Bogotá. Colombia. Autor

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).

Méndez, A. (2016). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ª. Ed. Bogotá. Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana.

Muñiz, R. (2012).El marketing en el siglo XXI.5TA Edición. Madrid. España. Editorial: Octaedro

www.bdigital.ula.ve

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. Bogotá. Colombia

Ochoa, H., & Ríos, (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de Cementos

Orozco, Labrador y Palencia (2015). Metodología: manual teórico –práctico de metodología para tesistas, asesores, tutores y jurados de trabajos de investigación y ascenso. Caracas. Venezuela. Editorial: Cobo.

Palella, S y Martins, F. (2014). Metodología de la investigación Cuantitativa. 4ta Edición. Caracas Venezuela: Editorial FEDUPEL

Phill, L. (2010). On studying the organizational conditions: Researchs to seee the human beings beheavorist climate. The Ohio Statete University. Publishing Direction. United States. Printed Written

Portafolio Comercial Riviera (2017). Riviera, piensa en cuero piensa en Riviera. Bogotá. Colombia. Editorial: Del Bolsillo.



c.c Reconocimiento

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 en Gerencia de Empresas. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ. Barinas. Barinas. Mimeografiado

Rangel, M. (2010). Modelo de clima organizacional para la Universidad de Los Andes – Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez". Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET. San Cristóbal. Táchira. Mimeografiado.

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 en Gerencia Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Concepción UDEC. Concepción. Chile. Mimeografiado.

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). Julio- diciembre. Caracas. Venezuela. Ediciones del Vicerrectorado Académico. Autor

www.bdigital.ula.ve

Rue, L Y Byars, Ll. (2005). Administración. Teoría y Aplicaciones. México, D.F. Editorial: Alfaomega S.A.

Sabino, C. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. 2Da Edición. México. Distrito Federal: Editorial 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 en Gerencia Empresarial. Universidad Católica. Bogotá. Colombia. Vicerrectorado de Investigación. Libro de trabajos publicados. Autor

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. Editorial: 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.



c.c Reconocimiento

Trejo, A. R., & Alquicira, A. M. (2001). Modelos econométricos para analizar el impacto de variables económicas en la competitividad de la industria del calzado. Política y Cultura, (15).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. (2015). Manual para la Elaboración de Trabajos de grado, maestría y tesis doctorales. 4Ta Edición. 5ta Reimpresión. Caracas. Venezuela. FEDEUPEL.

Uribe, I. (2016). Gerencia, marketing publicitario y redes sociales en Colombia. Universidad Santo Tomás Extensión Tunja. Tunja. Colombia. Ediciones de la UST. Autor.

Vallés, A y Vallés, C. (2010). Inteligencia emocional. Madrid. España. Editorial: Ecos

Vásquez, E y Salazar, O. (2016). Manual de gerencia empresas: casos prácticos aplicables a las empresas del siglo XXI. Bogotá. Colombia. Editorial: Grupo Editorial Colombia. S.A.

Vesga, R. (2015). N° 19. El caso de INNpulsa Colombia. La evolución de una política pública para el crecimiento empresarial extraordinario. Universidad Libre de Colombia. Villa del Rosario. Cúcuta. Colombia. Autor

www.bdigital.ula.ve

Valencia, G y Agudelo, D. (2006). Límites al crecimiento de la empresa en Colombia: un análisis neo institucional al sector de la generación eléctrica.

Vox (2014). Contestatario Nº 01 Diccionario Ilustrado de la Lengua Castellana. Barcelona. España. Editorial: Spes.S.A

Weiss, A. (2012). Incidencia del uso de las TIC en procesos de subcontratación y outsourcing. La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales, 333.

Zuleta, J., & Alberto, L. (2011). Política pública e instrumentos de financiamiento a las pymes en Colombia.

Zapata, M. (2016). Incidencia de las variables socioeconómicas, sicioafectivas y motivacionales en funcionamiento operativo de las empresas de calzado: Un estudio evaluativo desde el modelo de Michael Scriven. Trabajo de Ascenso a la categoría de Agregado. Universidad Libre de Colombia ULC. Pamplona. Norte de Santander. Ediciones de la Universidad Libre de Colombia. Autor



c.c Reconocimiento

# ANEXOS

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**
**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**
**EMPRESARIAL POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN**
**MENCIÓN GERENCIA**

**[Anexo A]**

**Cuestionario para los Emprendedores/ Empresarios**

Estimado Señor(a) este cuestionario responde a los objetivos de la investigación denominada **"PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA",** la información aquí suministrada será utilizada estrictamente confidencial. Por Favor, responda con la mayor sinceridad posible y, en caso de tener dudas pregunte al encuestador, quien con gusto le orientará. Por su participación, muchas gracias.

www.bdigital.ula.ve

En cada alternativa, Ud encontrará tres opciones de repuesta: Siempre(S), Algunas Veces (AV) y Nunca(N), para lo cual, deberá escoger solo una.

| **Proposición**<br>**1. Con qué frecuencia, fabrica Ud. calzados para** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Damas | | | |
| Caballeros | | | |
| Niños | | | |
| Adolescentes | | | |

| **Proposición**<br>**2.- Indique la frecuencia, que Ud fabrica los siguientes calzados:** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Casual | | | |



c.c Reconocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| Escolar | | | |
| Deportivo | | | |
| De uso diario: sandalias, pantuflas | | | |
| De seguridad Industrial | | | |

| **Proposición**<br>**3.- Cuál es el promedio de diseños, que fabrica Ud para cada categoría** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Uno (1) | | | |
| Dos (2) | | | |
| Tres (3) | | | |
| Cuatro (4) | | | |
| Cinco (5) | | | |
| De Cinco a Diez (5 a10) | | | |
| Más de diez (10) | | | |

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición**<br>**4.- Con qué frecuencia, le resulta importante para la fabricación de calzados, los siguientes materiales:** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Insumos básicos: hilos, pegantes | | | |
| Capellada | | | |
| Forros | | | |
| Suelas | | | |
| Cuero | | | |
| Tacones | | | |
| Plantillas de Envase | | | |
| Plantilla de Armado | | | |
| Talón/ Contra fuerte | | | |
| Empaque | | | |
| Elementos de Rotulación | | | |
| Uso de materia prima nacional | | | |
| Uso de materia prima Importada | | | |



c.c Reconocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| Todos los anteriores | | | |

| **Proposición**<br>**5.- En la actualidad, cuál es el tipo de maquinaria que dispone Ud para la fabricación del calzada** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Maquina automática para asentar punteras | | | |
| Electrónica para dobladillar cortes | | | |
| De rayar cortes | | | |
| Mediadora y Trazadora de hormas | | | |
| De sellar suelas y plantillas | | | |
| Para aplicar ojalillos | | | |
| Limpiadora de pegantes | | | |
| Los procesos se realizan de manera tradicional | | | |

| **Proposición**<br>**6.- Desde el punto de vista organizacional, su empresa cuenta con** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Misión | | | |
| Visión | | | |
| Valores corporativos establecidos | | | |
| Organigrama | | | |
| Plan de Mercadeo | | | |
| Plan Contable/ financiero | | | |
| Plan Operativo/ producción | | | |
| Imagen corporativa | | | |
| Todas las anteriores | | | |
| Ninguna de las anteriores | | | |

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición**<br>**7.- Desde el punto de vista estructural, el número de empleados con que cuenta su empresa actualmente es de** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Uno a Cinco(1-5) | | | |



c.c Reconocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cinco a Diez (5-10) | | | |
| Once a Veinte( 11-20) | | | |
| Más de Veinte(+20) | | | |

| **Proposición**<br><br>**8.- Desde el punto de vista organizacional, con qué frecuencia procura que exista en la empresa el siguiente personal:** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| 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 | | | |
| Todos los anteriores | | | |

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición**<br><br>**9.- Destaque la frecuencia con la cual, Ud contrata al personal según las siguientes modalidades:** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Prestación de servicio | | | |
| Tiempo fijo | | | |
| Tiempo indefinido | | | |
| Por labor o función | | | |
| Tiempo indefinido | | | |
| A destajo | | | |



c.c Reconocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| De aprendizaje | | | |
| Todos los anteriores | | | |
| Ninguno de los anteriores | | | |

| **Proposición**<br><br>**10.- Destaque los obstáculos que afrontaron para la creación de la empresa de calzado** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Baja formación empresarial | | | |
| Trámites legales complicados | | | |
| Falta de financiamiento | | | |
| Altas tasas de impuestos | | | |
| Poca accesibilidad a maquinarias | | | |
| Conocimientos limitados sobre el procesos de formalización empresarial | | | |
| Escasa asesoría especializada | | | |
| Escasa mano de obra calificada | | | |
| Conocimientos limitados sobre los procesos de fabricación de calzado | | | |
| Conocimientos limitados sobre los procesos de la comercialización de calzado | | | |
| Escaso apoyo de organizaciones formales de calzado existentes: gremios, cooperativas, redes de apoyo, alcaldía, gobernación | | | |
| Ninguno de los anteriores | | | |
| Todos los anteriores | | | |

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición**<br><br>**11.- Desde el punto de vista organizacional, su empresa ha operado bajo la figura de** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Persona natural | | | |
| Persona jurídica: Ltada, S.A.S O Simplificada | | | |
| Sin riesgo | | | |
| De otra modalidad | | | |

| **Proposición** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|



c.c Reconocimiento

| **12.- Durante la operatividad de la empresa, los ingresos percibidos le han permitido:** | | | |
|---|---|---|---|
| Crecer | | | |
| Mantener cierta estabilidad económica | | | |
| Sobrevivir | | | |
| Expandir el negocio | | | |
| Disminuir las operaciones de producción | | | |
| Estiman conveniente cerrar | | | |

| **Proposición**<br>**13.- Durante la operatividad de la empresa, ha recibido ayuda de:** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| La alcaldía | | | |
| La Gobernación | | | |
| Entidades financieras | | | |
| Cámara de Comercio de Cúcuta | | | |
| Sindicato de Zapaterías | | | |
| Universidades | | | |
| Cooperativas de Calzado | | | |
| SENA | | | |
| Acican | | | |
| Fenalpo | | | |
| Proexport | | | |
| Ninguna de las anteriores | | | |
| Todas las anteriores | | | |

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición**<br>**14.- Destaque la frecuencia con la cual, su empresa ha recibido algún tipo de ayuda de algún organismo u agremiación** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Económica | | | |
| Legal | | | |
| Educativa | | | |



c.c Reconocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| Técnica | | | |
| Tecnológica | | | |
| Maquinaria | | | |
| Talento humano | | | |
| Ventas y marketing | | | |
| Todas las anteriores | | | |
| Ninguna de las anteriores | | | |

| **Proposición**<br>**15.- Indique, cuál o cuáles de las causas a continuación mencionadas, afectan negativamente su empresa** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Comercio informal | | | |
| Impuestos nacionales | | | |
| Contrabando | | | |
| Políticas locales | | | |
| Limitado acceso a la tecnología | | | |
| Limitado acceso a créditos | | | |
| Asociatividad del gremio | | | |
| Limitado acceso a maquinarias | | | |
| Falta de mercado | | | |
| Problemática fronteriza | | | |
| Políticas nacionales | | | |
| Competencia | | | |
| Impuestos locales | | | |
| Cotización del dólar | | | |
| Limitados procesos de capacitación y actualización al personal | | | |
| Ausencia de mano de obra especializada | | | |
| Inseguridad | | | |
| Limitadas posibilidades de comercio local | | | |
| Limitadas posibilidades de comercio nacional | | | |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| Todos los anteriores | | | |

| **Nota: En este ítem, Ud Podrá escoger más de una alternativa de respuesta, según sea su experiencia como emprendedor:**<br><br>**Proposición**<br>**16.- Indique, con qué frecuencia se llevan a cabo cada una de la siguientes acciones en su empresa de calzado** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| 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 cazado desde el comienzo al final | | | |
| Todos los anteriores | | | |
| Ninguno de los anteriores | | | |

| **Proposición**<br><br>**17.- Cuáles son los criterios que se consideran en la empresa para competir** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Calidad | | | |
| Precios | | | |
| Innovación | | | |
| Diseño | | | |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| Costos | | | |
| Exclusividad | | | |
| Trato al cliente | | | |
| Entrega a tiempo | | | |
| Ninguno de los anteriores | | | |
| Todas las anteriores | | | |

| **Proposición**<br>**18.- Para publicitar los productos producidos en la empresa Ud utiliza:** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Facebook | | | |
| Instagram | | | |
| Página web | | | |
| Publicidad tradicional | | | |
| Anuncios radiales | | | |
| Cuñas televisivas | | | |
| Volantes | | | |
| Puerta a puerta | | | |
| Punto de venta | | | |
| Ruedas de negocios | | | |
| Ferias de productores | | | |
| Portafolio de Productos | | | |
| Ninguno de los anteriores | | | |

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición**<br>**19.- Destaque cuál el tiempo de existencia de su empresa en el mercado laboral :** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Menos de un Año | | | |
| De 1 A 5 Años | | | |
| De 5 a 10 Años | | | |
| De 10 a 20 Años | | | |
| Mayor de 20 Años | | | |



c.c Reconocimiento

| Proposición<br><br>**20.-** En su opinión, el tiempo de existencia de una empresa de calzado en el mercado laboral | S | AV | N |
|---|---|---|---|
| Es importante para la consolidación de su crecimiento y progreso | | | |
| No es determinante para la consolidación de su crecimiento y progreso | | | |

| Proposición<br><br>**21.- Durante su permanencia en el sector comercial de calzado, con qué frecuencia Ud** | S | AV | N |
|---|---|---|---|
| Procura que su empresa cuente con identidad corporativa de manera formal | | | |
| No lo considera importante | | | |

| Proposición<br><br>**22.- Destaque de qué manera aprendió Ud el oficio de producir calzado, es decir, mediante:** | S | AV | N |
|---|---|---|---|
| Familia | | | |
| Amigos | | | |
| Capacitación formal | | | |
| Autoaprendizaje | | | |
| En otra empresa | | | |
| Uso de la tecnología: tutoriales por you tube | | | |

| Proposición<br><br>**23.- Destaque su nivel de formación actual:** | S | AV | N |
|---|---|---|---|
| Educación Básica Primaria | | | |
| Bachillerato | | | |
| Técnico | | | |
| Tecnólogo del SENA | | | |
| Universitario | | | |
| Postgrado | | | |
| Ninguno de los anteriores | | | |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

| Proposición<br><br>**24.- Destaque cuál de las siguientes opciones, es su nivel de ingreso mensual:** | S | AV | N |
|---|---|---|---|
| Menor de un Salario mínimo | | | |
| 1 Salario mínimo | | | |
| De 1 a 2 Salarios mínimos | | | |
| De 3 a 4 Salarios mínimos | | | |
| Mayor de 4 Salarios mínimos | | | |

| Proposición<br><br>**25.- Destaque el tiempo que Ud ha laborado en la industria del calzado:** | S | AV | N |
|---|---|---|---|
| Menos de un Año | | | |
| De 1 A 5 Años | | | |
| De 5 a 10 Años | | | |
| De 10 a 20 Años | | | |
| Mayor de 20 Años | | | |

www.bdigital.ula.ve

| Proposición<br><br>**26.- Mencione las razones que lo motivaron a tener su propia empresa de calzado** | S | AV | N |
|---|---|---|---|
| Por oportunidad | | | |
| Desempleo | | | |
| Continuidad el negocio familiar | | | |
| Mejorar ingresos | | | |
| Por proyecto de vida | | | |
| Por haber culminado la fonación formal del ramo | | | |
| Deseo de ser independiente | | | |
| Por asociación con otras personas conocedoras del ramo | | | |

| Proposición<br><br>**27.- Mencione en qué asignatura de carácter administrativo-gerencial le gustaría a Ud recibir formación** | S | AV | N |
|---|---|---|---|



c.c Reconocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| Gerencia | | | |
| Contabilidad básica | | | |
| Finanzas | | | |
| Mercadeo | | | |
| Planeación administrativa | | | |
| Imagen corporativa | | | |
| Uso de redes sociales | | | |
| Publicidad y mercado | | | |
| Inteligencia Emocional | | | |
| Relaciones interpersonales | | | |
| Liderazgo empresarial | | | |
| Emprendimiento | | | |
| Todas las anteriores | | | |
| Todas las anteriores por ser necesarias para el éxito empresarial del calzado | | | |

www.bdigital.ula.ve

| **Proposición**<br><br>**28.- Si la formación en el sector calzado es necesaria para garantizar el éxito de la empresa** | **S** | **AV** | **N** |
|---|---|---|---|
| Le gustaría recibir algún tipo de formación gerencial que le ayudara a impulsar el funcionamiento global de su empresa | | | |
| Estaría Ud dispuesto a participar en actividades de capacitación y actualización relacionadas con la producción de calzado | | | |
| Las dos (2) anteriores por ser necesarias para el éxito empresarial del calzado | | | |

***Por su colaboración, muchísimas gracias!***



c.c Reconocimiento

**[Anexo B1]**

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TÁCHIRA VENEZUELA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**NÚCLEO TÁCHIRA"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"**
**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**

**VALIDACIÓN**

Quién suscribe: Dr. Nixón Zambrano Medina, con título de Postgrado: Lic. Estadístico y Dr. Educación, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido a las empresas de calzado de la ciudad de Cúcuta, diseñado por la Lcda. Alicia Córdoba Delgado, titular del documento de identidad extranjero Nº 60.369.289, estudiante de la **Maestría en Administración** de la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo: **Formular una propuesta de formación gerencial que optimice la creación de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta.**

www.bdigital.ula.ve

Considero que el Cuestionario presentado, puede ser aplicado con plena confianza a la muestra y población respectiva.

Constancia que se expide en San Cristóbal a los 01 días del mes de Abril de 2018.

Nixón Zambrano
Firma del Experto
C.I. 10.239.195



c.c Reconocimiento

**[Anexo B2]**

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TACHIRA VENEZUELA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**NÚCLEO TÁCHIRA"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"**
**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**

**VALIDACIÓN**

Quién suscribe, Doris Castillo Romero, con título de Postgrado: Dra. Ciencias Gerenciales, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido a los estudiantes de calzado de la ciudad de Cúcuta, diseñado por la Lcda. Alicia Córdoba Delgado, titular del documento de identidad extranjero Nº 60.369.289, estudiante de la **Maestría en Administración** de la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo: **Formular una propuesta de formación gerencial que optimice la creación de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta.**

www.bdigital.ula.ve

Considero que el Cuestionario presentado, puede ser aplicado con plena confianza a la muestra y población respectiva.

Constancia que se expide en San Cristóbal a los 03 días del mes de Abril de 2018.

Firma del Experto
**C.I.** V-4.179.776



c.c Reconocimiento

**[Anexo B3]**

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**NÚCLEO TÁCHIRA"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"**
**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**

**VALIDACIÓN**

www.bdigital.ula.ve

Quién suscribe, Dr. Oscar Blanco, con título de Postgrado: Doctorado en Pedagogía, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido a los estudiantes de calzado de la ciudad de Cúcuta, diseñado por la Lcda. Alicia Córdoba Delgado, titular del documento de identidad extranjero Nº 60.369.289, estudiante de la **Maestría en Administración** de la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo: **Formular una propuesta de formación gerencial que optimice la creación de empresas en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta.**

Considero que el Cuestionario presentado, puede ser aplicado con plena confianza a la muestra y población respectiva.

Constancia que se expide en San Cristóbal a los 02 días del mes de Abril de 2018.

Firma del Experto
C.I 3836474



c.c Reconocimiento

**[Anexo C]**
**MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO**

| Ítems / Sujeto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | N |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 75 |
| **2** | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 73 |
| **3** | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 75 |
| **4** | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 75 |
| **5** | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 66 |
| **6** | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 75 |
| **7** | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 70 |
| **8** | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 70 |
| **9** | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 78 |
| **10** | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 73 |
| **Σ** | 30 | 22 | 28 | 12 | 30 | 30 | 27 | 28 | 25 | 19 | 24 | 25 | 30 | 25 | 30 | 15 | 23 | 25 | 24 | 24 | 19 | 30 | 30 | 21 | 27 | 27 | 30 | 27 | 730 |
| **X** | 3 | 2.2 | 2.8 | 1.2 | 3 | 3 | 2.7 | 2.8 | 2.5 | 1.9 | 2.4 | 2.5 | 3 | 2.5 | 3 | 1.5 | 2.3 | 2.5 | 2.4 | 2.4 | 1.9 | 3 | 3 | 2.1 | 2.7 | 2.7 | 3 | 2.7 | 73 |

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**Tras la Aplicación de la Formula se obtuvo:**

$$\alpha = \frac{N}{N-1}\left[1-\frac{\sum Sy^2}{Sx^2}\right] = \frac{28}{28-1}\left[1-\frac{2.42}{10,8}\right] = \frac{28}{27}\left[1-0,22\right] = 1.03 \text{ x } 0,78$$

**$\alpha$ = 0,80**

www.bdigital.ula.ve



c.c Reconocimiento

**[Anexo D1]**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

## ACTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ALCALDÍA

uien suscribe Doctor ,WILMAR CEPEDA BASTO, Secretario de Desarrollo social lunicipal de la ciudad de Cúcuta en el Departamento del Norte de Santander epública de Colombia, una vez examinada la: ***PROPUESTA DE FORMACIÓN 'ERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE 'ALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.*** Presentado por la icenciada Alicia Córdoba Delgado. Cédula de Identidad. N° 60.369.289, doy fe que misma constituye un aporte significativo para el sector empresarial de calzado en rtud que es: práctica, pertinente, accesible, económica y sustentable por lo cual, se timа que al ser institucionalizada genere el impacto para lo cual se formuló. A su z, el aporte se ajusta a los requerimientos, de contenido de acuerdo con la turaleza del sector empresarial a la que está dirigida y, en efecto, se recomienda su stitucionalización.

www.bdigital.ula.ve

a Cúcuta; Norte de Santander 13 días del mes de Junio del 2019

Firma del Validador*



c.c Reconocimiento

**[Anexo D2]**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

## ACTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA CÁMARA DE COMERCIO

Quien suscribe, SIOMARA MILENA BOTIA URIBE titular de la cédula de identidad: 60.410.143 como gerente de proyectos de la Cámara de Comercio de la ciudad de San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander República de Colombia una vez examinada la: ***PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.*** Presentado por la Licenciada Alicia Córdoba Delgado. Cédula de Identidad, Nº- E- 60.369.289, doy fe que la misma constituye un aporte significativo para el sector empresarial de calzado en virtud que es: práctica, pertinente, accesible, económica por lo cual, se estima que al ser institucionalizada genere el impacto para lo cual se formuló. A su vez, el aporte se ajusta a los requerimientos, de contenido de acuerdo con la naturaleza del sector empresarial a la que está dirigida y, en efecto, se recomienda su institucionalización.

www.bdigital.ula.ve

En Cúcuta a los 25 días del mes de Junio de 2019.

Siomara Botia U.

Firma del Validador*



c.c Reconocimiento

**[Anexo D3]**

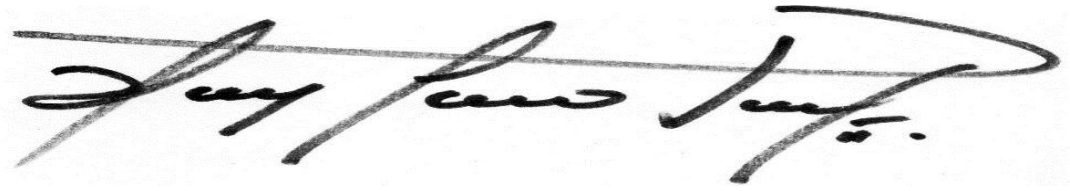
**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER**
**GRUPO INVESTIGACION & DESARROLLO REGIONAL**

## ACTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA GRUPO IDR

Quien suscribe, Henry O Luna P., titular de la cédula de identidad: 13.460.858 como director del grupo Investigación & desarrollo Regional, de la UFPS reconocido por COLCIENCIAS, una vez examinada la: ***PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.*** Presentado por la Licenciada Alicia Córdoba Delgado. Cédula de Identidad, Nº- E 60.369.289, doy fe que la misma constituye un aporte significativo para el sector empresarial de calzado en virtud que es: práctica, pertinente, accesible, económica por lo cual, se estima que al ser institucionalizada genere el impacto para lo cual se formuló. A su vez, el aporte se ajusta a los requerimientos, de contenido de acuerdo con la naturaleza del sector empresarial a la que está dirigida y, en efecto, se recomienda su institucionalización.

www.bdigital.ula.ve

Dada en San José de Cúcuta a los 6 días del mes de junio de 2019.



Director Grupo & Desarrollo Regional

henryorlandolp@ufps.edu.co



c.c Reconocimiento

**[Anexo D4]**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**ACTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA EMPRESARIO**

Quien suscribe, EFRAIN BARRETO ARAMBULA, titular de la cédula de identidad: 13.676.104. como Empresario dedicado a la Producción de Calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander República de Colombia ESTILO MEDINA una vez examinada la: ***PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.*** Presentado por la Licenciada Alicia Córdoba Delgado. Cédula de Identidad, N°- E 60.369.289, doy fe que la misma constituye un aporte significativo para el sector empresarial de calzado en virtud que es: práctica, pertinente, accesible, económica y sustentable por lo cual, se estima que al ser institucionalizada genere el impacto para lo cual se formuló. A su vez, el aporte se ajusta a los requerimientos, de contenido de acuerdo con la naturaleza del sector empresarial a la que está dirigida y, en efecto, se recomienda su institucionalización.

En CUCUTA a los 02 días del mes de JULIO de 2019.

Firma del Validador*

3134506030.
13676104. Cúta



www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

**[Anexo D5]**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**ACTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA EMPRESARIO**

Quien suscribe, María Lorena Barreto Rincón, titular de la cédula de identidad: 1090397270 como Empresario dedicado a la Producción de Calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander República de Colombia LORENA BRIN. una vez examinada la: ***PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.*** Presentado por la Licenciada Alicia Córdoba Delgado. Cédula de Identidad, Nº- E 60.369.289, doy fe que la misma constituye un aporte significativo para el sector empresarial de calzado en virtud que es: práctica, pertinente, accesible, económica y sustentable por lo cual, se estima que al ser institucionalizada genere el impacto para lo cual se formuló. A su vez, el aporte se ajusta a los requerimientos, de contenido de acuerdo con la naturaleza del sector empresarial a la que está dirigida y, en efecto, se recomienda su institucionalización.

www.bdigital.ula.ve

En CUCUTA a los 04 días del mes de JULIO de 2019.

MARIA LORENA BARRETO RINCÓN

Firma del Validador*



c.c Reconocimiento