	GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		Código	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): MARÍA DEL MAR APELLIDOS: CALDERÓN CONTRERAS

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS

DIRECTOR:

NOMBRE(S): YAIR ROLANDO APELLIDOS: CASADIEGO DUQUE

CO-DIRECTOR:

NOMBRE(S): GERSON APELLIDOS: RUEDA VERA

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

RESUMEN

Este proyecto se basó en el direccionamiento estratégico y competitividad de las PYMES del sector calzado en el municipio de San José de Cúcuta. Para ello, se abordó una investigación bajo el paradigma cuantitativo tipo descriptiva. La información se obtuvo mediante la aplicación de las matrices FODA, MPC, PEEA y la encuesta. La población y muestra estuvo conformada por 10 empresas entre pequeñas y medianas, ubicadas en el municipio de San José de Cúcuta. Se logró examinar la revisión teórica de los elementos del direccionamiento estratégico y los factores asociados a la competitividad de las PYMES. Posteriormente, se realizó el diagnóstico de las prácticas actuales identificando los elementos críticos del direccionamiento estratégico. Finalmente, se diseñó una propuesta de intervención a los elementos críticos gerenciales para fortalecer la competitividad.

PALABRAS CLAVE: direccionamiento estratégico, competitividad de las PYMES, elementos críticos.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 207 PLANOS: _____ ILUSTRACIONES: _____ CD ROOM: 1

Copia No Controlada

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL
SECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

MARÍA DEL MAR CALDERÓN CONTRERAS

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL
SECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

MARÍA DEL MAR CALDERÓN CONTRERAS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Gerencia de Empresas

Director:

YAIR ROLANDO CASADIEGO DUQUE

Mg. Planificación Global

Codirector:

GERSON RUEDA VERA

Mg. Gerencia de Empresas Mención Finanzas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023



ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 19 de septiembre de 2023

LUGAR: Edificio Posgrados, segundo piso.

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS.

TITULO DEL PROYECTO: "DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA"

MODALIDAD: TRABAJO DE GRADO

JURADOS:

YAIR ROLANDO CASADIEGO DUQUE
CESAR AUGUSTO PANIZO CARDONA
LUIS STELLA PAZ MONTES

ENTIDAD: U.F.P.S.
ENTIDAD: U.F.P.S.
ENTIDAD: U.F.P.S.

DIRECTOR: YAIR ROLANDO CASADIEGO DUQUE.
CODIRECTOR: GERSON RUEDA VERA

NOMBRE ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN		
		NÚMERO	LETRAS	
MARIA DEL MAR CALDERÓN CONTRERAS C.C. 1.090.451.166	2260169	4.4	CUATRO CUATRO	APROBADA


CESAR AUGUSTO PANIZO CARDONA
Jurado


LUISA STELLA PAZ MONTES
Jurado


YAIR ROLANDO CASADIEGO DUQUE
Director


LUISA STELLA PAZ MONTES.
Directora
Maestría en Gerencia de Empresas

Contenido

	pág.
Introducción	15
1. Problema	17
1.1 Título	17
1.2 Planteamiento del Problema	17
1.3 Formulación del Problema	27
1.4 Sistematización del Problema	27
1.5 Objetivos de la Investigación	28
1.5.1 Objetivo general	28
1.5.2 Objetivos específicos	28
1.6 Justificación	29
2. Marco de Referencial	31
2.1 Antecedentes	31
2.2 Marco Teórico	40
2.2.1 Direccionamiento estratégico	40
2.2.2 Fases de la dirección estratégica	41
2.2.2.1 Competitividad	41
2.2.2.2 Matriz EFE	44
2.2.2.3 Matriz de EFI	44
2.2.2.4 Matriz MPC	44
2.2.2.5 Matriz PEEA	45
2.2.3 Planeación estratégica	45
2.2.4 Formulación estratégica	47

2.2.5 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA)	48
2.2.5.1 Direccionamiento estratégico de Thompson y Strickland	48
2.2.5.2 Johnson y acholes	50
2.2.5.3 Tarzijan	50
2.2.5.4 Acrónimo PESTEL	52
2.2.6 Entes de apoyo para las PYMES	52
2.2.6.1 Banco de la Republica	52
2.2.6.2 DANE	53
2.2.6.3 Cámara de Comercio	54
2.2.6.4 Superintendencia de Sociedades	56
2.2.6.5 Bancoldex	57
2.3 Marco Conceptual	58
2.4 Marco Espacial	59
2.5 Marco Temporal	59
2.6 Marco Legal	59
2.7 Sistema de Hipótesis	61
2.8 Sistematización de las Variables	62
3. Diseño Metodológico	64
3.1 Tipo de Estudio	64
3.2 Método de Investigación	65
3.3 Población y Muestra	66
3.3.1 Población	66
3.3.2 Muestra	66

3.4 Fuentes y Técnicas Para la Recolección de Información	67
3.4.1 Fuentes primarias	67
3.4.2 Fuentes secundarias	67
3.5 Técnicas de Recolección de Información	67
3.6 Técnicas de Análisis de Datos	68
4. Revisión Teórica de los Elementos del Direccionamiento Estratégico y los Factores Asociados a la Competitividad	69
4.1 Direccionamiento Estratégico y las Posturas de la Literatura Contemporánea	69
4.2 Elementos Claves del Direccionamiento Estratégico	73
4.3 Pilares Aplicados del Direccionamiento Estratégico en Cúcuta	79
4.4 La Competitividad	85
4.4.1 Componentes ligados a la competitividad del sector del calzado en Cúcuta	86
4.5 Características de la Competitividad Conforme los Aportes de la Gerencia Estratégica PYMES	89
4.6 Aportes Gubernamentales Para Impulsar La Competitividad en el Sector del Calzado en Cúcuta	92
4.7 Reflexiones a Partir de la Revisión Bibliográfica Sobre la Competitividad en el Sector del Calzado en Cúcuta	101
5. Diagnóstico de las Prácticas Actuales en Direccionamiento Estratégico y el Desempeño Competitivo en las PYMES del Sector Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta	103
5.1 Análisis FODA	105
5.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	117
5.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA	129

6. Elementos Críticos del Direccionamiento Estratégico que Inciden en la Competitividad de las PYMES del Sector Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta	150
6.1 Análisis del Entorno Competitivo	150
6.2 Estrategias de Posicionamiento y Marketing	152
6.3 Innovación y Desarrollo de Productos	153
6.4 Gestión Financiera y Recursos	156
7. Propuesta de Intervención a los Elementos Críticos del Direccionamiento Estratégico Para Fortalecer la Competitividad de las PYMES del Sector Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta	161
7.1 Creación de un Centro de Desarrollo Empresarial	161
7.2 Los Programas de Capacitación en Gestión Financiera	163
7.3 Estímulo a la Innovación y Diseño	164
7.4 Plataforma de Promoción Digital	166
7.5 Formación Continua para Trabajadores	168
7.6 Fomento a la Articulación Público-Privada	169
7.7 Establecimiento de Certificaciones de Calidad	171
8. Conclusiones	178
9. Recomendaciones	179
Referencias Bibliográficas	180
Anexos	194

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Fases de la dirección estratégica	41
Figura 2. El modelo de competencia de las cinco fuerzas	42
Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	45
Figura 4. Etapas de la planeación estratégica	46
Figura 5. Matriz DOFA	48
Figura 6. Etapas del proceso estratégico	76
Figura 7. Ponderación de los consultados	106
Figura 8. Conocimiento del direccionamiento estratégico de la organización misión, visión y objetivos	107
Figura 9. Posiciona la compañía con el direccionamiento estratégico del sector calzado actual de Cúcuta	108
Figura 10. La Organización hace lo que realmente debe hacer	108
Figura 11. La estrategia actual aprovecha suficientemente las oportunidades del entorno y las fortalezas de la organización	109
Figura 12. La estrategia actual enfrenta suficientemente las amenazas del entorno y las debilidades de la organización	110
Figura 13. La visión actual de la compañía es compartida y factible de alcanzar según las perspectivas de los miembros de la junta directiva	111
Figura 14. La compañía dispone de un conjunto de estrategias que pueden aplicarse en correspondencia con la realidad del contexto actual de la ciudad	112
Figura 15. Oportunidades del sector	113
Figura 16. Amenaza que podría enfrentar	114

Figura 17. Matriz PEEA JB Shoes	130
Figura 18. Matriz PEEA Mulata Shoes	132
Figura 19. Matriz PEEA Calzado Kary Barrios	134
Figura 20. Matriz PEEA Calzado AGAPE	136
Figura 21. Matriz PEEA Teorema Zaparos SAS	138
Figura 22. Matriz PEEA fabrica de Calzado Schatz	140
Figura 23. Matriz PEEA Bancalzado	142
Figura 24. Matriz PEEA I Love My Shoes	144
Figura 25. Matriz PEEA Calzado Montaflor	146
Figura 26. Matriz PEEA Zapatos Sarah Lu Shopping	148

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Rangos para la definición del tamaño empresarial	61
Tabla 2. Operacionalización de las variables	63
Tabla 3. Estrategias que pueden ser impulsadas desde la hélice del Gobierno	94
Tabla 4. Matriz FODA primaria factores internos y externos de las organizaciones analizadas	114
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo JB Shoes	117
Tabla 6. Matriz de perfil competitivo Mulata Shoes	118
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo Calzado AGAPE	119
Tabla 8. Matriz de perfil competitivo Kary Barrios	121
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo Teorema Zapatos S A S	122
Tabla 10. Matriz de perfil competitivo Bancalzado	123
Tabla 11. Matriz de perfil competitivo fabrica de Calzado Schatz	124
Tabla 12. Matriz de perfil competitivo I Love My Shoes	125
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo Calzado Montaflor	126
Tabla 14. Matriz de perfil competitivo Zapatos Sarah Lu Shopping	127
Tabla 15. Matriz PEEA JB Shoes	129
Tabla 16. Matriz PEEA Mulata Shoes	131
Tabla 17. Matriz PEEA Calzado Kary Barrios	133
Tabla 18. Matriz PEEA Calzado AGAPE	135
Tabla 19. Matriz PEEA Teorema Zaparos SAS	137
Tabla 20. Matriz PEEA fábrica de Calzado Schatz	140
Tabla 21. Matriz PEEA Bancalzado	142

Tabla 22. Matriz PEEA I love my shoes	144
Tabla 23. Matriz PEEA Calzado Montaflor	146
Tabla 24. Matriz PEEA Zapatos Sarah Lu Shopping	148
Tabla 25. Matriz FODA propuesta	174

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Hoja de vida del investigador	195
Anexo 2. Instrumento recolector de información	196
Anexo 3. Formato validación del instrumento	201

Resumen

Este proyecto se basó en el direccionamiento estratégico y competitividad de las PYMES del sector calzado en el municipio de San José de Cúcuta. Para ello, se abordó una investigación bajo el paradigma cuantitativo tipo descriptiva debido a que se planteó describir la situación actual de las PYMES del sector calzado. La información se obtuvo mediante la aplicación de las matrices FODA, MPC, PEEA y la encuesta, que fueron aplicadas a las PYMES. La población y muestra estuvo conformada por 10 empresas entre pequeñas y medianas, ubicadas en el municipio de San José de Cúcuta. Se logró determinar la incidencia del direccionamiento estratégico en la competitividad. Seguidamente, se examinó la revisión teórica de los elementos del direccionamiento estratégico y los factores asociados a la competitividad de las PYMES. Posteriormente, se realizó el diagnóstico de las prácticas actuales identificando los elementos críticos del direccionamiento estratégico que inciden en la competitividad. Finalmente, se diseñó una propuesta de intervención a los elementos críticos del direccionamiento estratégico para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta.

Introducción

La presente investigación propone como objetivo principal determinar la incidencia del direccionamiento estratégico en la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta y, para el cumplimiento del mismo, se plantean como objetivos específicos: examinar la revisión teórica de los elementos del direccionamiento estratégico y los factores asociados a la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta; realizar el diagnóstico de las prácticas actuales en direccionamiento estratégico y el desempeño competitivo en las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta; identificar los elementos críticos del direccionamiento estratégico que inciden en la competitividad de las PYMES del sector calzado en el municipio de San José de Cúcuta y diseñar una propuesta de intervención a los elementos críticos del direccionamiento estratégico para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta. Para el logro de estos objetivos, La metodología plantea desde el enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y transeccional, además se hace necesario el uso de referentes teóricos como las cinco fuerzas de Porter, diagnóstico estratégico, planificación estratégica y competitividad. Asimismo, la muestra será de 10 empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Cúcuta; se aplicará una encuesta de tipo de escala de Likert, adicionalmente se hace necesario la aplicación de otros instrumentos de recolección de datos necesarios como la matriz DOFA, evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE), matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), matriz perfil competitivo (MPC) necesarias para el desarrollo de la presente investigación. Luego se procederá con el análisis de la información para determinar los elementos críticos del direccionamiento estratégico para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado, con el fin de establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones que haya

lugar, de tal forma se podrá diseñar una propuesta de intervención a los elementos críticos del direccionamiento estratégico para fortalecer la competitividad.

1. Problema

1.1 Título

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.

1.2 Planteamiento del Problema

Las empresas hoy en día están inmersas en un mercado global altamente competitivo, y su participación en la internacionalización de la economía se ha traducido en mejoras en el crecimiento, a través de las exportaciones, e inversiones de países extranjeros, alianzas estratégicas, interacciones de mercado, promueven el desarrollo de las nacionales y contribuyen a la riqueza y la generación de puestos de trabajo.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) señala que las PYMES son actores clave para aumentar el potencial de crecimiento de América Latina debido a que ellas constituyen:

El 99% del tejido industrial, generan la mayoría de los empleos, su productividad es extremadamente baja en relación con la de las grandes empresas. Para superar esta situación, el desarrollo de cadenas productivas que incorporen empresas de diferente tamaño, dando especial atención a las pequeñas y medianas, es requisito insoslayable para la generación de empleos y salarios que reduzcan la heterogeneidad de las economías de la región. Una mayor internacionalización de estas empresas, particularmente en su quehacer exportador, contribuye a mejorar la productividad y las condiciones laborales de sus trabajadores. (p.14)

Con base en lo anterior, las PYMES son actores esenciales para el desarrollo de la economía de los países, siendo relevante el desarrollo de una política orientada al crecimiento de las PYMES, procesos de exportación, acceso a nuevos mercados, productividad, tecnología y capital humano.

Por otra parte, el Instituto para el Desarrollo Gerencial (citado en Medeiros, et al., 2019) considera:

La importancia de la competitividad puede observarse en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo cuando logra manejar sus recursos y competencias de manera que, además de aumentar la producción de sus empresas, mejora la calidad de vida de sus ciudadanos. (p.8)

Mientras que, para los autores Benzaquen et al. (2011), determinan como, pilares claves para la competitividad de las regiones el “gobierno e instituciones; desarrollo económico; infraestructura productiva; capital humano, y eficiencia de las empresas” (p.69). Sin embargo, los autores antes mencionados deducen que “la competitividad puede analizarse desde dos perspectivas, una desde los factores que determinan los niveles de productividad y la otra como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas” (Benzaquen, et al., 2011, p.75). Con base en lo anterior expuesto, la competitividad regional se puede definir como la gestión de los recursos y la capacidad para incrementar de forma sostenida la productividad de las empresas y el bienestar de las personas de la región.

Sin embargo, el informe denominado Report of President’s Commission of Industrial Competitiveness (citado en Peñaloza, 2005), concluye que, “una nación o una empresa es competitiva si, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de mantener o aumentar su

participación en los mercados nacionales e internacionales, manteniendo o mejorando las rentas de sus ciudadanos o de su capital humano” (p.46).

Por otra parte, en circunstancias actuales las pequeñas y medianas empresas luchan cada día por ser más competitivas en los mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, la competencia crea una condición decisiva para el crecimiento y supervivencia en estos mercados. En un mercado globalizado y altamente competitivo, donde la competitividad se convierte en un desafío constante, se requiere de tiempo y adaptación a los procesos, en el que se diseñan estrategias para desarrollar acciones que conduzcan a una ventaja competitiva.

En tal sentido, la globalización y la internacionalización económica, han provocado que muchos países se preocupen por la competitividad, lo que demuestra que se deben tomar medidas para recuperar y potenciar sus capacidades de producción, comercialización e innovación, optimizando procesos, recursos y productos.

Por otro lado, las PYMES que han incursionado en los mercados nacionales e internacionales, han tenido que adaptar su estructura organizacional a las necesidades y exigencias de estos mismos. Al mismo tiempo, crear oportunidades para contratar personal administrativo y mano de obra especializada, con el fin de satisfacer esta demanda y poder competir en calidad de producto y precio con empresas del mundo. De ahí que, para Álvarez (2009):

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en América Latina juegan un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuyen de manera importante a la generación de empleo, ingresos, alivio de la pobreza y crecimiento, prefiriendo la actividad productiva de la economía local. (p.5)

Además, representa una parte importante de la estructura empresarial de los países. La competitividad empresarial según Porter y Krugman (citado en Saavedra García, 2017), establecen que “los competidores son las empresas, y no los países; un país es competitivo, por las empresas competidoras que allí existen; siendo esto, la base de la competitividad” (p.100). Por otro lado, Solleiro y Castañón (2005), define la competitividad como:

La capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales. (p.101)

De ahí que, la competitividad requiere no solo la atención en la productividad, también se deben fortalecer los procesos externos e internos de la empresa, logrando como resultado un posicionamiento en el mercado cada vez más amplio (Saavedra García, 2017).

Cabe resaltar la importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones, es fundamental para realizar un análisis del entorno, es decir, de los factores y elementos que rodean la organización, así como un análisis interno, como son las fortalezas de las organización, oportunidades, amenazas y debilidades (Arrieta Jiménez, et al., 2021).

Las empresas en la búsqueda de oportunidad dentro del entorno cambiante, han avanzado en los últimos años para fortalecer sus estrategias, elevar sus ingresos y generar una estabilidad a sus empleados. De esta manera la importancia de un buen diagnóstico estratégico en las organizaciones, es conocer sus capacidades y a lo que se enfrenta, teniendo en cuenta la

economía globalizada y el ambiente empresarial completo de la actualidad (Arrieta Jiménez, et al., 2021).

González (2017), afirma que el diagnóstico lleva asociada la evaluación. Es necesario identificar los aspectos negativos y por ende los positivos, pero lo más importante es identificar las causas o motivos de un proceso dentro de la gestión de la empresa. Para Folleco (2021), la competitividad se debe ver como una meta alcanzable para lograr mediante el uso de varias herramientas que existen y capacitación al personal, el posible crecimiento de la organización, permitiendo así la mejora de los procesos y la gran satisfacción para sus clientes permanentes y futuros.

Con base en lo anterior, las organizaciones que realizan diagnósticos estratégicos mediante la matriz DOFA, permite evaluar las diversas realidades internas como externas, con el objetivo principal identificar aspectos relevantes en las organizaciones, necesarios para la formulación de objetivos estratégicos que conlleve a generar ventaja comparativa.

De ahí que, para Deniz, Livas y López (citado en Saavedra García, 2017), realizaron estudio basados en la teoría del diamante de Porter, en el que plantean la competitividad de una empresa bajo factores como “la estrategia empresarial, proceso productivo, demanda externa, oferta oportunidades y apoyos institucionales” (p.110). Por otro lado, Martínez y Álvarez (citado en Saavedra García, 2017), las Cámaras de Comercio de Medellín y Antioquia, adaptaron el Mapa de Competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para ser usado como herramienta de diagnóstico organizacional en las PYMES; considerando una organización como un sistema formado por nueve áreas que, interconectadas, mejoran su desempeño; estas áreas son:

a) Planeación Estratégica: Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados....b) Producción y operaciones: La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados....c) Aseguramiento de la calidad: Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos....d) Comercialización: Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final....e) Contabilidad y finanzas: Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras)

Recursos humanos: El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas....g) Gestión ambiental: La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente....h) Sistemas de información: El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio. (Martínez y Álvarez, citado en Saavedra García, 2017, p.105-106)

Mientras que, para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (citado en Solleiro y Castañón, 2005), los factores que afectan la competitividad en las empresas son:

a) Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios. b) Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y

desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial. c) La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas. d) La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias. e) La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes. f) Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción. (p.51)

Como se puede observar, las PYMES deben optar por realizar ajustes estructurales dentro de la organización, que permitan atender los desafíos y oportunidades que se presentan en el entorno. Además, de atender los factores determinantes para la toma de decisiones empresariales, que conlleven al cumplimiento de las metas y estrategias diseñadas, generando valor agregado en las PYMES, de tal forma, que permita competir y ganar participación de mercado en las económicas globales.

Sin embargo, Porter (1995, citado en Santillán Flores, 2010), el análisis de competitividad debe comenzar con la comprensión de la estructura de la industria, en este análisis debe dividir la industria en cinco fuerzas competitivas que dan lugar a la competencia comercial según el análisis, y las clásica de las siguiente manera: “La amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de compradores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes” (p.40).

En tal sentido, estos factores se constituyen en una base fundamental en la elaboración de estrategias para la competitividad y la toma de decisiones para el logro de los objetivos

establecidos. Cabe destacar que, los resultados de la Encuesta de Micronegocios – Emicron, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021), han revelado que:

Las PYMES han marcado mayor impacto y aporte a los recursos económicos del país y a la generación de empleo. De ahí que, a nivel nacional, 5.780.623 microempresas, estimadas en 2021, generan 5,9 billones de pesos en valor agregado. Las actividades económicas que más aportan al valor agregado total son: comercio, reparación de automóviles y motocicletas (32,3%); Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (15,3%); industria manufacturera (10%); Servicios de alojamiento y restauración (8, %); Transporte y almacenamiento (8,3%); y Actividades financieras y de seguros, servicios inmobiliarios, administrativos y profesionales (8,0%). (p.1)

En el contexto nacional, un estudio realizado Ramírez y De Aguas (2019), “El escalafón de Competitividad de los departamentos de Colombia 2019”, clasificando qué departamentos son considerados como territorios líderes y referentes de competitividad en el país, ubicando en el nivel medio alto los departamentos de Tolima, San Andrés, Norte de Santander, Huila, Meta y Cesa, basados en los factores de factores de bienestar social y capital humano, infraestructura y logística, fortaleza económica, ciencia, tecnología e innovación, institucionalidad y gestión pública.

La industria del calzado y sus derivados del cuero, han ocupado un destacado lugar dentro del sector manufacturero, siendo uno de los sectores más representativos de la economía colombiana. De ahí que, el estudio realizado en enero de 2019 revela que el gasto de los hogares fue inferior al promedio histórico, registra un aumento el gasto real de los hogares en cultura, diversión y esparcimiento, seguido por productos del sector vestuario y calzado.(Cámara Comercio de

Bogotá, 2019). Por otra parte, la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM, revela resultados del comportamiento de la industria del calzado en la encuesta mensual manufacturera con enfoque territorial (EMMET) del DANE, los siguientes resultados:

La producción y ventas reales del sector de calzado en el año 2019, registraron variaciones de -6.9% y -2.7% respectivamente. En cuanto al empleo, registró una caída de 7.7%. Este descenso de las variables fundamentales, se debe principalmente a la caída de la demanda interna, a la disminución de los pedidos de grandes superficies y tiendas especializadas, a las exportaciones a la baja y a las menores proyecciones de ventas esperadas (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, 2022).

Este declive económico está relacionado con la entrada de marcas importadas, la disminución de la demanda nacional y el número de ofertas, el aumento en los costos financieros, mano de obras, el contrabando, los niveles de los inventarios y la disminución en los pedidos de mercancías de las empresas nacionales y las exportaciones; las cuales registraron una caída del 6.8% frente a las exportaciones contabilizadas en el 2018. Sin embargo, los incrementos de la industria en el 2021 según el DANE han sido favorables y se espera que la dinámica de consumo de los hogares siga en alza, impulsado por la vuelta a la presencialidad de colegios y universidades (Estrada, 2022).

No obstante, la industria del cuero y el calzado se enfrentan actualmente a problemas como la escasez de suministros y materias primas, y con el aumento de las exportaciones de cuero crudo a mercados como la China e Italia, la cantidad nacional será menor y, por tanto, será más costoso, por ende, los productores terminan asumiendo el costo de los altos precios (Estrada, 2022).

El Modelo de Desarrollo Territorial propuesto en el Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2020-2023 “Más Oportunidades Para Todos, representa esfuerzos avanzar en materia de competitividad regional y nacional. Asimismo, se contemplan pilares importantes para fortalecer la competitividad y productividad de la industria en nuestro territorio, es por ello que, el Eje Estratégico 6 Productividad, establece subprogramas para el fortalecimiento del tejido empresarial e industrial del departamento, las empresas del régimen franco y el apoyo a la implementación de la agenda departamental de competitividad e innovación (Alcaldía Cúcuta, 2020).

Por otra parte, el Plan de Desarrollo Municipal, Cúcuta 205, creó una línea estratégica denominada “Competitividad para el Desarrollo Económico”, que tiene como objetivos diversificar los mercados a partir del emprendimiento y fortalecer las unidades productivas, teniendo como objetivo principal foco iniciativas solidarias, que permita aumentar la capacidad productiva, desarrollar economías de escala no solo en las industrias tradicionales , sino también al ingresar a nuevas industrias, lograron mejorar la capacidad de producción de la industria local y abrir mercados nacionales e internacionales donde se requerían grandes cuotas de producción para el departamento (Gobernación de Norte de Santander, 2020).

En tal sentido, estas iniciativas de gobierno representan oportunidades de desarrollo, creando valor agregado y diferenciación en el sector manufacturero y en la industria del calzado.

Ante la problemática actual, cabe señalar que se han observado ciertas situaciones relacionadas con la ausencia de diagnósticos estratégicos en las PYMES, que determinen identificar circunstancias de riesgo y oportunidades. De ahí que, la falta de planeación, estrategias a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de metas, la toma de decisiones de manera

precipitada, espacios de formación y uso de metodologías inadecuadas en la aplicación de estrategias para la competitividad y el impacto que ella puede generar. Esto puede suceder, debido a los cambios internos en las PYMES, limitado conocimiento para la aplicación de una estrategia e improvisación de las misma, pocas acciones claras para adaptarse a los nuevos desafíos, que permitan la formulación de estrategias y lograr la competitividad necesaria para el mercado en el que se desenvuelven y se afrontan las PYMES del sector calzado. Por lo tanto, esta situación trae consecuencias como consecuencias pérdidas de mercado nacional e internacional, menos generación de recursos para la inversión, escasez de clientes, capital humano calificado y posicionamiento de los productos. En tal sentido, para control de dicha situación se plantean en la presente investigación como objetivo principal determinar la incidencia del diagnóstico estratégico como factor determinante en la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta.

1.3 Formulación del Problema

¿Qué incidencia tiene el direccionamiento estratégico para el desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta?

1.4 Sistematización del Problema

¿Qué teoría se tiene sobre el direccionamiento estratégico y los factores asociados a la competitividad de las PYMES del sector calzados en el Municipio de San José de Cúcuta??

¿Cuáles son las prácticas actuales en direccionamiento estratégico y desempeño competitivo en las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta?

¿Cuáles son los elementos críticos del direccionamiento estratégico que inciden en la competitividad en las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta?

¿Cuál sería una propuesta de intervención a los elementos críticos del direccionamiento estratégico para fortalecer la competitividad en las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del direccionamiento estratégico en la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta.

1.5.2 Objetivos específicos

Examinar la revisión teórica de los elementos del direccionamiento estratégico y los factores asociados a la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta.

Realizar el diagnóstico de las prácticas actuales en direccionamiento estratégico y el desempeño competitivo en las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta.

Identificar los elementos críticos del direccionamiento estratégico que inciden en la competitividad de las PYMES del sector calzado en el municipio de San José de Cúcuta.

Diseñar una propuesta de intervención a los elementos críticos del direccionamiento estratégico para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta.

1.6 Justificación

La presente investigación es de gran importancia debido a que su objetivo principal es el determinar la incidencia del direccionamiento estratégico en la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta. Además; contar con un estudio teórico y un diagnóstico de las prácticas actuales sobre direccionamiento estratégico y desempeño competitivo, lo cual nos ayude a identificar los elementos críticos que hay en la actualidad en cuanto a este tema que resuma cómo el direccionamiento estratégico incide en la competitividad y cómo a través de una propuesta de intervención a dichos elementos críticos del el direccionamientos se puede lograr y jugar un papel importante en el desarrollo y fortalecimiento de la competitividad, que de un modo u otro han sido impactadas por la globalización.

Por otra parte, se justifica porque le permitirá al investigador tener contacto con las empresas del sector, brindándole herramientas de gestión y asesoría en la toma de decisiones por medio de una propuesta de intervención a los elementos que perjudican el direccionamiento estratégico y que ayudará a fortalecer la competitividad.

Otra razón por la cual se justifica la presente investigación, desde el punto de vista académico, en lo teórico y práctico, será el estudio de una serie de teorías relacionadas con la competitividad, planificación estratégica y el diagnóstico estratégico, así como la estrategia que se puedan desarrollar. También desde el punto de vista metodológico se aborda como una investigación de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y transeccional, permitiendo el diseño y aplicación de instrumentos de recolección de la información, obtener los resultados para ser analizados y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Desde lo social, permitirá a las PYMES de este sector realizar acciones encaminadas al posicionamiento y fortalecimiento de la industria en el mercado al que pertenecen, por lo tanto, ayudará a explorar nuevas opciones de mercado de acuerdo a las necesidades de los consumidores.

2. Marco de Referencial

2.1 Antecedentes

Dentro de los trabajos de investigación en el campo de la gestión empresarial y la competitividad empresarial, se toman como base para esta investigación los siguientes trabajos:

Desde la óptica internacional, Lara Lovato (2014), realizó la investigación: “Análisis de competitividad de una empresa del sector de tecnología de la información. Caso de estudio: BIOMÉTRIKA (Empresa de desarrollo de soluciones biométricas aplicadas a la seguridad y control de acceso)”. Para optar el título de Magister en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar-Sede Ecuador. La siguiente investigación establece como objetivos del estudio, identificar los factores que contribuyen a la competitividad de la empresa Biometrika dedicada al desarrollo de software en soluciones bancarias y empresariales; para el logro de este se determinará un modelo de competitividad identificando los factores que contribuyen a la competitividad de las empresas de desarrollo de software; proponer una metodología para evaluar la competitividad de una empresa de desarrollo de software, y realizar un análisis de la competitividad de la empresa Biometrika e identificar los factores que contribuyen a la competitividad de la empresa que es caso de estudio. Se concluyó que el sector de tecnología de la información tiene gran potencial de crecimiento en el Ecuador, aporta a la competitividad del sector público y privado, y su competitividad se basa en el recurso humano y el conocimiento, la actualización en los planes de estudio de las carreras de ingeniería informática y afines mejorará la competitividad del sector y el apoyo del gobierno es fundamental para aquellos jóvenes talentos de universidades para que estudien maestrías para mejorar la competitividad del sector en el futuro. Además, de otros proyectos desarrollados por el gobierno, como el Yachay mejorar la

competitividad del sector a través de la creación de la ciudad del conocimiento basada en la innovación tecnológica, talento humano e infraestructura de punta. La contribución del presente antecedente, se sustenta en la metodología utilizada para la conceptualización de los diferentes referentes teóricos, el análisis documental de las fuentes bibliográficas a fin de profundizar y apoyar esta investigación. Además, del modelo de análisis para la evaluación de la competitividad y la búsqueda de la ventaja comparativa en las empresas del sector.

Fuster García et al. (2008), realizó la investigación: “Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización”. La siguiente investigación establece como objetivo de trabajo analizar las estrategias competitivas que están adoptando las empresas de calzado alicantinas ante la creciente amenaza que supone la competencia de países con bajos costes. La investigación realizada pretende por medio de un estudio de caso a la provincia de Alicante, responder a tres grandes preguntas: ¿qué estrategias están adoptando ante el nuevo entorno competitivo?, ¿qué factores son determinantes en sus procesos de internacionalización?, ¿cómo se ha visto afectado el patrón tradicional de la producción local?, se hizo mediante el estudio de las principales teorías de internacionalización. Se concluye que las empresas españolas al igual que las de los países desarrollados, están fuertemente amenazadas por la competencia de muy pocos países en vías de desarrollo, principalmente empresas del sudeste asiático, que son muy fuertes, ofrecen productos a precios muy bajos y también de menor calidad. Principalmente China, donde los costos laborales son tan bajos que una empresa ubicada en España con todas las líneas de producción en el mismo país difícilmente puede competir.

Esta rivalidad se refleja en la evolución de los flujos comerciales con el exterior, lo que ha provocado un crecimiento espectacular de las importaciones de calzado en España y un importante descenso de las exportaciones, provocando una recesión en la balanza comercial de la

industria. La contribución del presente antecedente, se sustenta en la metodología utilizada para la conceptualización de los diferentes referentes teóricos, el análisis documental de las fuentes bibliográficas a fin de profundizar y apoyar esta investigación. Además, del modelo de análisis para la evaluación de la competitividad y la búsqueda de la ventaja comparativa en las empresas del sector. La contribución del presente antecedente, se sustenta en vincular y analizar las teorías que explican las estrategias de internacionalización y las estrategias de competitividad seguidas por las empresas analizadas.

Carrasco Vega et al. (2021), realizó la investigación: “La competitividad empresarial en las PYMES: Retos y alcances. Revista Universidad y Sociedad”. La presente investigación se aborda desde el estudio literario de la competitividad empresarial, y como este ha cobrado fuerza a nivel internacional como nacional, al analizar el progreso económico de países y empresas.

Considerando que la competitividad internacional de una región está íntimamente ligada a las empresas de alta productividad que llevan a su piso las ventajas competitivas que un país crea a través de sus instituciones, políticas e infraestructura. De ahí que, el presente artículo presenta el uso de técnicas como encuesta y cuestionario como instrumento a microempresas vinculadas al sector del calzado ascendente a 1023 considerando una muestra 280. Incluyéndose que 13.9% de las microempresas del sector calzado no logran satisfacer a sus clientes con un producto de muy buena calidad, además los precios de sus productos muchas veces no se encuentran dentro de los estándares del mercado y los consumidores no pueden adquirirlos, lo que genera dificultad para que las mismas puedan ser competitivas. Se concluyó que las microempresas son de gran importancia para el sector de la economía nacional, es por ello que es necesario realizar la presente investigación para demostrar que la industria del calzado peruano puede llegar a ser a través de una matriz de producción, buena infraestructura, organización y calidad, ya que es el

más débil en el mercado exterior. También en la conclusión sobre la segmentación del mercado, se puede decir que solo el 3,2% de las microempresas definen y entienden claramente sus gustos y preferencias, satisfaciendo así a los clientes y productos preferidos. El aporte de este trabajo radica en el diseño de herramientas aplicables a la muestra seleccionada, es decir, el cuestionario, con la finalidad de tomarlo como modelo durante la elaboración de las herramientas de este estudio y evaluar el modelo de negocio, para mejorar la competitividad de las PYMES del sector calzado.

Otro autor como Barcelos da Costa (2010), realizó la investigación: “La industria del calzado del Vale do Sinos (Brasil): ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra. Vale do Rio dos Sinos”. El objetivo de la presente investigación es investigar las estrategias de desplazamiento de la producción fabril de empresas del arreglo productivo de calzados del Vale do Sinos, en Rio Grande do Sul, para hacer frente a esta situación. La hipótesis desarrollada aquí, es que cuando el sector opera en un modelo competitivo cuyo atributo clave es el precio del calzado, los factores que más directamente influyen en este atributo son los salarios, tipos de cambio, etc., incentivos fiscales y financieros; de tal forma que influyen en la dirección de su localización espacial. Actualmente, se está impulsando un cambio de enfoque en este sector hacia otros atributos de la competitividad que no solo están relacionados con el costo. La principal conclusión del estudio indica que, desde 1990, hubo un desplazamiento territorial en la producción de calzado en suelo brasileño, así como un cambio en las empresas que buscan otros atributos competitivos. La contribución del presente antecedente, se sustenta en la metodología utilizada en la conceptualización teórica y el análisis bibliográfico de las fuentes bibliográficas para profundizar y sustentar este estudio. De ahí que, el análisis teórico realizado permite comprender que mediante la asociación de las empresas a clúster de la industria del calzado es un

factor de competitividad, ¿por qué las empresas, después de cierto tiempo, no logran una mayor expansión en estas configuraciones y tratan de intentar crecer “afuera”, aunque estas características organizacionales no están desarrolladas? Y finalmente, ¿cuáles son los límites de esta forma de organización industrial?, convirtiéndose esto, en un factor determinante para la competitividad.

Ahora bien, a nivel nacional, Camargo Argüello (2017), realizó la investigación:

“Competitividad de las PYMES del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana a través del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones – MMGO”. La siguiente investigación establece como objetivo principal de estudio, el determinar el nivel de competitividad de las PYMES del sector Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana a través del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO, para el logro de este, se realizará un diagnóstico de las PYMES del sector Calzado en Bucaramanga y su área metropolitana a través del modelo MMGO, se identificarán las fortalezas y debilidades de las PYMES del sector Calzado en Bucaramanga y su área metropolitana y se propondrá la ruta estratégica de actividades prioritarias para la mejora de la competitividad del sector Calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Se concluyó que la aplicación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO en las empresas del sector calzado, brindó la oportunidad de conocer la situación actual de los diferentes componentes de estas empresas, permitió a los gerentes señalar la mejor ruta estratégica para mejorar la competitividad, a través de los resultados obtenidos, para que consideren implementar el modelo en su empresa. Otro aspecto a considerar es el hacer reingeniería entre los propietarios del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, en búsqueda de la asociación, para que entiendan la importancia del análisis de las relaciones internacionales, regiones y tendencias globales, donde

se pueden identificar amenazas y oportunidades, en una perspectiva de reflexión a mediano y largo plazo. Asimismo, el análisis de las políticas públicas del país y la implementación de estas, definirán cambios en el direccionamiento estratégico de las empresas al observar las amenazas y oportunidades que generan en temas ambientales, económicos y financieros y tratados de libre comercio, entre otros. Del mismo modo, es fundamental analizar los datos que permiten a las empresas tomar decisiones estratégicas de marketing, la evolución de la cadena productiva y el valor agregado de los competidores. Por otra parte, el modelo impulsa a las empresas del sector a invertir en la planeación en el mediano y largo plazo, en sistemas de gestión de calidad y software de simulación de escenarios, creando una cultura de apropiación en el talento de las empresas bajo el sistema de propósitos (misión, visión, metas), crear sinergia con los valores de la empresa y alentar a las empresas a utilizar estrategias efectivas, compartidas con proveedores, competidores y distribuidores, entendiendo que lo que no se mide, no se puede mejorar, e integrando indicadores para evaluar las decisiones tomadas. La contribución de este trabajo reside en la realización de un diagnóstico competitivo mediante la aplicación de la herramienta de medición MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones).

Por otra parte, Calderón Díaz (2015), realizó la investigación: “Análisis de la competitividad empresarial en las PYMES del sector calzado del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano”. Este estudio se centra en la importancia que tiene el capital humano y su influencia en la competitividad de las PYMES del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, e indagar si la mayor capacitación de este podría contribuir al mejoramiento de la competitividad de las organizaciones. Se concluyó que las empresas de este sector son de carácter familiar y son heredadas a sus hijos e hijas, en que se anhela la exportación de sus productos, pero estos sueños y metas no son alcanzables, ya que las organizaciones no cuentan con capacidades para competir.

Esto se atribuye a la falta de capital humano capacitado en los procesos de producción y exportación de calzado, así como a la falta de interés en la especializarse, creyendo que su capacitación manual e informal es suficiente para fabricar zapatos. Sin embargo, otro argumento concluyente, es que no se cuentan con las competencias en el uso de tecnologías, contratación del personal bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios, careciendo de todo tipo de prestaciones sociales a las cuales tienen derecho, además deben contar con la suficiente liquidez para cancelar los salarios semanales. Por otra parte, la competitividad a partir de la exportación del calzado, se convierte en un proceso complejo, debido a requisitos administrativos, costos y pago de impuestos; de tal forma que no pueden afrontar este tipo de costos, y por ende no quieren exportar. Otro aspecto importante, es la importación de calzado proveniente de la China, el cual es considerado como enemigo de las PYMES, originando pérdida en la participación en el mercado, y llevando a los empresarios en algunas ocasiones a la quiebra, debido a la gran cantidad de calzado entrante al mercado, precios bajos, diseños atractivos. La contribución del presente trabajo reside en el diseño de estrategias para mejorar la competitividad a partir del recurso humano, la innovación, capacitación y tecnología.

Por otro lado, Villegas Álvarez y Zapata González (2007), realizaron la investigación: “Competitividad sectorial internacional Caso: sector del cuero y del calzado”. La siguiente investigación establece como objetivo principal de estudio, medir el nivel de competitividad internacional del sector del cuero y del calzado de Colombia (1999-2005), como base para generar propuestas de mejoramiento del potencial exportador del sector; para el logro de este se describe el comportamiento de los últimos años del sector de cuero y de calzado en Colombia y seleccionará y aplicará los indicadores de competitividad internacional pertinentes del sector cuero y calzado en Colombia con respecto a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que en

adelante se llamará “el grupo”. Se concluyó que, la industria del cuero y calzado en Colombia es débil en el mercado interno y el empresariado no puede protegerse y sostenerse en el mercado interno con precios, calidad y diseños competitivos. En comparación con el mercado exterior, es aún más bajo debido al bajo potencial de exportación. Las principales fortalezas de la industria frente a la competencia internacional son su mano de obra altamente calificada y reconocida internacionalmente, calidad, precios, costos de producción competitivos y la existencia de una red de apoyo institucional. Sin embargo, el sector enfrenta cuatro problemas importantes como la informalidad, competencia china, contrabando y la revaluación. El aporte del presente antecedente, se sustentan en la metodología utilizada para la conceptualización del referente teórico, el análisis documental de las fuentes bibliográficas en la aplicación de indicadores de competitividad internacional basados en el desempeño en el comercio exterior, con el propósito de poder caracterizarlo desde diferentes ángulos, ya que cada indicador analiza un elemento diferente del comercio internacional, estudiado tanto individualmente como en conjunto, permitiendo sacar conclusiones sobre el nivel y tendencia de la competitividad.

A nivel local Burbano Rodríguez (2017), realizó la investigación: “Análisis de las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander”. La siguiente investigación establece como objetivos del estudio, realizar un análisis de las estrategias implementadas por las pequeñas y medianas empresas, diagnosticar el estado actual con respecto a las estrategias utilizadas para su crecimiento y permanencia en el mercado, y el diseño y aplicación de instrumentos de recolección de datos que permitan determinar las estrategias que aplican y mantienen las PYMES y la elaboración de un análisis sobre la viabilidad del estudio en el sector utilizando el Alpha de Cronbach. Se concluyó que las pequeñas y medianas hacen uso de ciertas estrategias tales como

las estrategias de costos, de diferenciación, de negociación con respecto a los proveedores y estrategias de enfoque, su nivel de competitividad en relación con la competencia y el uso de estas como medio de sostenibilidad y crecimiento. Además, el estudio de nuevos mercados para el desarrollo de nuevas estrategias, aplicación de un plan estratégico que les permita conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado, e involucrar en sus procesos medios tecnológicos que permitan tener ventajas competitivas frente a sus competidores. La contribución de este trabajo reside en el diseño de herramientas del diagnóstico de la situación interna y externa, para el análisis de la posición estratégica mediante la matriz DAFO o FODA.

Mientras que, Luna Pereira et al. (2021), realizó la investigación: “Competitividad y generación de valor. Un análisis en la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta y su área metropolitana”. La siguiente investigación establece como objetivos del estudio, analizar la competitividad y creación de valor presentes en la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta. Se concluye que, la capacidad y crecimiento de las empresas está cada vez más ligado a su capacidad de funcionar como un solo cuerpo sincronizado, lo que influye en su respuesta al mercado y les permite medir el desempeño exitoso de sus inversiones en todos los niveles. Por lo tanto, construir competitividad y productividad requiere el liderazgo de los empresarios de frontera para conducir sus negocios y, por consiguiente, en la región. Sin embargo, el cierre de frontera con Venezuela ha afectado las exportaciones y por ello, son muy bajas en términos per cápita. Además, los autores también concluyen que los indicadores analizados están directamente relacionados con un bajo nivel de competencia, existen empresas que identifican métodos organizacionales, pero pocas empresas que explotan todo su potencial como herramienta gerencial y fuente de valor. Los aportes que se pueden considerar de esta investigación son los

siguientes: El estudio de la realidad de la mediana empresa en San José de Cúcuta y área metropolitana desde las prácticas gerenciales, la responsabilidad social de la empresa, misión y aspiraciones, objetivos y metas, el enfoque organizacional, el comercio exterior etc.

2.2 Marco Teórico

La investigación se abordó con información referente a conceptos teóricos que serán usados para el desarrollo del objeto de estudio.

2.2.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico según Camacho (2002), “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p.4). Mientras que, Thompson y Strickland (2004), la definen como:

El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer metas y desarrollar una estrategia, e implementar y ejecutar esa estrategia, y luego hacer cualquier ajuste correctivo a la visión, las metas, la estrategia y la estrategia a lo largo del tiempo. Estrategia, o lo que consideran adecuado para la implementación. (p.6)

Por otra parte, Silva Murillo (2010), argumenta que desarrollar una dirección estratégica requiere considerar cuatro pasos importantes y abordarlos de manera integral: a) Diagnóstico estratégico, que incluyen análisis interno (microambiente) y análisis externo (macroambiente). En esta etapa se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. b) Análisis estratégico, trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para este ejercicio se requiere matriz FODA, matriz BCG, etc. c) Elección de la estrategia, hace referencia a formular o

elegir una estrategia que se refiera al desarrollo de acciones posibles. Definir la base, elegir la estrategia adecuada, elegir alternativas. d) Implantación de la estrategia, se refiere a la planificación e implementación de la estrategia alineada con el nivel de toma de decisiones operativas

Asimismo, Terrazas (citado en Silva Murillo, 2010), mediante la siguiente figura señalan las fases de la dirección estratégica:

2.2.2 Fases de la dirección estratégica

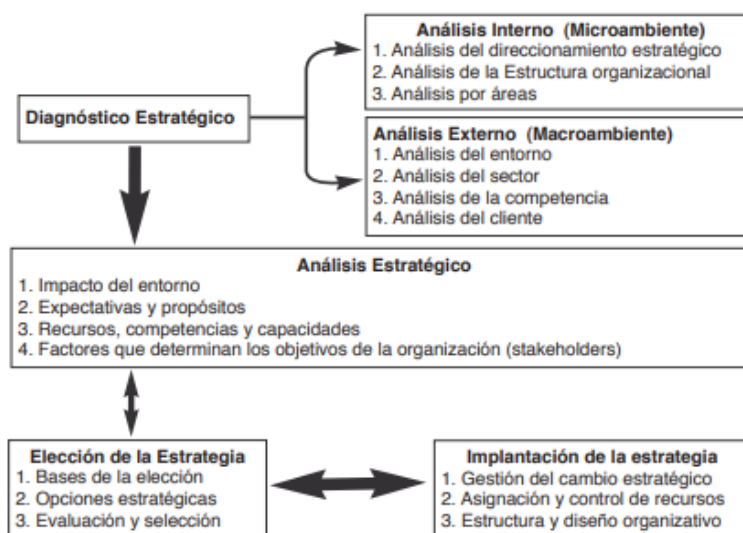


Figura 1. Fases de la dirección estratégica

Fuente: Silva Murillo (2010).

2.2.2.1 Competitividad. “La competitividad empresarial hace referencia a la capacidad de las mismas para poder producir bienes y servicios de forma eficiente, con precios accesibles y productos de calidad; de tal manera que puedan competir en un mercado exigente” (Carrasco Vega, et al., 2021, p.558). Mientras que, en palabra de Navarro et al. (citado en Carrasco Vega,

et al., 2021), es considerada “la capacidad de la empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad” (p.1) que sus competentes, es decir, le permite a la empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Por otra parte, el modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter es un método de formulación de estrategias ampliamente utilizado en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía de una industria a otra. Según Porter, la esencia de una industria es la competitividad y se compone de cinco fuerzas: a) Rivalidad entre empresas competidoras, b) Ingreso potencial de nuevos competidores, c) Desarrollo potencial de productos sustitutos, d) Capacidad de negociación de los proveedores y e) Capacidad de negociación de los consumidores (Fred, 2003).

El modelo de competencia de las cinco fuerzas.

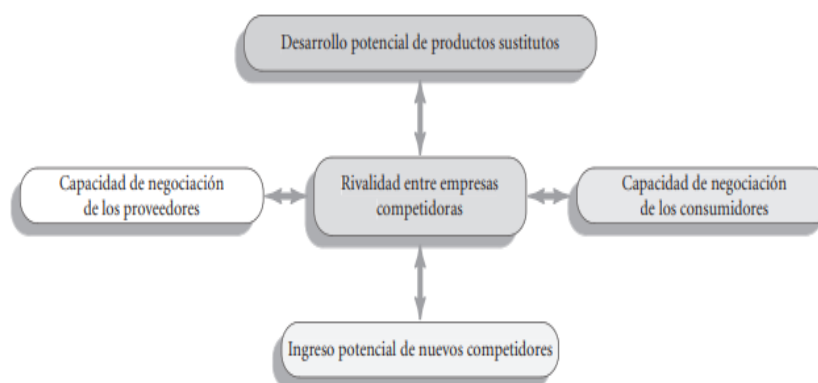


Figura 2. El modelo de competencia de las cinco fuerzas

Fuente: Fred (2003).

Para el entendimiento de estas cinco fuerzas de Porter se definen de la siguiente forma:

Rivalidad entre empresas competidoras: Las PYMES del sector calzado al producir los mismos productos, deben realizar variaciones con el fin de marcar distinción, como es el precio de sus productos para su comercialización en el mercado, Por lo tanto, las PYMES se encuentran

en desventajas si no cuentan con un sistema de costos adecuado, que les permita tomar decisiones para incrementar la producción; de manera tal, que sus precios sean mas favorables para sus clientes y ser competitivos con otras empresas. Es por ello que, esta variable es considerada como una amenaza para la industria del sector calzado.

Ingreso potencial de nuevos competidores: La situación actual en materia económica, política y social del país y de la región puede asumirse como una barrea de entrada de nuevos competidores. Sin embargo, cuando nuevas empresas logran ingresar cómodamente a una determinada industria, se intensifica la competencia, esto conlleva la necesidad de adquirir tecnología y conocimientos, diseño de estrategias para fidelización de los clientes, preferencia por la marca, necesidades de capital, mayores y mejores canales de distribución, políticas de gobierno que regulen los aranceles, acceso a materias primas, patentes, entre otras. Otro aspecto importante a destacar en las PYMES de la región, es el hecho encontrarse en una zona fronteriza que permite el acceso a productos del vecino país, los cuales pueden ser más competitivos en cuanto a calidad y precio. Por lo tanto, esta variable también es considerada como una amenaza para las PYMES del sector calzado de la ciudad, por lo que puede afectar el objeto social de la industria.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: Las PYMES del sector se encuentran permanente competencia con las empresas productoras de productos sustitutos y las empresas importadoras de estos productos, siendo estos, considerados por los consumidores por su calidad y precios, condicionando en cierta medida la actividad del sector, afectando el rendimiento económico del mismo, ya que este cumple las mismas funciones. Esta situación representa una amenaza para el sector, debido a que estos productos son hechos a mano y no podrán competir en las mismas condiciones con otras industrias por ser más tecnificadas.

Capacidad de negociación de los proveedores: Los proveedores juegan un papel importante en el proceso de fabricación de los productos, especialmente en su calidad y precios de adquisición de los insumos y las materias primas, por lo que puede marcar una ventaja favorable o desfavorable para la competitividad del productor. Si estas materias primas se encuentran concentradas en un solo proveedor puede prevalecer la amenaza de aumentos, especulación de precios, costos adicionales, influyendo en la rentabilidad del mismo.

Capacidad de negociación de los consumidores: Los consumidores con poder de negociación pueden constituirse como la fuerza clave más importante que incida en la ventaja competitiva en las PYMES del sector, debido a que ellos pueden monopolizar el mercado reduciendo precios, demandar mejores productos, ofrecer descuentos, rebajas, atención, mejores condiciones de pago, requerir servicios adicionales relaciones con el negocio. Por lo tanto, este poder de negociación dependerá de las ofertas disponibles y la demanda de los productos o servicios que existan en el mercado, en la medida que existan muchos consumidores del producto que complazcan sus necesidades, mayor será su poder de negociación.

2.2.2.2 Matriz EFE. La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas recopilar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (Fred, 2003).

2.2.2.3 Matriz de EFI. La matriz de evaluación de factores internos (EFI) tiene como propósito permitir a los estrategas evaluar la información interna contra las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la organización (Fred, 2003).

2.2.2.4 Matriz MPC. La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como las principales fortalezas y debilidades relacionadas con la

posición estratégica de las empresas de la muestra (Fred, 2003).

2.2.2.5 Matriz PEEA. Serna (2008), define la matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción: “es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada” (p.1). Las cuatro secciones muestran los tipos de estrategias que debe poseer una empresa: los ejes se representan en dos dimensiones internas (fuerza financieras FF y ventajas competitivas VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente EA y fuerza de la industria FI) (ver figura 3) (Casadiego Duque, et al., 2020).

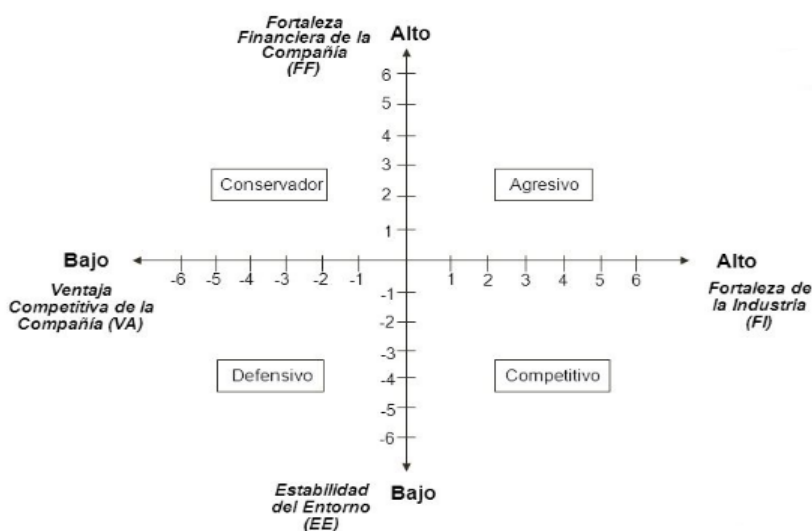


Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Fuente: Serna (2002).

2.2.3 Planeación estratégica

La estrategia del negocio es la piedra angular de todas las actividades de la organización con objeto de alcanzar su objetivo fundamental como empresa. De ahí que la planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a

través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos (Palacios, 2016).

Asimismo, Ruiz (citado en Palacios, 2016), mediante la siguiente figura señalan las etapas de la planeación estratégica:

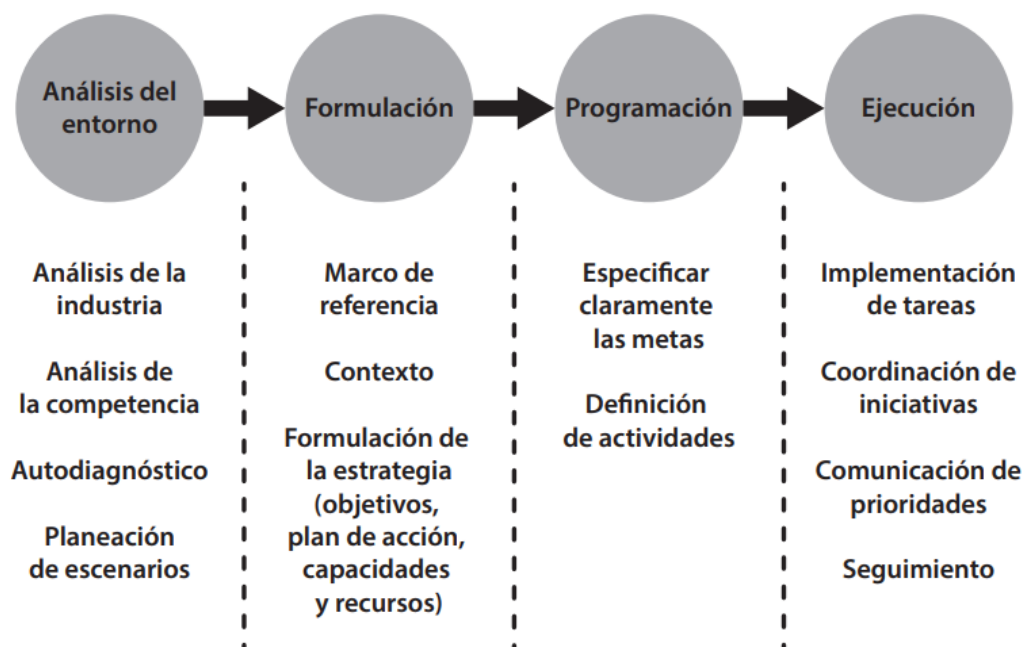


Figura 4. Etapas de la planeación estratégica

Fuente: Palacios (2016).

El proceso de planeación estratégica es la primera herramienta principal que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente adónde quiere ir, de tal manera que, a partir de dónde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión. Sin embargo, Porter (citado en Arcos Sandoval, 2015), la planificación estratégica son todos los elementos que hacen que una empresa o marca, tenga un valor agregado dentro del mercado donde se está desarrollando,

gracias a su carácter diferencial Para conseguir lo deseado, debe tratarse de un elemento que sea escaso, apropiado y demandado por el mercado.

Con base en lo antes expuesto, la planeación se convierte en un elemento esencial del desarrollo de los procesos de gestión y administración, que sirve de base a las actividades, acciones y estrategias organizacionales, las cuales determinan la efectiva realización de las metas trazadas por la institución para el desarrollo de cada función. Sin embargo, es importante que los miembros de la organización deben llevar a cabo procesos efectivos.

2.2.4 Formulación estratégica

La formulación de la estrategia implica elegir la estrategia más apropiada para lograr los objetivos establecidos por la organización. Es por ello que, Amaya (2005), el propósito del desarrollo de la estrategia es crear: Las opciones estratégicas deben traducirse en planes de acción concretos con áreas de responsabilidad claras. Esto requiere planificar cada proyecto estratégico a lo largo del tiempo, definir objetivos y estrategias para cada área funcional dentro de esos proyectos y desarrollar planes de acción específicos. De ahí que, Gómez Mejía y Balkin (2003), "la formulación de la estrategia es el desarrollo de métodos o formas de realizar la misión de la empresa" (p. 159). Una estrategia formulada de manera efectiva integra, alinea y asigna los recursos internos de la empresa y utiliza adecuadamente la información del entorno externo (Aguilera Castro, 2010).

Al desarrollar una estrategia, es importante no solo obtener los recursos necesarios y su desarrollo, sino también crear responsabilidad para realizar las acciones mencionadas anteriormente. El logro de las metas establecidas depende de las capacidades integradas y participativas demostradas, por lo que las previsiones en la estrategia de planificación permitirán

evaluar la eficacia de la estrategia funcional en base al plan de acción planificado.

2.2.5 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA)

La matriz FODA es una importante herramienta de coordinación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (fortalezas-amenazas) (Fred, 2003). De ahí que, Serna (2008), establece que, se deben identificar factores claves para la elaboración de la hoja de trabajo de la DOFA, relacionados con la organización, mercados, competencia, recursos financieros, infraestructura, recurso humano, inventarios, sistema de mercadeo y distribución, investigación y desarrollo, tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. (p.186). Mediante la siguiente figura señala la hoja de trabajo para el análisis DOFA:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERE OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERE AMENAZAS CLAVE
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENUMERE FORTALEZAS CLAVE	ENUMERE DEBILIDADES CLAVE

Figura 5. Matriz DOFA

Fuente: Serna (2008).

2.2.5.1 Direccionamiento estratégico de Thompson y Strickland. El direccionamiento estratégico de Thompson y Strickland es uno de los métodos más efectivos para las organizaciones, teniendo en cuenta que se planean los logros a alcanzar desde la visión de la

misma organización y se realiza de acuerdo a las cinco etapas que ellos proponen. Es beneficioso para la empresa, ya que se puede planear y lograr estos objetivos, a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a los recursos existentes y disponibles (Thompson y Strickland, 2001).

Este proceso implica cinco tareas principales:

1. Desarrollar una visión estratégica.
2. Establecer objetivos.
3. Formular una estrategia.
4. Implementar y ejecutar la estrategia.
5. Evaluar el desempeño.

Las ventajas que aporta el direccionamiento estratégico para las empresas se tienen:

Da una imagen de optimismo y frescura de la empresa hacia los posibles inversionistas, presentándoles coherencia desde la visión, propósitos y objetivos, hasta los planteamientos para el logro de las propuestas. Se optimiza el clima organizacional, asignando funciones claramente definidas a cada uno de los colaboradores, teniendo una visión clara para el logro de las metas, propósitos y objetivos planteados. Se identifican debilidades y fortalezas, que se mejoran y refuerzan con los recursos existentes, tanto económicos, humanos, tecnológicos y de apoyo de infraestructura, siendo necesario reforzarlos, para alcanzar el proyecto, en el caso de ser deficientes. Al definir un sistema de información ajustado, conlleva a lograr una eficiencia y una eficacia de los recursos que se tienen, ya que nos permite disminuir o ajustar los gastos y costos, seleccionar el personal adecuado para el desarrollo de las tareas apropiadas, maximizar los

recursos tecnológicos, logrando la optimización del tiempo y por ultimo permite que las empresas, optimicen las oportunidades y refuercen sus debilidades, mostrando a los accionistas y futuros inversionistas lo beneficios que tienen las propuestas presentadas (López Quiroz, 2018).

2.2.5.2 Johnson y acholes. Este modelo permite cumplir con las expectativas que tienen los mercados y satisfacer a los stakeholders, identificándolos de acuerdo al interés y las expectativas que ellos tengan, estableciendo objetivos claros, manteniendo una relación amigable con ellos e informando sobre avances y resultados; aceptando las sugerencias o recomendaciones para lograr los éxitos de las propuestas. Jonson et al. (2006), plantean que la dirección el alcance se logra a largo plazo mediante el ajuste de los recursos que apoyan el desarrollo de la empresa y que esté acorde al entorno en el que se desenvuelve, para satisfacer las necesidades del mercado y de los stakeholders, logrando con los stakeholders una comunicación asertiva, de acuerdo a las estrategias antes mencionadas en el modelo de Thompson y Strickland (Jonson et al., 2006).

El modelo que plantea Jonson et al. (2006), involucra tres etapas que son: análisis estratégico, elección estratégica e implementación de las estrategias.

2.2.5.3 Tarzijan. El modelo que Tarziján (2013), plantea, involucra dos tipos de estrategias que son la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. **La estrategia competitiva**, es la que busca que la empresa esté a la par de los mercados que lo rodean en el medio empresarial y estar apta para ofrecer sus productos en igual o mejores condiciones que lo que ofrece la competencia, esto conlleva a que se optimicen los recursos existentes en la empresa y que se logre un costo inferior sin descuidar la calidad de los servicios o productos que se esta ofreciendo. Logrando de esta manera que las utilidades se incrementen y redunden en beneficios futuros de las decisiones que se plantean. **La estrategia corporativa**, es definida en tres grandes aspectos que son: los

limites de la empresa (horizontal, vertical, geográfico, conglomerado), mecanismos para la modificación de los limites anterior, entre los que se encuentran las alianzas, los contratos, franquicias, entre otros; y por último la forma de coordinar la interacción con otras empresas, para lograr mantenerse en el mercado. Tarziján (2013), tiene definidas algunas herramientas, para las decisiones que se toman en la empresa y los proyectos de la misma como son: complementariedad entre activos y actividades, creación y captura de valor, poder de mercado y teoría de juegos (Tarziján, 2013).

Los mecanismos que establece Tarziján (2013), para el planeamiento estratégico, tiene en cuenta las siguientes actividades las cuales define como filosofía para el planeamiento empresarial: 1. Definir misión, visión y valores de la empresa. 2. El análisis de la FODA. 3. El Balanced Scorecard, que nos permite establecer objetivos, metas e iniciativas desde cuatro puntos de vista: los aspectos financieros, el aspecto de manejo de clientes, procesos de manejo interno de la organización y aprendizaje y crecimiento de los recursos de la empresa (Tarziján, 2013).

Una de las herramientas que facilita el planeamiento estratégico y que es planteado por Tarziján (2013), es el Balancerd Scorecard, creado por Kaplan y Norton. El Balanced Scorecard, es un cuadro de mandos integral que logra tener una vision completa de la empresa y el cual se deben tener en cuenta las siguientes etapas Martínez Ramos y Heredia Alvaro (2003):

- Definir la misión, visión, valores y estrategias de la organización.
- Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer objetivos para cada una de las visiones que son: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

- Definir indicadores para el logro y cumplimiento de objetivos.
- Plantear metas como estrategia para el logro de cada uno de los indicadores.
- Comunicar y capacitar a los empleados sobre la nueva propuesta.
- Utilizar herramientas de apoyo para hacer seguimiento al plan propuesto.
- Hacer seguimiento constante.

2.2.5.4 Acrónimo PESTEL. El acrónimo PESTEL fue mencionado por Francisco Aguilar por primera vez en su libro “Análisis del entorno empresarial” en 1967 y continua teniendo vigencia en la planeación de las empresas. El PESTEL involucra los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; estos son los factores encargados de afectar directamente una organización en cuanto al desempeño y las decisiones que se toman (Amador Mercado, 2022).

El análisis PESTEL se centra en el estudio del entorno donde se desenvuelve la empresa, encontrando las oportunidades y amenazas y haciendo ajustes necesarios, para mantenerse en el mercado y así facilitar la expansión de la organización (Lli Torradabella y Saiz Álvarez, 2015).

Para elaborar el análisis PESTEL se debe diseñar una matriz de doble entrada con seis columnas en donde se ubiquen los factores y en otro lado los aspectos relevantes (Parada, 2016).

2.2.6 Entes de apoyo para las PYMES

2.2.6.1 Banco de la Republica. Es el banco central de Colombia, que tiene como funciones principales regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito; emitir la moneda legal;

administrar las reservas internacionales; ser prestamista de última instancia y banquero de los bancos comerciales; y servir como agente fiscal del gobierno. Por otro lado, PYMES son las pequeñas y medianas empresas que conforman el tejido empresarial del país y que contribuyen al desarrollo económico y social.

El Banco de la República tiene varios programas y servicios para apoyar a las PYMES en Colombia. Algunos de los beneficios que ofrece son:

- Programa de Garantías para el acceso al crédito.
- Programa de financiamiento para el sector agropecuario.
- Programa de financiamiento para el sector turismo.
- Programa de financiamiento para el sector cultural.
- Programa de financiamiento para el sector exportador.
- Programa de financiamiento para el sector industrial.

Además, el Banco de la República también tiene un programa de capacitación y asesoría empresarial que puede ser útil para las PYMES (Banco de la República, 2023).

2.2.6.2 DANE. El DANE es el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. Es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. El DANE como ente rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN) define e implementa el esquema de evaluación de la calidad estadística.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) es una entidad del gobierno colombiano encargada de producir y difundir información estadística oficial y censal de Colombia¹. Según el DANE, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el 90% del sector productivo de Colombia, generan el 40% del producto interno bruto (PIB) y más del 80% del empleo nacional.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) proporciona información estadística sobre las empresas en Colombia, incluyendo las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El DANE tiene un Directorio Estadístico de Empresas que se integra a partir de diversas fuentes de información como encuestas económicas que realiza el DANE y registros administrativos que contienen información sobre la identificación, ubicación, contacto y variables de estratificación como el tamaño o la actividad económica de las empresas del país. Además, la Encuesta de Micronegocios - EMICRON tiene como objetivo proporcionar información estadística sobre la estructura y evolución de las principales variables económicas de los micronegocios en los sectores de: agricultura, industria manufacturera, comercio, construcción, transporte y servicios.

Según la Encuesta de Micronegocios del DANE (2021), Colombia tiene ****2.540.953 miPYMES**** que representan el ****90%**** de las empresas del país y emplean más del ****65%**** de la fuerza laboral nacional². Además, el 78% del empleo en Colombia es generado por las miPYMES³.

2.2.6.3 Cámara de Comercio. El Plan de Desarrollo Municipal "Cúcuta 2050, estrategia de todos" presenta las líneas estratégicas, componentes y programas en los que se invertirán los recursos del municipio en los próximos cuatro años.

La Cámara de Comercio de Cúcuta es una entidad gremial sin ánimo de lucro en la frontera de Colombia y Venezuela que fue fundada en 1915.

La Cámara de Comercio de Cúcuta es una entidad autónoma, sin ánimo de lucro, integrada por las personas que ejercen el comercio (Industriales, Comerciantes, Agricultores, Ganaderos, etc.), cuyo objetivo primordial es ser depositaria de la confianza pública, correspondiéndole llevar el Registro Mercantil que es la más valiosa fuente de información para la vida de negocios en forma que resulte factor eficaz y positivo de organización de la actividad mercantil. La clasificación por actividad económica en la Cámara de Comercio de Cúcuta se divide en cuatro secciones: I Alojamiento y servicios de comida, C Industrias manufactureras, N Actividades de servicios administrativos y de apoyo y S Otras actividades de servicios.

El Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2020-2023 se llama “Más Oportunidades Para Todos” y es el resultado de la participación de más de dos mil nortesantandereanos en los con su experiencia y desde sus responsabilidades como gobiernos departamental o municipal, comunidad, instituciones o gremios, nos pusimos de acuerdo en trabajar en conjunto para lograr propósitos comunes.

El plan tiene como objetivo general “mejorar la calidad de vida de la población nortesantandereana a través del fortalecimiento del desarrollo económico y social sostenible, la construcción de una cultura ciudadana y el mejoramiento de la gestión pública” (Gobernación de Norte de Santander, 2020, p.12).

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el plan busca fortalecerlas a través de la creación de un fondo departamental para el emprendimiento y la innovación. Además, se busca promover el desarrollo empresarial a través del fortalecimiento de las cadenas productivas

y el apoyo a la formalización empresarial (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2023).

2.2.6.4 Superintendencia de Sociedades. La Superintendencia de Sociedades es una entidad gubernamental que tiene como función principal la inspección y vigilancia de las sociedades comerciales en Colombia. Aunque las micros, pequeñas y medianas empresas están sometidas a la inspección de la Superintendencia de Sociedades, debido a que están organizadas como sociedades comerciales, en los términos del artículo 83 de la Ley 222 de 1995, ello no implica su inscripción en una base de datos especial que las clasifique.

Las sociedades mercantiles y las empresas unipersonales que, a 31 de diciembre de 2006, o al cierre de los ejercicios posteriores, registren: (i) un total de activos superior a ****30.000 SMLMV**** o, (ii) ingresos totales superiores a ****30.000 SMLMV**** quedarán sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de Sociedades.

Es importante tener en cuenta que las sociedades que estén sujetas a la vigilancia de otra Superintendencia no estarán sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de Sociedades

La Superintendencia de Sociedades es una entidad encargada de supervisar y controlar las sociedades comerciales en Colombia. En cuanto a los beneficios que tiene la Superintendencia de Sociedades para las pequeñas y medianas empresas, algunos de ellos son:

La Superintendencia de Sociedades ofrece asesoría y capacitación a las empresas en temas relacionados con la constitución, funcionamiento y disolución de sociedades.

La Superintendencia de Sociedades también se encarga de la protección de los derechos de los accionistas y de los inversionistas.

La Superintendencia de Sociedades tiene la facultad de intervenir en las sociedades comerciales cuando se presentan situaciones que puedan afectar su estabilidad financiera o su funcionamiento.

La Superintendencia de Sociedades también tiene la facultad de sancionar a las sociedades comerciales que incumplen con las normas legales y reglamentarias.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se clasifican según la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente. (DANE, 2021).

2.2.6.5 Bancoldex. Los aspectos importantes de las PYMES en Colombia son:

La clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas según el valor de los activos y el número de empleados.

Las ventajas de ser reconocida como una miPYME, como líneas de crédito preferentes, garantías, beneficios tributarios y apoyo a la internacionalización.

Los cinco elementos esenciales de las PYMES: recursos humanos, retención, retroalimentación, respeto y resiliencia.

Bancóldex (2023), es el banco de desarrollo empresarial de Colombia que ofrece soluciones financieras y no financieras para las miPYMES, como crédito, garantías, fondos de inversión y fortalecimiento empresarial.

Los préstamos que reciban los empresarios podrán destinarse para financiar inversiones en capital de trabajo, adquisición de materia prima, insumos, inventarios y demás gastos operativos

de funcionamiento.

El programa Bancóldex (2023), capital Fondo de Fondos promueve el desarrollo de mecanismos alternativos de financiación para emprendedores y empresarios, permitiendo la movilización de recursos hacia la industria de Fondos de Capital en Colombia y la región.

Como banco de desarrollo empresarial, Bancóldex fortalece sus actuaciones para ejercer como instrumento de intervención contra cíclica cuando la economía del país y las empresas más lo requieren (Bancóldex, 2023).

2.3 Marco Conceptual

PYMES. Son empresas pequeñas y medianas.

Empresa. El decreto 410 de 1971, en su artículo 25 Código de Comercio Colombiano la define: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. Art.25 Código de Comercio.

Sector Calzado. Compone un sector manufacturero diversificado en relación a la calidad de los materiales que implementan y los productos que se comercializan, generalmente se confecciona tanto para el sexo femenino como el masculino al igual que la población infantil. Cuya diversidad es el reflejo complejo de los procesos industriales para posicionar las compañías del mercado.

FODA. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

MPC. Matriz perfil competitivo.

PEEA. Posición estratégica y la evaluación de acción.

2.4 Marco Espacial

La presente investigación tendrá como ámbito de estudio las pequeñas y medianas empresas del sector calzado del municipio de San José de Cúcuta.

2.5 Marco Temporal

La presente investigación se llevará a cabo durante los periodos del 2022 y 2023.

2.6 Marco Legal

Como base legal se tomará las leyes, decretos, resoluciones, normas y reglamentos que sustentan el desarrollo de la presente investigación, relacionadas con las PYMES del sector calzado.

Constitución Política de Colombia, Artículo 1 Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. Asimismo, el Artículo 2. Expresa cuales son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución... económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Mientras que, el Artículo 333.

Establece que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio, Artículo 1. Establece la aplicabilidad de la Ley Comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas. Asimismo, el Artículo 13. Determina la presunción de estar ejerciendo el comercio. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos: 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil; 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio. De ahí que, el Código de Comercio reúne un conjunto de reglas, normas y principios comerciales que buscan regular las relaciones comerciales.

Ley 1314 de 2009, Por la cual se reglamentan los principios y normas de contabilidad e información financiera, y de aseguramiento de información aceptadas en Colombia, además se dan a conocer los entes o autoridades competentes responsables de vigilar su cumplimiento

Decreto 2473 de 2010. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993, la Ley 590 de 2000, la Ley 816 de 2003 y la Ley 1150 de 2007. El artículo 12 de la Ley 590 de 2000 establece la obligación de las entidades públicas de desarrollar programas de aplicación de las normas sobre contratación; promover e incrementar la participación de más PYMES como proveedoras de los bienes y servicios; establecer procedimientos administrativos que faciliten el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información; y de preferir en condiciones de igualdad de

condiciones de precio, calidad y capacidad de suministros y servicios a las PYMES nacionales.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Asimismo, el Artículo 2. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana.

Decreto 957 de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1, de la Parte 2 del Libro 2, del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Este decreto establece los criterios de clasificación de las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. El Artículo 2.2.1.13.2.2. Establece los rangos para la Definición del Tamaño Empresarial.

Tabla 1. Rangos para la definición del tamaño empresarial

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019).

2.7 Sistema de Hipótesis

Arias (2006), la hipótesis es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de

investigación. Asimismo, el mismo autor considera que la hipótesis se desprende de la teoría, es decir, no surgen de la simple imaginación, sino que se deriva de un cuerpo de conocimientos existentes que le sirve de respaldo.

La hipótesis planteada en la presente investigación es: El direccionamiento estratégico es una herramienta administrativa que facilita el desarrollo de estrategias competitivas en las PYMES del sector calzado.

2.8 Sistematización de las Variables

Una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (Arias, 2006, p.57). Mientras que, Para Zorrilla y Torres (citado en Pérez, 2006), el sistema de variables se plantean:

Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dan en los individuos, grupos u objetos. Es decir, las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambios o variaciones.
(p.62)

Por lo tanto, como base en la hipótesis planteada se plantean las siguientes variables:

Variable independiente: Direccionamiento estratégico y competitividad.

Variable dependiente: PYMES del sector calzado en el municipio de San José de Cúcuta.

Variable interviniente: Recursos económicos.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable nominal	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
Direccionamiento Estratégico	Es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer metas y desarrollar una estrategia, e implementar y ejecutar esa estrategia, y luego hacer cualquier ajuste correctivo a la visión, las metas, la estrategia y la estrategia a lo largo del tiempo	Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de principios corporativos • Existencia de Misión • Existencia de Visión 	1 2 3
		Diagnostico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de fortalezas • Identificación de oportunidades • Identificación de debilidades • Identificación de amenazas 	FODA
		Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos previos • Formulación de estrategias 	4 5
			<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de estrategias • Evaluación de estrategias • Toma de decisiones 	6 7 8
Competitividad	La capacidad de la empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad” que sus competentes, es decir, le permite a la empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve	Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificaciones competidores principales 	MPC (Matriz Perfil Competitivo)
		Fuerzas Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad entre empresas competidoras • Ingreso potencial de nuevos competidores 	9 10
			<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo potencia de productos sustitutos • Capacidad de negociación de los proveedores • Capacidad de negociación de los consumidores 	11 12 13
			<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza financiera de la compañía • Estabilidad del entorno • Ventaja competitiva de la compañía • Fortaleza de la industria 	PEEA (Matriz de la posición estratégica y la evaluación de acciones)

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Estudio

El enfoque de estudio se abordó bajo el paradigma cuantitativo; “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, et al., 2006, p.5). Asimismo, corresponde a una investigación de nivel descriptivo, porque “cuyo propósito es el de interpretar las realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2006, p.102).

De acuerdo con las definiciones anteriores, el presente estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptiva debido a que se plantea describir la situación actual de las PYMES del sector calzado, y a su vez se realizará un diagnóstico de las prácticas actuales del direccionamiento estratégico y el desempeño competitivo para lograr identificar los elementos críticos del direccionamiento estratégico y así poder diseñar una propuesta de intervención a los elementos críticos del direccionamiento estratégico para fortalecer la competitividad en las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta. Asimismo, corresponde también a una investigación transversal o transeccional, pues este se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la de describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2006).

El presente estudio determinará la incidencia del direccionamiento estratégico en la competitividad de las PYMES del sector, a través del diseño de herramientas de diagnóstico

estratégico, “mediante el cual se evaluará la situación de la organización, lo cual incluye el análisis dentro y fuera de la organización, es decir interno y externo” (Arrieta Jiménez, et al., 2021, p.1). De ahí que, el análisis de la posición estratégica mediante la matriz DAFO o FODA, permite determinar en un periodo determinado de tiempo, esquematizar los factores internos más importantes (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Por otra parte, mediante la “matriz de perfil competitivo se identifican los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa” (Fred, 2003, p.112). Asimismo, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) es una herramienta para la formulación de estrategias alternativas, su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica, de modo que, permite identificar los elementos críticos del direccionamiento estratégico que inciden en la competitividad de las PYMES del sector calzado en municipio de San José de Cúcuta, por lo que el éxito será diseñar una propuesta de intervención a los elementos críticos del este direccionamiento estratégico que se menciona y que ayudará a fortalecer la competitividad de las PYMES del sector.

3.2 Método de Investigación

El método empleado en la presente investigación es el inductivo - deductivo, debido a que formularan estrategias competitivas a través del direccionamiento estratégico. El método inductivo implica recopilar varios datos y observar suficientes hechos relacionados con el problema en cuestión, analizándolos para encontrar sus similitudes y diferencias, comparando y anotando sus características comunes para formular, este enfoque pasa de lo específico a lo

general, de los hechos individuales a los hechos generales, mientras que el método deductivo sigue una progresión descendente, de lo general a lo específico, o se mantiene en el plano de las generalizaciones (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2006).

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

La población es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información (Pérez, 2006). Mientras que para Hernández Sampieri et al. (citado en Arias, 2014), cuando se habla de población, se trata de sujetos u objetos de estudio, es decir, quiénes serán medidos.

La población objeto de estudio de la presente investigación está representada en 10 empresas del sector calzado, que tengan las características de pequeñas y medianas empresas, ubicadas en el municipio de San José de Cúcuta, que cumplan con los siguientes criterios: (a) Ejercer el comercio de forma legal, (b) Estar registrados en cámara de comercio y (c) Pertenecer a la industria del sector. La población será evaluada de acuerdo a sus prácticas actuales en términos de direccionamiento estratégico, elementos claves y competitividad.

3.3.2 Muestra

La muestra es, esencialmente un subconjunto de una población. Es un subconjunto de elementos pertenecientes a un conjunto definido por sus propiedades, al que llamamos población. (Hernández Sampieri, et al., 2010). El tipo de muestreo en este estudio es el no probabilístico intencional, en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios

preestablecidos por el investigador (Arias, 2006). De esta forma se tendrá como muestra diez (10) PYMES del sector calzado de las ubicadas en el Municipio de San José de Cúcuta, que cumplan con los criterios antes mencionados.

3.4 Fuentes y Técnicas Para la Recolección de Información

3.4.1 Fuentes primarias

Las principales fuentes de información primarias se relacionan con la aplicación de las matrices FODA, MPC, PEEA y la encuesta, que serán aplicadas a las PYMES del sector calzado ubicadas en el Municipio de San José de Cúcuta.

3.4.2 Fuentes secundarias

Esta investigación requiere de información adicional, es decir, tesis, proyectos de grado, artículos, libros, textos profesionales, bases de datos, repositorios, páginas web y otras fuentes de información que servirán de guía en el desarrollo de la investigación.

3.5 Técnicas de Recolección de Información

La técnica requerida para recolectar la información será a través de la encuesta y la matriz FODA, necesarias para determinar la planeación estratégica, diagnóstico estratégico y los procesos organizacionales internos más importantes (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) requeridos en el direccionamiento estratégico, y las matrices MPC y PEEA se podrán identificar los elementos críticos que inciden en la competitividad de las PYMES del sector.

3.6 Técnicas de Análisis de Datos

Los datos obtenidos se recopilan en tablas, se categorizan, analizan y procesan utilizando métodos de análisis estadístico. Además, durante el análisis de datos, se utilizan programas especiales para el análisis descriptivo, la conversión de datos en tablas estadísticas y gráficos explicativos, que facilitan el análisis de datos. También deberá usar los programas Microsoft Word y Excel, que son necesarios para codificar, tabular y sacar conclusiones importantes.

4. Revisión Teórica de los Elementos del Direccionamiento Estratégico y los Factores Asociados a la Competitividad

4.1 Direccionamiento Estratégico y las Posturas de la Literatura Contemporánea

Para lograr examinar la relación teórica del direccionamiento estratégico en correlación a elementos asociados a la competitividad para las PYMES del sector calzado en la ciudad de Cúcuta es preciso recapitular la naturaleza de este principio teórico, en donde es prescindible identificar su renovación administrativa para determinar la secuencia racional y organizativa que diversos autores han estipulado estas concepciones durante mucho tiempo.

Generalmente la interpretación del contexto este guiado en acentuar acciones que logren satisfacer las metas propuestas por las organizaciones. Autores como Mendoza Guerra (2021), lo enlaza directamente con la estipular objetivos correspondientes a un periodo extenso de tiempo en el que se asigna recursos y se aplica disposiciones prescindibles para alcanzar las opciones de desarrollo propuestas. El autor resalta un esquema con el que logre acentuar definición de la estructura organizacional conforme a los requerimientos que demande el mercado y la capacidad de gestión de la misma compañía comprendiendo que las diversas metodologías de trabajo empresarial tienen su fundamento en el éxito de sus emprendimientos conforme a las realidades del mercado que en cierta instancia operacional puede diversificarse constantemente es ahí donde se pone a prueba la capacidad de interpretación de datos al momento de tomar decisiones tan radicales como una simple intervención en la mejora del factor humano por adecuarlo a este parámetro y eso sin relacionar otras opciones elementales (Mendoza Guerra, 2021).

Siguiendo con los planteamientos de Porter (2010), esta distinción del conocimiento radica en la capacidad interpretativa y ejecutora de la empresa basadas en las realidades del entorno

conforme las gestiones que logran consolidarse para plantear su posicionamiento según las cinco fuerzas de la industria que aclara en su discurso este autor. Indudablemente aquí para las PYMES del sector calzado de Cúcuta tiene un operativo de gestión práctica en la que prima siempre por consolidar una buena estrategia de gestión aplicada, la cual va enlazada en alcanzar un resultado favorable concentrado constantemente en la renovación del medio competitivo sobre un patrón de conducta del mercado que está enlazado directamente con una secuencia de acciones a definir en el largo plazo.

Una vez agregada la estrategia, las organizaciones tienden a vincular condicionamientos del factor externo como el concepto de una guía sistemática aplicada con flexibilidad dentro del entorno comercial de trabajo en el que se enfoque la compañía para estimular con ello una creatividad más consecuente con las necesidades de los clientes en términos específicos de una formulación efectiva capaz de consolidarse durante la fase de implementación de opciones de trabajo y alcanzar con ello la solvencia estratégica que movilizan los recursos organizacionales (Pérez Caldentey y Kardonsky, 2018). para alcanzar el éxito sobre elementos complejos de las apreciaciones preliminares definidas por la compañía o la propia industria manufacturera y es que entidades como la Cámara de Comercio de Cúcuta y el DANE centran sus esfuerzos para acumular suficiente información para estipular informes de calidad en lo que confiere las dinámicas mercantiles que en este caso levanta un mayor interés en superar conflictos organizativos que puedan presentarse luego de confrontar múltiples didácticas de trabajo.

Para Buchanan y Huczynski (2019), esta condición está relacionada con la caracterización de los objetivos donde logran fijarse relaciones parciales entre las metas organizacionales y el entorno externo del medio corporativo en lo que es posible acercarse de manera objetiva a las condiciones de la realidad en torno las propias capacidades de gestión individual, y es ahí donde

surge el criterio analítico para estipular la mejor opción que se adapte a un aglomerado de contrariedades efectivas del calzado en Cúcuta. Aunque resulte paradójico las empresas locales pueden aprovechar mucho de los aportes de múltiples autores que han tratado el tema de la gerencia estratégica, no más con recapitular los aportes de Serna (2008) es su obra se comprende muchos aspectos rescatables que las compañías deben de acomodar en los modelos de trabajo a implementar y es más una nación con múltiples matices discriminativos requiere de una apreciación comprensible de la realidad en condiciones tan simples como la propia estructura del mercado. A lo largo de la lectura de esta importante obra se puede rescatar teorías como la aplicabilidad de la matriz DOFA, el análisis de factores competitivos y la propia condición de la cadena de valor ya aquí es donde se puede generar los bienes que van a ser intercambiados dentro del segmento del mercado seleccionado, básicamente se mantiene un enfoque en constante renovación capaz de adaptarse a alteraciones del medio para lograr alcanzar las metas propuestas.

Sí se revisa los argumentos de Kaplan y Norton (2014), el propósito de la dirección estratégica como un corregimiento prescindible de elementos globales, sobre la estructura aplicada del proceso organizacional que simple medida hay que estructurar de acuerdo a un análisis de las tácticas por implementar para formularlas correctamente de acuerdo a las condiciones preexistentes de la compañía y el propio mercado, cómo:

a) Gestión estratégica, sirve para entablar la referencia del contexto preexistente de la organización. Se enfoca en responder cuestionamientos definidos en: dónde está, hacia dónde se desea ir, cuál es la ruta de trabajo por aplicar; y para ello es preciso obtener información precisa que posteriormente sea procesada constantemente siempre y cuando se considere los recursos de desempeño frente las capacidades de gestión interna, los autores sugieren un esquema comparativo de los entornos bajo la estabilidad competitiva del factor externo que vincula

condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológica, ambiental y legal. También esta las posiciones del condicional interno, con la precisión de gestiones claves de la organización en el que se tiene en cuenta acciones existentes para valorar la condición actual de las actividades definidas. Evidentemente la apreciación del entorno construida un instrumento proporcionado por la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) (Kaplan y Norton, 2014).

b) Definición de la estrategia, es la fase donde los directivos de la organización tratan de esclarecer de manera subjetiva el rumbo final del modelo de trabajo. En este cuestionamiento persiste diversos enfoques para estipular condiciones como lo es el posicionamiento de los nichos, la productividad de la organización, las definiciones financieras y de cartera, la caracterización estratégica, la innovación, el compromiso colectivo; pero. lo más prescindible es el cliente o usuario final del producto o servicio. De acuerdo a Kaplan y Norton (2014), hay múltiples gestiones del trabajo para respaldar estos enfoques en los que destaca la estrategia del océano azul, la consolidación de la experiencia, la administración del peligro corporativo, los fundamentos teóricos de la cadena de valor, la reingeniería, los modelos financieros ABC, las tareas analíticas Six Sigma, entre otros. No obstante, sin diferenciar el enfoque que se aplique y su correspondiente metodología sobre dichas consideraciones simplemente se alinea la definición más desarrollada para optimizar la organización y obtener la ventaja competitiva del segmento comercial a intervenir.

c) Implementación del recurso, la estrategia definida sirve para poner en práctica los modelos acondicionados en las anteriores fases, durante el análisis estratégico y la definición de la estrategia mediante la intervención cooperativa de todo el factor humano de la compañía para hacer un uso conveniente y poder obtener los resultados deseados, pero manteniendo un control asertivo sobre la propuesta (Kaplan y Norton, 2014).

Sin duda alguna el sector calzado en la ciudad de Cúcuta puede aplicar estos elementos para definir la mejor opción de desarrollo que permita comparar una propuesta a las necesidades de la compañía. Los retos del entorno son una prueba en donde los directores tienen que tener la mejor percepción del mercado en comparación a un modelo de trabajo que evalúe propuestas más dinámicas y refrescantes, pueden combinarse y en el mejor de los casos reestructurarse ya que no hay una verdad absoluta. Generalmente puede existir hechos que validan estas posturas teóricas, la prueba aquí es comprender como las empresas del sector calzado de Cúcuta tiene la disposición de apropiarse de estos conocimientos que han sido validado por expertos y académicos ya que una concepción de este nivel casi siempre es refutada al momento de aplicar un instrumento recolector de información.

4.2 Elementos Claves del Direccionamiento Estratégico

Recapitulando los fundamentos de la gerencia estratégica como un recurso elemental para responder a condicionantes del futuro y la opción de acentuar esfuerzos hacia el alcance de las proyecciones determinadas por la compañía en particular, se puede argumentar que esta condición para el sector calzado es un hecho relevante al momento de implementar planes de acción efectivos, los cuales se conforma las consolidaciones prácticas de las opciones teóricas repasadas donde se siempre se expone la opción de optimizar la dirección y la estratégica, por lo cual este recurso sirve como un medio elemental de la administración capaz de dirigir gestiones de una forma más sistematizada y jerarquizada en torno a la respuesta del mercado.

La finalidad siempre se basa en la consecución de los objetivos es por ello que para lograr una correcta implementación se debe cumplir las fases explicadas previamente en el apartado anterior. La cuestión aquí es como puede definirse la gerencia estratégica como un planteamiento

real de las coordenadas relacionales entre el factor interno y los componentes externos capaces de alterar las sinergias organizacionales para la consolidación de los resultados estimados, Millán y Díaz (2021) resaltan también que todos estos elementos acentúan la influencia tanto a nivel social como financiero ya que priva la consecución de atenuantes que pueden alterar más de una actividad económica. Sin embargo, es preciso aclarar que no todas las estrategias pueden servir para una compañía en especial.

De acuerdo a Reyes (2012), la consecución de los objetivos organizacionales debe tener en cuenta una integración de todo el factor humano que está involucrado en el desarrollo de las actividades internas, por ello el trabajo estratégico surge en torno a la dirección aplicada de las metas que básicamente son objetivos definidos en un plazo largo donde se logra una mayor amplitud de los deseos que se estipulan para esta compañía. Por ende, el sector calzado es un rubro muy particular porque siempre está en constante cambio sobre su relevancia inherente de las áreas alternativas, las cuales son tan importantes como las acciones todo proceso productivo porque son el recurso de venta que debe saber llegar al consumidor final. Por otra parte, Chiavenato y Sapiro (2010), asegura que con factores determinantes es posible acortar las diferencias entre lo que es la calificación de la estrategia y su correspondiente direccionamiento para el cumplimiento de las metas, todo porque esta cuestión operacional siempre está basado en abrir nuevas sendas inherentes del camino mercantil correspondiente siempre a los resultados más óptimos posibles dentro del desarrollo integrado y también considerando múltiples variables como es la carga del análisis o la gestión operacional.

En ese sentido, Chiavenato y Sapiro (2010), indican que la organización puede expandirse o puede declinarse todo depende del desempeño analítico de las directivas para proyectarse hacia un futuro favorable; porque el mercado siempre mantiene constantes alteraciones que pueden

alterar la sostenibilidad durante el tiempo.

De ese modo queda simplemente es reducir el riesgo mediante estrategias novedosas que logren diferenciarlas del entorno, para aportar así un valor agregado al cliente o consumidor final; todo por consolidar el crecimiento donde las ventajas competitivas siempre se basan en una instancia diagnosticada previamente para lograr deducir las cuestiones de gestión operante del mercado por implementar para luego evidenciar un desempeño eficiente a las condiciones del mercado subyacente a las dinámicas adversas a las que habitualmente un modelo de negocio enfrenta diariamente en su cotidianidad funcional.

Por eso se aclara la problemática a la que puede envolver al empresario de Cúcuta, que a pesar de caracterizar por tener excelentes fábricas con productos vanguardistas hay una distinción práctica de la condición humana que simplemente se encarga de cambiar las reglas del juego según la perspectiva individual de este interventor y el alcance de los principios fundamentales del direccionamiento estratégico hoy más que nunca representa un papel esencial para la consolidación de los negocios al identificar falencias desde la cadena de producción hasta los propios procesos comerciales como lo es la misión y la visión que está estipulada sobre principios que se consolidan directamente en la apreciación de valores organizacionales fundamentales, los cuáles deben tenerse en consideración que en este caso es preciso tener en cuenta las tres estrategias que se han dado cuenta de acuerdo a Tarziján (2018).



Figura 6. Etapas del proceso estratégico

Fuente: Tarziján (2018).

Entonces aplicando los aportes de la literatura para el sector calzado se puede decir que la primera etapa en diferenciar la organización de acuerdo a la posición estratégica del mercado, las empresas de Cúcuta deben considerar elementos internos donde pueden verse alteradas las fortalezas y promoverse las debilidades para diversificar esta condición y así potencializar el modelo de desarrollo en aspecto extremos y promover las oportunidades (Monroy Sepúlveda, et al., 2017). Para Ovalles (2021), prácticamente este análisis diferencial promueve las expectativas de los involucrados estableciendo así nuevos stakeholders, lo cual permitirá abrir las sendas del mercado y optimizar las ganancias si se aplica la estrategia correcta y gracias a un análisis preliminar de aspectos como la fuerza de trabajo, su capacidad financiera, el posicionamiento del mercado y la fidelización de sus clientes.

Todas estas cuestiones prácticas de las organizaciones influye directamente en la definición de los planes de acción con respecto a la estrategia delimitadas del proceso productivo y esto debe fundamentarse siempre en los objetivos del sector calzado en Cúcuta que en pocas palabras es aumentar la cantidad de mercancía manufacturada en progresión paulatina de las ventas obteniendo con ello nuevos potenciales clientes; resulta muy lógico porque los ingresos se obtienen con base a estas dos condicionantes. La cuestión aquí es cómo es que logra analizar estas secuencias de desarrollo para definir posteriormente una propuesta viable a las necesidades del mercado bueno en realidad esta fase es importante porque permite conocer las necesidades y poder adquisitivo de los consumidores y adentrarse con mayor propiedad a las necesidades puntuales de su vida cotidiana.

La segunda fase de este componente está situada en la formulación, donde ya se tiene claro cuál es la ruta de trabajo por implementar la cual dicha selección debe hacerse de una forma coherente y teniendo en cuenta las capacidades de la organización para lograr entablar un entorno competitivo (Tarziján, 2018). Con esto se habla de mantenerse en el mercado a pesar de los cambios notorios que pueden sufrir por un valor agregado frente a la realidad del entorno empresarial y el propio mercado, todo porque las ventajas competitivas siempre tienden a renovarse y es tarea de los directivos o los estrategas corporativos acentuar la condición más favorable para mantenerse estable para esta gestión laboral del mercado donde se está interactuando la compañía.

La formulación simplemente es una condición radical que mantiene concordancia con los propósitos y deseos que deparan el futuro de una compañía, aunque es preciso que el sector calzado se encuentra inmerso en promover siempre la generación de un valor agregado para sus clientes y esto es afirmado por Hoyos Maya (2020), que resalta la posición práctica de cambiar el

estilo de vida del consumidor más que satisfacer una necesidad inherente a la vida cotidiana, ya que es posible mantenerse en el mercado con una mayor sostenibilidad. Especialmente en un entorno o globalizado que obliga siempre adaptarse a nuevas exigencias o en el peor de los casos se terminaría con dejar de funcionar, ya que no cumple los estándares requeridos para este condicionamiento práctico solicitado por la mayoría de los consumidores que basan todas sus decisiones de compra por los patrones emocionales más que de la propia funcionalidad.

Por último, la tercera fase se basa en la implementación de todos los procesos estratégicos definidos con la intención de lograr proyectar las metas establecidas por las directivas de una organización en particular. Tarziján (2018), es enfático en recapitular que toda la información obtenida en los dos procesos anteriores a pesar de ser de utilidad para llegar a esta cuestión del trabajo operativo de la compañía, simplemente recomienda no tenerla presente como una verdad absoluta, ya que el mismo autor es muy consciente de las divergencias del mercado y sus propias contradicciones por lo que inevitablemente hay que estipular un estado de alerta constante que se encargue de evaluar con eficacia todas las opciones de desarrollo propuestas, debido a que una cosa es diseñarla y otra muy distinta es consolidarla para que alcance el éxito inherente a las exigencias del mercado. Ahora si se recapitula los condicionantes actuales del entorno comercial cucuteño se puede asegurar que la diversificación de las necesidades del consumidor final es un recurso operante que debe discutirse con mayor detenimiento para así replantear las propias estrategias y alcanzar la tan deseada sostenibilidad deseada en donde hay que tener la cautela posible para acordar el éxito. Básicamente es un desafío acondicionarlo sobre acciones y decisiones, ya que una cosa es generar la estrategia funcional y otra muy distinta es administrar los procesos que conllevan implementarlos.

4.3 Pilares Aplicados del Direccionamiento Estratégico en Cúcuta

Bajo la necesidad de un plan estratégico que dirija las PYMES en Cúcuta, es necesario tener en cuenta diversos factores esenciales. Primeramente, hoy por hoy las regiones están teniendo un desarrollo bastante diverso (Prado y Sandoval, 2021). En relación al poder adquisitivo de los clientes, las tasas de desempleo juegan un papel fundamental. Según el DANE (2023), entre las ciudades sin área metropolitana, Cúcuta tiene la tasa de desempleo más alta entre diciembre de 2022 y febrero de 2023 con un 14,5%. Este es un factor importante a tener en cuenta, debido a que si las personas no poseen una fuente de sustento fija, su facilidad para adquirir productos, en este caso calzado, se debe revisar con minuciosidad el plan estratégico y establecer precios de acuerdo a las posibilidades del público objetivo.

En el caso de Cúcuta, es una ciudad que a pesar de su posición fronteriza estratégica no se previsualiza correctamente en términos de mercado. Por ejemplo, la comercialización de productos en esta zona se ve afectada por los diversos cambios ideológicos que enfrenta en la actualidad Venezuela (Prado y Sandoval, 2021). Estos factores geográficos, políticos, sociales y económicos son esenciales para tomar decisiones que tengan en cuenta todas las necesidades de los clientes enfocándose en solucionar todo este tipo de problemáticas, o por lo menos, que estas no supongan un obstáculo a la hora de comercializar los productos (Prado y Sandoval, 2021).

Ante estas cuestiones, Medina Delgado et al. (2021), explica que la comercialización de calzado en Cúcuta debe enfocarse en las teorías de gerencia estratégica para apuntar al desarrollo social por medio de la creación y puesta en marcha de estrategias que posibiliten cambios reales beneficiosos para la población, mirándose desde el mercadeo y la importancia de la cadena de valor para optimizar la producción y comercialización.

Desde esta misma línea, entonces se vuelve crucial comprender como funciona el mercado y sus distintas aristas. Esta responsabilidad es competencia de la gerencia estratégica, quien debe llevar a cabo un proceso de conocimiento y entendimiento del entorno para generar una metodología que tenga en cuenta las necesidades sociales y la capacidad de su compañía fabricante y productora de calzado.

Es por ello que, al revisar las diversas posturas de los autores que han dado sus aportes a lo largo de este documento, se puede constatar que hay diversas tácticas de análisis del entorno. La labor fundamental del empresario es ser consciente de la particularidad de su modelo de negocio, y entender cómo aplicar los diversos instrumentos recolectores de información, como lo puede ser una simple encuesta o la observación del mercado en general.

En el caso puntual de Cúcuta, Casadiego Duque et al. (2020), explica en su diagnóstico de las PYMES de la ciudad que, por ejemplo, la comercialización de productos en la ciudad se enfoca en las clases sociales de menor poder adquisitivo. Además, no se asegura que, entre mayor producción de calzado, mayor sea la venta de estos. En realidad, el caso es contrario. Ya lo explicó Funcex (2016), en su texto, si bien la industria del calzado se basa en producir bienes que son de producto masivo, estos no son de primera necesidad, lo que significa que su demanda va a definirse a partir del ingreso monetario de la población, debido a que se constituye como una necesidad adversa. Es por esto que, las empresas deben comprender ¿qué está ocurriendo y por qué los resultados no son proporcionales? Porque, muchas veces no se trata solo de la venta del producto, la dirección estratégica incluye diversos factores dentro de los cuales algunos pueden estar fallando y es necesario revisarlos. Así pues, el sector de la comercialización del calzado en Cúcuta debe priorizar un modelo de gestión organizacional que no solo cuide las necesidades y capacidades de la compañía, sino las del consumidor también (Casadiego Duque, et al., 2020).

No solo esto, como se mencionó anteriormente, uno de los factores principales que no permiten a Cúcuta visionarse como una ciudad más próspera son las tasas de desempleo. Curiosamente, Arango Medina (2019), realizó una investigación sobre la influencia de la tasa de desempleo sobre la competitividad en el municipio de San José de Cúcuta, durante el periodo 2008 – 2018. En esta, concluyó que este se encontraba, hasta ese momento, sumido en una profunda crisis. Lo que está datado a la dependencia comercial que se ha generado a lo largo del tiempo con Venezuela. Además, entendiendo la importancia de la metrópolis como ente capaz de crear y mantener actividad económica, los índices de desempleo reflejan el poco movimiento comercial que existía hasta ese momento en la zona, lo que genera la necesidad de crear planes que planes y proyectos aplicados que promuevan este tipo de actividades entre los habitantes. Debido a que, a la larga, si se incrementa la actividad económica, especialmente de PYMES como constituyentes de la mayor parte del comercio de las ciudades, se disminuye por tanto el desempleo en la zona, ya que estos son inversamente proporcionales.

En otras cuestiones, Casadiego Duque et al. (2020), explica que es fundamental que las PYMES enfocadas en el calzado en Cúcuta deben comprometerse no solo a generar estrategias de direccionamiento acordes a las necesidades del público, sino de realizar revisiones constantes de sus esquemas de trabajo, donde siempre se tengan en cuenta nuevos segmentos del mercado según el acrecentamiento poblacional y las necesidades del cliente. Como ejemplo, Casadiego Duque et al. (2020), explica que la realización del análisis de los factores internos y externos pueden brindar una caracterización crítica acerca de los aspectos que inciden en la insatisfacción del cliente donde la competencia es fundamental para el éxito de las metas proyectadas. Es decir, desde la dirección estratégica, para que un plan sea satisfactorio para la empresa, debe pensar no solo en lo que está realizando como empresa, también es fundamental revisar qué está haciendo

la competencia y cómo internamente pueden mejorarse los procesos para superarla. Lo que, se logra a través de la creación de guías de trabajo que se direccionen a programas externos donde la competitividad de la compañía y la evaluación del entorno sean los elementos fundamentales.

Por otra parte, dentro de la revisión bibliográfica enfocada en Cúcuta, se encontró el texto de Jaimes Peñaranda (2022), que se titula “Plan de gestión para la empresa Divertida Shoes ubicada en Cúcuta, Norte de Santander que permita posicionarla en el mercado internacional” como un ejemplo claro de plan estratégico.

Primero, Divertida Shoes posee una documentación en regla que la certifica como una empresa legal en Colombia, debido a que cuenta con su registro ante la cámara de comercio desde el 31 de julio de 2009, además de la normatividad legal vigente de acuerdo a la DIAN. Lo que permite empezar la realización de un proceso de planeación de dirección estratégica de acuerdo a sus necesidades.

Esta empresa, realiza ventas al detal y al por mayor. Esta última, la ofrece a diversos locales como Espía, Bancalzado, Spring, así como a otras empresas de calzado de Cúcuta e incluso mercados en Venezuela. Lo que significa que posee una amplia importancia en el mercado de la zona. Sin embargo, no posee un plan de gestión que le permita a la empresa tener una guía sobre cómo realizar sus labores empresariales con el enfoque que debe realizarlo. Lo que incluso es la razón por la cual se han perdido de oportunidades en el sector del calzado que los posicionen como una alta competencia para las demás empresas. Además, el no tener un plan de este tipo, retiene la innovación dentro de la empresa, atrayendo factores negativos en sus ventas, traduciéndose esto en pérdidas para los dueños.

Al ser una empresa familiar, Divertida Shoes a lo largo de los años se ha conformado principalmente por integrantes de la familia, quienes han decidido tomar el liderazgo empresarial e incentivar a la compañía al crecimiento, conformando diversas unidades de negocio en una conglomeración de todos los servicios necesarios para satisfacer a la clientela.

Con un plan de desarrollo estratégico, la empresa debe buscar sentar las bases y los objetivos que a futuro les brindarán el éxito seguro. Debido a que este tipo de planes se orientan a un funcionamiento eficiente y competitivo en el mercado en el que se desarrollan, buscando mejorar la productividad y la actividad comercial de la compañía por medio de relaciones empresariales leales desde la mirada analítica enfocada hacia el buen comportamiento empresarial según los niveles posicionales de sus colaboradores, con lo que se garantiza un futuro provechoso para estas (Duque Paredes y Salas Mendoza, 2021). Esta, termina siendo la búsqueda principal, no solo de Divertida Shoes, sino de toda aquella empresa que implemente un plan de direccionamiento estratégico.

Desde otra instancia, es necesario realizar una minuciosa inspección a la forma en la que se mueve el mercado global en relación al calzado. Por ejemplo, en el Perú se han visto grandes cambios en el sector debido al ingreso masivo de zapatos chinos de bajo costo. Lo que genera competencias inexplicables debido a que los precios son drásticamente reducidos, por lo que las empresas se ven obligadas a cerrar. Lo que, a su vez, genera mayor desempleo en la zona.

En un plan de gerencia estratégica otro de sus elementos esenciales es el marketing. Este, es un elemento altamente diferenciador que les brinda la posibilidad de generar una mejor experiencia para el cliente. Las redes sociales hoy suponen la posibilidad de obtener un feedback del cliente a la empresa. Se convierten en un componente bidireccional donde es posible generar

estrategias para satisfacer en mayor medida las necesidades del cliente (Chávez y Bonilla Vásquez, 2017).

Así pues, para brindarle un mejor apoyo al direccionamiento, es necesario incluir en el Plan Estratégico una idea de negocio relacionada con el marketing digital, el cual es hoy un punto focal esencial en toda empresa.

Siguiendo esta misma línea, la conectividad e infraestructura para ello en Cúcuta se vuelve un factor clave de incidencia en la realización de actividades por parte de las PYMES. Es el caso de la Propuesta De Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Calzado Mandark De La Ciudad De Bucaramanga (Monroy, 2019), donde por medio de una revisión externa e interna de la compañía concluye que es esencial crear estrategias que promuevan sus productos a través de redes sociales, debido a que esto repercute hasta cierto punto en las ventas obtenidas cada mes por sus competidores.

Desde otra perspectiva, Manguzzato y Renau Piqueras (1995), en su libro y adelantada a su época, explica cómo debe llevarse a cabo correctamente el direccionamiento estratégico de una empresa desde un enfoque innovador. Entre sus elementos esenciales se encuentra la actitud estratégica, siendo esta fundamental para el correcto funcionamiento de una empresa.

El desafío actual de las organizaciones es ser eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades de su público objetivo. Para lograrlo, la actitud estratégica debe ser adaptable a las circunstancias del entorno, voluntarista para convencer a los miembros de la organización de la importancia de la dirección estratégica, proactiva para anticiparse a los cambios y crítica para evitar la rutina y buscar nuevas soluciones. Además, la flexibilidad es clave para introducir cambios y adaptar las estrategias en respuesta a los movimientos de los competidores. Es

fundamental integrar tanto las variables socio-psico-culturales como las variables técnicas-económicas, y considerar todas las influencias internas y externas en el proceso estratégico (Manguzzato y Renau Piqueras, 1995).

Por último, una investigación realizada en San José de Cúcuta por Jordan Bustamante (2020), donde explica la importancia de tener un buen clima laboral para generar sostenibilidad e innovación empresarial en las PYMES. Puesto que, teniendo a los colaboradores del equipo en un espacio óptimo, sus actividades laborales se ven retribuidas desde el mejoramiento de la capacidad de ideación. Por ello, un buen plan de direccionamiento estratégico va a poseer la implementación de estrategias que generen una excelente comunicación interna, para así posibilitar un clima laboral ameno que contribuya al mejoramiento global de la mediana y pequeña empresa, volviéndola más fructífera y viable a largo plazo.

4.4 La Competitividad

Se entiende por competitividad como la capacidad empresarial de ofrecer un producto o servicio a bajo costo cumpliendo los estándares de calidad y satisfacción del cliente (Casadiego Duque et al., 2020). Lo cual, es posible lograr a través de estrategias que fortalezcan y den ventaja a la competitividad empresarial.

Entre estas ventajas, es posible encontrar la diferenciación del producto como principal elemento para lograr ser superior a otras empresas. Puesto que, al ofrecer productos distintivos en calidad, precio y valor agregado, los clientes preferirán este sobre otros que presenten menos beneficios. Bien lo explica Urrutia et al. (2016), que los empresarios en Ciudad Juárez Chihuahua, México y El Paso Texas, Estados Unidos se encuentran realizando procesos mínimos de gestión empresarial, por lo que el incremento en sus ventas no se ve reflejado. La búsqueda de

mejorar la funcionalidad, es decir, de pretender solo producir y producir, no les permite enfocarse en estrategias de diferenciación que les brinden competitividad real en el mercado. Puesto que, por el momento solo logran vender sus productos y servicios, pero no posicionarse sobre otras multinacionales. Este problema sistemático se ve reflejado incluso en la no fidelización de los clientes, puesto que al ser mayor la necesidad de vender sobre la posibilidad de brindar una mejor experiencia al usuario, no se realizan los procesos adecuados para congeniar con el cliente y volverlo fiel a la marca.

4.4.1 Componentes ligados a la competitividad del sector del calzado en Cúcuta

Según Porter (1980), las 5 fuerzas son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa son las siguientes:

(a) Rivalidad entre competidores, cuya fortaleza se refiere a la competencia existente en la industria. Cuanto más dura es la competencia, más difícil es para las empresas lograr y mantener una ventaja competitiva. La competencia puede manifestarse en precios fuertes, estrategias de marketing precisas, lanzamientos de nuevos productos y servicios, y más. Para maximizar los recursos y superar a la competencia en este entorno, las empresas deben encontrar formas de diferenciarse, ofrecer mayor valor a los clientes y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

(b) Amenaza de entrada de nuevos competidores, la cual explica que, si el ingreso de nuevas estrategias al mercado es baja, es más probable que surjan nuevos competidores y aumente la competencia. Para maximizar los recursos y superar esta amenaza, las empresas deben construir fuertes barreras de entrada, como ventajas tecnológicas, economías de escala, lealtad del cliente,

patentes o regulaciones gubernamentales, lo que dificultaría la entrada de competidores.

(c) Amenaza de ingreso de productos sustitutos, es decir, la inclusión de artículos más viables que los actuales, supondrá una desventaja para cualquier empresa. Por lo que, crear e innovar constantemente en diferenciación de producto es fundamental para atrapar a la clientela.

(d) Poder de negociación de los proveedores, donde si las materias primas que son necesarias para la creación de productos aumentan de precio, inmediatamente el valor del servicio o artículo final aumentará también. Por lo que, es necesario siempre estar consciente de las variabilidades del mercado, así como poseer una variedad de proveedores para realizar comparaciones de precios y saber de dónde adquirir los insumos correctamente.

(e) Poder de negociación de los consumidores, puesto que, si los clientes tienen un poder de negociación alto, pueden exigir precios más bajos, mejores condiciones o alternativas de la competencia. Para maximizar los recursos y superar este desafío, es crucial entender las necesidades y preferencias de los clientes, así como ofrecer un valor superior y construir relaciones sólidas basadas en la satisfacción y fidelidad de estos.

Ahora bien, como lo explica la investigación realizada por Dávila López et al. (2018), los factores de competitividad hasta 2013 mostraban un crecimiento positivo, mediado por el desarrollo sostenible que plantearon las empresas durante la época. Realizándose esto por medio de la aplicación de la prueba de competitividad de factores internos, el cual permite identificar la capacidad competitiva de cada empresa, organización, área o departamento. Esto, por medio de la puesta en marcha de una estrategia que tuvo en cuenta fundamentalmente la eficiencia y eficacia de la producción, distribución y comercialización del calzado. Explicado en:

Se detalla que el crecimiento en las ventas estuvo acompañado del aumento de los activos de operación lo cual se corresponde con la teoría financiera, se encontró que el beneficio neto presentó valores negativos en los años 2009 y 2010, no obstante, a partir del año 2011 se tornó positivo y siguió con esa tendencia hasta el año 2012, en ese año el beneficio neto llegó a 200 millones de pesos. La evidencia muestra que la política de dividendos fue optimizada a partir del año 2010 en atención a los resultados del beneficio neto.

Así pues, para la época en la que se realiza la investigación, las empresas del sector poseían un gran índice de competitividad datado en el crecimiento sostenido, lo que se define a través de una curva exponencial donde se relaciona todo lo que inmiscuye una empresa en su sector económico.

Desde una mirada nacional más reciente, se realizó una investigación por Villamizar et al. (2020), en la que se realiza una revisión sistemática de la competitividad y productividad de las empresas en Colombia entre 2015 y 2020. En ella, concluye que uno de los factores fundamentales a tener en cuenta en el gremio es el distintivo de confort y calidad. Principalmente, porque este es el valor agregado que, según lo encontrado, les permitirá dinamizar la producción y venta hacia espacios más competitivos.

Por ello, un buen plan de gestión estratégica debe enfocarse en una transformación productiva que apunte directamente a estos elementos esenciales. Especialmente, en las PYMES de Colombia, debido a que crear espacios de capacitación enfocados a su desarrollo es fundamental para el negocio nacional e internacional (Monroy Sepúlveda, et al., 2020).

4.5 Características de la Competitividad Conforme los Aportes de la Gerencia Estratégica PYMES

Para garantizar que la competitividad de una PYME del calzado se lleve a cabo de una manera estratégicamente correcta es necesario evaluar diversos aspectos. Estos, incluyen la calidad, factores de producción, productividad, innovación, satisfacción al cliente, recursos humanos, eficiencia de los recursos, costos, tecnología, entre otros (Romero, et al. 2020).

Lo explica Porter (2010), de la siguiente manera:

Calidad. Su valor es clave en la ventaja competitiva, principalmente porque las empresas deben apuntar a generar productos que superen las expectativas de los clientes. Es decir, se debe pensar en el valor agregado que el producto brindará a la comunidad, lo que posibilitará un beneficio diferenciador para competir por la lealtad del cliente.

Factores de Producción. Son los insumos esenciales para producir los productos, en este caso, el calzado. Entre ellos, se encuentran la mano de obra para realizarlo. Estos, deben establecerse según la capacidad adquisitiva de la empresa, pero siempre teniendo en cuenta que deben ofrecer una experiencia de calidad mínima que no puede verse afectada en la búsqueda de reducir costos.

Productividad. Se define como la relación entre los factores de producción y los resultados obtenidos en una empresa. Es decir, se obtiene alta productividad cuando el gasto en factores de producción se estandariza y los resultados obtenidos son superiores a estos. Lo que permitirá producir más recursos y por tanto ventajas en los costos con precios que apelan a la competitividad.

Innovación. Para el autor, siempre es necesario que la competitividad lleve a mejorar y adaptarse al entorno, por ello, la innovación se refiere a la creación de ideas que potencien a la empresa. No solo los productos son fuente de innovación, también lo son los canales de comunicación, sistemas de trabajo, tiempos de gestión y demás.

Satisfacción del cliente. Esta, es posible cuando se ofrecen productos que superan las expectativas de la comunidad. Se logra por medio de un análisis detallado de las necesidades del público, y obtenerlo genera lealtad y recomendaciones que a futuro se convertirán en nuevos clientes, sosteniendo así a la empresa con el tiempo.

Recursos humanos. No solo los clientes son esenciales para mantener una empresa con el tiempo. Los colaboradores son esenciales para el buen funcionamiento de la misma, razón por la cual debe buscarse siempre la motivación y capacitación de estos para obtener mejor calidad en el servicio, ya sea en la atención a los clientes, la operación interna o la innovación.

Eficiencia de los recursos. Se debe hacer uso eficiente de los recursos que se poseen para operar la empresa, lo que supone saber identificar y controlar los costos en la cadena de valor de la empresa. Si bien reducir los costos posibilita que la empresa ofrezca precios más competitivos o beneficiosos, no se puede dejar de lado la necesidad de mantener un estándar mínimo de calidad. Así pues, se debe saber cómo y hasta dónde llegar cuando se trata de optimizar los recursos.

Costos. El control de los gastos es fundamental para obtener ventaja competitiva, debido a que, si se realiza un buen manejo de los mismos, los clientes podrán adquirir con mayor facilidad los productos ofertados.

Tecnología. Estar siempre a la vanguardia es crucial para lograr establecerse entre los grandes, especialmente en el tiempo en el que vivimos hoy. Por ello, incluir tecnología en los procesos empresariales contribuye a la mejoría en la calidad, productividad, eficiencia e innovación de los colaboradores y clientes.

Así pues, estos elementos constituyen las características esenciales que le permitirán a las empresas PYME de calzado en Cúcuta crear planes de direccionamiento estratégico coherentes con sus necesidades especiales. Además, constituyen una guía de conceptos básicos que se deben tener en cuenta para lograrlo.

En el contexto colombiano, según investigaciones realizadas, Monroy Sepúlveda et al. (2020) apunta:

La consolidación de las empresas del sector calzado, requieren de inversión en aspectos como la tecnología y la innovación, la cualificación específica de la mano de obra, potenciando el talento humano de las miPYMES y las condiciones de acceso a créditos y ayudas por parte del gobierno central, son necesarias para fomentar el desarrollo de los mercados y de esta manera aumentar la productividad y competitividad, suscitando mayor estabilidad en el sector calzado a través de los incentivos económicos que benefician a los empresarios y a su vez a sus trabajadores, contribuyendo a la dinamización de la economía en el país. (p.19)

Esta, es una de las conclusiones que en su aporte investigativo realiza el artículo. Lo cual, relacionado directamente con los elementos esenciales explicados por Porter (2010), congenia en que es necesario dinamizar más el sector para que exista pluralidad competitiva para los colombianos. Esencialmente, con el enfoque planteado en esta investigación, bajo la búsqueda de dinamizar el sector del calzado en la ciudad de Cúcuta, es posible generar un plan de

direccionamiento estratégico que valore la competitividad de las PYMES a partir de los pilares esenciales expresados anteriormente. Los cuales, fundamentados por investigaciones anteriores, posibilitarán generar grandes cambios en las PYMES del sector.

4.6 Aportes Gubernamentales Para Impulsar La Competitividad en el Sector del Calzado en Cúcuta

En Colombia, durante 2022 los colombianos gastaron \$3,57 billones de pesos en calzado Acicam-Raddar (2022), y se produjo la cifra más alta de este producto desde 2012, constituyéndose en un incremento del 16% con respecto al año pasado (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas [ACICAM], 2022). Lo que deja sentado que el país debe invertir en el calzado en el país porque es un producto que se está comercializando de manera beneficiosa. Así pues, es deber del estado brindar aportes para impulsar la competitividad en este sector.

En Cúcuta, el gobierno local ha realizado diversos aportes a este tipo de actividades. Por ejemplo, en marzo de 2023 la Alcaldía de Cúcuta apoyó la participación de diversos empresarios del sector del calzado en la Feria Internacional de Cueros, Productos Químicos, Componentes, Maquinaria y Equipos para Calzado y Curtiembres (Fimec) realizada en Brasil. Una experiencia que va a permitirle a Cúcuta realizar alianzas fuertes con este país para fortalecer el sector del calzado en la ciudad en materia de innovación y comercio. Un hecho que terminó con la creación de un acuerdo de hermanamiento para establecer estrategias en torno al calzado. Lo cual, supone un aporte beneficioso para las PYMES de la ciudad, debido a que posibilita la internacionalización de estos productos.

Por otra parte, en junio de 2023 se celebró el XXV Foro de Calzado en Cúcuta, donde participaron agentes comerciales de países como Argentina, Chile, Brasil, Guatemala, México, Ecuador, Paraguay, Uruguay, Perú, El Salvador, Venezuela y Nicaragua con el objetivo de entablar conversaciones sobre el impulso que puede tener el sector del calzado en Latinoamérica. Así como compartir ideas sobre las experiencias individuales de cada país en relación con el comercio sostenible dentro del sector. Supone esto una posibilidad de integración internacional entre PYMES para fortalecerse las unas con otras y generar ventajas competitivas sanas y está auspiciado por la Cámara de Comercio de Cúcuta (CCC) y la Alcaldía de la ciudad.

Este tipo de eventos son fundamentales para consolidar las relaciones entre empresarios del sector, además de posibilitar la generación de nuevas ideas provechosas para las PYMES. Sin embargo, a la hora de la verdad terminan no siendo suficiente (Flores Quimbayo y Gafaro Espinosa, 2018).

Si bien son diversos los entes asociados a la industria del calzado en el país, no terminan siendo lo suficientemente compactos para lograr un verdadero avance en el tema, debido a que la capacidad de asociación a lo largo de la cadena es reducida (Flores Quimbayo y Gafaro Espinosa, 2018). Así pues, si en Colombia existen asociaciones como ACICAM, que se encarga de congeniar a todos los empresarios del calzado en el país, pero estas no funcionan como verdadero enlace entre los integrantes del engranaje, será imposible que exista un verdadero apoyo gubernamental. A esto, se le suma la poca funcionalidad de cursos del SENA, por ejemplo, brindados para fortalecer el conocimiento en el sector. Pues, Flores Quimbayo y Gafaro Espinosa (2018), explica que, según diversos expertos del gremio, la información que esta entidad gubernamental comparte es de baja calidad y desactualizada.

Con esto, se coloca en un panorama difícil el apoyo del gobierno en sus distintas aristas recibido por el sector del calzado en el país. Por ello, es posible preguntarse ¿qué puede hacer el gobierno para disminuir estos baches y potencializar el sector del calzado en Cúcuta y el resto del país? Lo cual, de tener respuesta, configurará estrategias de excelente uso en el plan de direccionamiento estratégico proporcionable a las PYMES.

El adelanto a la respuesta, lo brinda Flores Quimbayo y Gafaro Espinosa (2018), en su texto con la siguiente gráfica:

Tabla 3. Estrategias que pueden ser impulsadas desde la hélice del Gobierno

Gobierno
Analizar los incentivos existentes y su eficiencia, a la hora de promover la formalización empresarial con el fin de atacar problemas como el contrabando y la informalidad; y ajustar estos mecanismos
Programas de fomento de la industria no solo a través de mecanismos tradicionales como pueden ser las exenciones de impuestos, sino de programas enfocados en la industria de manera específica, tal como se ha hecho con sectores como el café u otros
Impulsar campañas que promuevan la compra de productos de origen nacional, desde las mismas políticas de compras de las instituciones gubernamentales
Mejorar la articulación de las instituciones y acciones desde el nivel nacional hacia el local, así como con lo demás actores
Promover la tecnificación del sector, creando incentivos y facilitando el acceso a tecnologías de punta
Creación de un solo sistema de información en donde se centralice o se recopilen la información relacionada con incentivos, programas e iniciativas a los que pueden acceder las empresas, ya que la información está muy dispersa y por ende hay desconocimiento de ella

Fuente: Flores Quimbayo y Gafaro Espinosa (2018).

A partir de este contenido, las conclusiones buscan incentivar la innovación gubernamental en pro al sector del calzado en el país por medio de estrategias que buscarán generar mayor competitividad y productividad en la industria. Además de generar la cohesión faltante anteriormente mencionada entre todos los colaboradores del sector. Es fundamental que todos los empresarios PYMES unan fuerzas para crear un frente sólido en su favor, lo suficientemente capaz de hacerle frente al mercado productivo global, cuyas fuerzas son cada vez más grandes.

En respuesta, se realizó un plan de gestión ante la necesidad de atender la problemática (Gobierno Nacional de Colombia, 2019). En este, se buscó generar pactos sectoriales para la industria de la moda en el país, entre estas la industria de calzado.

Para lograrlo, el gobierno nacional planteó 5 fases:

Identificación de cuellos de botella y posibles soluciones, en el que se partió de la revisión diagnóstica de la situación del país en la materia, además de dar cuenta de cuáles son las herramientas que se poseen y necesitan para lograr avanzar.

Revisión de cuellos de botella y posibles soluciones, donde con base al análisis anterior se realizó la priorización a ciertos casos cruciales, para revisar soluciones sugeridas y plantear nuevos acuerdos a las necesidades.

Mesa sectorial con Vicepresidencia, en la que, en compañía de Ministros, Consejeros y otros funcionarios se definió con el sector privado una agenda de compromisos y objetivos a lograr a mediano plazo, con miras a la búsqueda de resolver situaciones estratégicamente para dinamizar la economía en el sector.

Documento final de observaciones y ajustes, en el cual se revisaron las matrices diseñadas para ejecución, además de sintetizar toda la información de acuerdo a los compromisos asumidos por el sector privado.

Suscripción al Pacto por el Crecimiento junto al Presidente de la República y los gremios, donde las empresas firmaron su compromiso a favor de la industria y las necesidades de la misma.

En este pacto, se establecieron diversas soluciones estratégicas en favor del sector de la moda, las cuales se convierten hoy en elementos de apoyo por parte del gobierno hacia la industria. Según Porter (2010), el Gobierno Nacional tuvo en cuenta varios de los elementos claves de un excelente plan estratégico de direccionamiento en el sector competitivo, de productividad e innovación, consignando las estrategias así:

En el sector competitivo:

Agilizar los tránsitos aduaneros de ingreso desde puerto usando dispositivos electrónicos de seguridad (DIAN, 2021).

Incorporar en la metodología de Perfilamiento de aspectos relacionados con contrabando técnico y actualizar la base de precios e incluir fuentes modernas de información que permitirían aumentar los niveles de detección de mercancía ilegal (DIAN, 2021).

Implementar un nuevo sistema de selectividad para la inspección de mercancías (DIAN, 2021).

Brindar asesoría a los agentes del comercio exterior en el proceso de calificación como Operadores Económicos Autorizados (DIAN, 2021).

En el sector productivo:

Implementar un proyecto piloto de adopción de lineamientos de cualificación y reentrenamiento laboral (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2023).

Desarrollar lineamientos de cualificación y reentrenamiento laboral en el sector con base en buenas prácticas identificadas a partir del proyecto piloto de adopción de lineamientos de cualificación y reentrenamiento laboral (SENA, 2023).

Desarrollar un programa que incentive el uso de comercio electrónico en Colombia a través de marketplaces consolidados (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC], 2019).

“Facilitar la comercialización de productos nacionales a través del portal "Compre lo nuestro"; que busca conectar proveedores nacionales de diferentes eslabones de la cadena” (Colombia Productiva, 2019, p.13).

“Promocionar el programa “Fábricas de Productividad” en las empresas del sector (Colombia Productiva)” (Colombia Productiva, 2019, p.13).

“Analizar la ampliación al sector microempresarial de programas como o similares a Fábricas de Productividad para promover el crecimiento y la formalización de este segmento. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo)” (Colombia Productiva, 2019, p.13).

“Crear mesa de trabajo por iniciativa del sector privado en donde se trabaje por la estandarización del producto nacional alineado a parámetros internacionales, específicamente en relación con hormas y medidas” (Colombia Productiva, 2019, p.14).

“Elaborar una especificación normativa disponible (END) que sea aplicable a microempresas y a categorías superiores del Modelo Integral de Productividad (MIP) (plataforma y fase I para empresas PYMES y grandes)” (Colombia Productiva, 2019, p.14).

“Evaluar mecanismos y hoja de ruta de divulgación de los directorios empresariales (ejemplo RUES) para mejorar la probabilidad de emparejamiento y la realización de negocios que integren el Sistema Moda” (Colombia Productiva, 2019, p.14).

“Incluir en el portal "Compre lo nuestro" información sobre el cumplimiento de buenas prácticas” (Colombia Productiva, 2019, p.14).

“Desarrollar un programa de alianzas estratégicas para optimizar las relaciones entre empresas ancla y sus proveedores, con énfasis en estrategia, productividad y sofisticación. (Colombia Productiva)” (Colombia Productiva, 2019, p.14).

En el sector de innovación:

“Crear una mesa de trabajo con la Superintendencia de Industria y Comercio para revisar velocidad de los trámites, protección de diseños, falsedad marcaria, acciones de cancelación por vulgarización y no uso marcario e infracción de derechos de propiedad industrial” (Colombia Productiva, 2019, p.15).

“Crear una mesa de trabajo con los agentes del sector para desarrollar una agenda de trabajo que permita la integración de nuevas tecnologías en sus procesos productivos” (Colombia Productiva, 2019, p.15).

“Implementar un programa de fortalecimiento clúster que permita a través de proyectos de innovación promover la adopción del diseño en las empresas colombianas, para sofisticar o

diversificar sus servicios y acceder a nuevos mercados” (Colombia Productiva, 2019, p.15).

“Promover la protección de las patentes, diseños industriales, marcas y lemas comerciales en el sector moda a través de talleres y capacitaciones” (Colombia Productiva, 2019, p.15).

“Promover los concursos dentro del sector privado con los estándares de calidad y diseño que se quieren proponer para la industria, por ejemplo, colecciones” (Colombia Productiva, 2019, p.15).

“Generar sinergias entre el sector privado, Servicio Nacional de Aprendizaje y universidades, para desarrollar programas de capacitación a empresarios en materia de diseño y desarrollo de producto por la vía del MIP” (Colombia Productiva, 2019, p.16).

“Divulgar las convocatorias en investigación e innovación que puedan servir a empresas de calzado, cuero, marroquinería, textiles, tejidos y confección” (Colombia Productiva, 2019, p.15).

Lo cual, permite discernir la variación y el cambio que pretende generar el gobierno con el pasar de los años, además de articular al sector privado para la elaboración de este pacto que es fructífero para la economía nacional.

Influencia de la teoría estratégica:

Para crear sólidamente un plan de direccionamiento estratégico, en temas de competitividad es importante tener claridad de la teoría estratégica propuesta por Porter (2010), en la que explica los pilares de su funcionamiento por medio de acciones claves.

En principio, es necesario realizar un análisis del entorno en el que se desarrolla una empresa. Esto, por medio de una revisión de los factores económicos, políticos, sociales y de tecnología

que la abarcan. Su revisión exhaustiva se comprenderá a partir del análisis de los competidores, la industria en general y las tendencias del mercado, para así por medio de un DOFA establecer qué debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas pueden influir en su funcionamiento. Es esencial tener criticidad para llevarlo a cabo, y saber detallar al respecto, según explica Porter.

En segunda instancia, cuando el público y el entorno están detallados, debe pasarse a la formulación de estrategias que se lleven a cabo mediante 3 elementos:

1. El liderazgo de costos es fundamental para mantenerse en el mercado. Los clientes prefieren productos a bajo costo que mantienen un margen de beneficio adecuado. Lo cual, es posible llevar a cabo si se realiza una correcta revisión de los costos con miras a su reducción en todas las actividades de la cadena de valor.

2. La diferenciación en los productos es esencial para generar fidelidad del cliente. Es decir, ofrecer productos únicos en el mercado posibilitará un margen diferencial que puede llevarse a cabo por medio de mejoras en las características del producto, tecnología, la atención a los clientes o el mejoramiento de la imagen de la marca.

3. Enfocarse en un público específico permitirá tener mayor control sobre los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de crear la estrategia.

Como tercero, la implementación y ejecución estratégica es clave. Debido a que, por muy provechosas que sean las ideas, si no se ejecutan correctamente no se obtiene el éxito deseado. Así pues, para lograrlo se debe crear una estrategia que sea concreta, con un uso correcto de recursos, que permita su monitoreo y con la capacidad de adaptación a los cambios que presente el entorno si llegase a ser necesario.

En el caso de la ciudad de Cúcuta, Redondo Flores et al. (2021), realizó una investigación titulada Apuesta Estratégica del E-commerce en la Industria del Calzado en el Municipio de Cúcuta- Caso Corpoincal donde realiza la explicación de un caso estratégico llevado a cabo en el sector del calzado. En ella, concluye que una de las mejores estrategias para llegar al cliente es por medio de Google Analytics, debido a las posibilidades de masificación que brinda esta. Además, al aplicarse dentro de las búsquedas de Google, brinda la oportunidad a las PYMES de ofrecer sus productos a partir de un gigante tecnológico como este si la estrategia busca enfocarse en el E-commerce. Además, en esta misma línea estratégica digital, los autores explican que es fundamental inmiscuirse en las redes sociales para llegar visualmente al público objetivo debido a que esto brinda una excelente posibilidad de ventas para las PYMES en general.

4.7 Reflexiones a Partir de la Revisión Bibliográfica Sobre la Competitividad en el Sector del Calzado en Cúcuta

A partir del hecho de que según cifras del DANE (2023), Cúcuta es una de las ciudades con mayor tasa de desempleo, sabiendo que quienes compran mayormente calzado al detal son personas de medianos recursos, es necesario generar un plan de direccionamiento estratégico que atienda las necesidades de costos de producción en favor de la clientela.

Un buen clima laboral brindará una fortaleza interna a favor de la empresa, lo que generará colaboradores con mayor innovación, elemento beneficioso para la compañía. Por ello, un buen plan de direccionamiento estratégico no solo pensará en el exterior, sino en las necesidades internas de quienes hacen posible la producción y venta del calzado.

Teniendo en cuenta los pilares mencionados por Porter para lograr ventaja competitiva, en Cúcuta deben alinearse planes que contengan dichos puntos clave, debido a que se convierten en

los elementos que permitirán direccionar una estrategia verdaderamente sólida, ejemplificada en el plan ideado por el gobierno nacional para impulsar este sector.

De los pilares de Porter, según investigaciones realizadas Villamizar et al. (2020), los más importantes a tener en cuenta son el confort y la calidad, debido a que estos serán los que en realidad brinden diferenciación entre las PYMES en su comercialización.

El apoyo gubernamental a lo largo de los años se ha ido fortaleciendo por medio de la creación de planes que tienen en cuenta PYMES, asociaciones y productores del sector y la industria, quienes junto al gobierno de turno han logrado crear estrategias que faciliten la creación, producción y comercialización de productos del sector de la moda, entre ellos el calzado.

Las PYMES no deben solo enfocarse en las ventas físicas, puesto que las ventas digitales son un elemento que puede brindar diferenciación y aumento de ganancias gracias a la diversificación de las redes sociales que existen hoy en el país. Así pues, un buen plan de direccionamiento estratégico sabrá compaginar el marketing digital en las estrategias creadas, para fomentar las ventas por medio de este canal. Herramientas como Google Analytics posibilitan una gestión más eficiente de esto en el contexto digital.

5. Diagnóstico de las Prácticas Actuales en Direccionamiento Estratégico y el Desempeño Competitivo en las PYMES del Sector Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta

El presente capítulo tiene la intención de generar un diagnóstico de las prácticas actuales de las PYMES dedicadas al sector calzado en Cúcuta correspondientes al direccionamiento estratégico y el desempeño competitivo, para lograr este efecto se diseñó un instrumento recolector de información subdividido en tres categorías: 1) el direccionamiento estratégico; 2) perfil competitivo; 3) posición estrategia y evaluación de la acción. Con estos datos obtenidos de forma estadística se procedió a contactar a 10 organizaciones dedicadas a este gremio, abriendo así una discusión conjunta para poder obtener los datos necesarios y cumplir con este requerimiento.

Para acceder directamente a este instrumento se consiguió tras compartirse el siguiente enlace: <https://forms.gle/WiSZpSznyfshhGs79>. Mediante un chat de WhatsApp al personal a cargo del desempeño estratégico de las empresas contactadas, durante este procedimiento las personas solicitaron que al momento de exponerse los resultados puede compartirse el nombre de la compañía más no el nombre de la persona que dirigió este formulario; ya que se mantiene en el derecho a la reserva de la identidad, pero se pudo dar a conocer su rol en la organización.

La particularidad de estas compañías consultadas es que todas son de procedencia cucuteña, su motivación radica en ofrecer productos de calidad capaces de resolver las necesidades de los clientes en lo que refiere al calzado. Muchas son empresas de orden familiar y algunas pertenecen a un grupo asociados con metas distinguidas en alcanzar la excelencia y la eficacia financiera. A continuación, se enumera las empresas que participaron:

- JB Shoes

- Mulata Shoes.
- Calzado Ágape.
- Kary Barrios.
- Bancalzazo.
- Teorema Zapatos S A S.
- Fábrica de Calzado Schatz.
- I love my shoes.
- Calzado Montaflor.
- Zapatos Sarah Lu Shopping.

Como descripción general las compañías se enfocan a confeccionar calzado para todos los géneros y roles de la vida cotidiana, se destaca mucho el calzado para dama, zapatos deportivos, industriales, casuales y formales. La calidad de los productos se ajusta también a la capacidad financiera de los consumidores, los productores son conscientes de las dificultades que cruza la ciudad lo que refiere por lo que son flexibles para generar diversas propuestas comprendidas por calzado de calidad y también zapatos funcionales que cumplen un propósito basado en la satisfacción de las necesidades.

Aun así, durante el contacto directo a estos interventores resaltan mucho que también sus proyecciones en el mercado nacional e internacional, constantemente se encuentran buscando nuevas oportunidades de negocio que impulsen el bienestar de la compañía. También tienen

presente el diseño constante de nuevas estrategias de mercadeo que van desde el voz a voz e inclusive la implementación del marketing digital como un Plus diferenciador de estos contextos estratégicos. Como el proyecto trata de evaluar el direccionamiento estratégico de las compañías se procede a dividir tres condiciones claves para poder determinar si se está cumpliendo con este requerimiento o si es preciso optimizar las prácticas de gestión administrativa. Durante el desarrollo de este proceso se impartirán tres condiciones que deben evaluarse Comenzando por la matriz FODA.

5.1 Análisis FODA

El primer segmento de preguntas expuestas en la encuesta se enfoca directamente en determinar directrices que encaminan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del medio. Se tiene presente un hecho caracterizado en la ciudad de Cúcuta correspondientes a las dificultades económicas; prácticamente la mayoría de los consultados tienen posturas acertadas en la misma directriz. Para poder comprender estos hechos se procede a compartir los gráficos obtenidos durante esta consulta para posteriormente con esta información hacer el diseño de la matriz DOFA que permitirá dar una interpretación más abierta sobre las condiciones actuales del mercado. Es preciso tener en cuenta que la mayoría de las preguntas que se van a mostrar en esta sección del proyecto fueron desarrolladas bajo una metodología de la escala de likert la cual demuestra que cinco es la respuesta más acertada y uno es la menos favorable.

La figura 7 muestra una ponderación de todos los consultados al aplicarse el instrumento recolector de información, previamente la mayoría de las personas solicitaron mantener un resguardo a la confidencialidad y eso producto de una condición personal la cual no estaban dispuestas a discutir ni mucho menos a llegar un consenso Al momento de compartir su nombre,

no obstante, sí permitieron dar a conocer el rol que manejan dentro de la compañía. Un 50% corresponde al representante legal posteriormente el 30% de la encuesta fue desarrollado por el gerente general de la organización y por último tenemos un 20% que infiere a el dueño del establecimiento comercial.

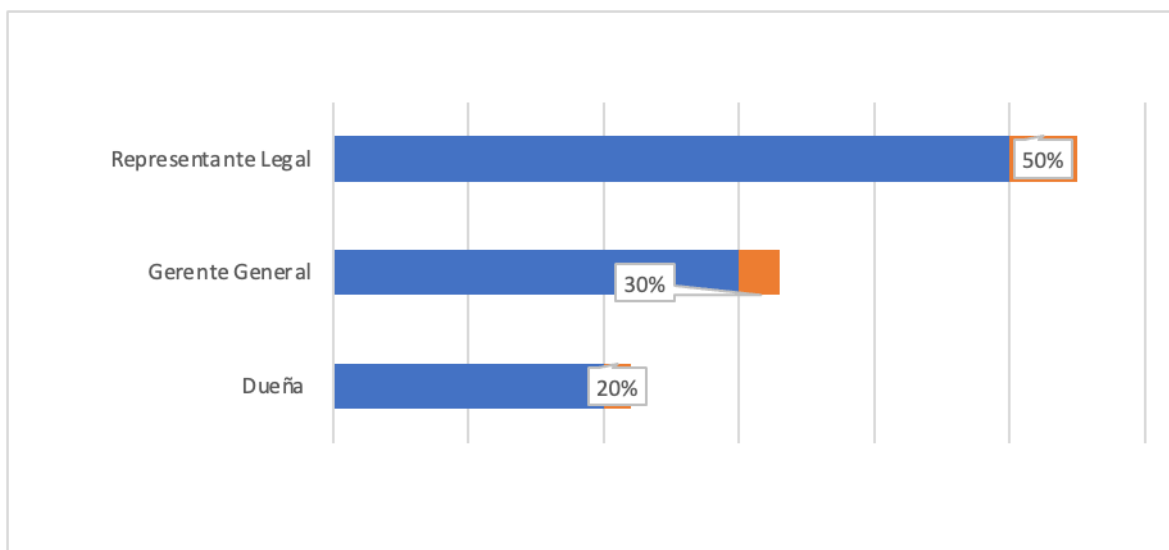


Figura 7. Ponderación de los consultados

La figura 8 Es una representación del segundo interrogante correspondiente al corregimiento del direccionamiento estratégico en este sentido se deseaba lograr a entrar al perfil del involucrado para corresponder a la misión, visión y objetivos del establecimiento. Los resultados muestran que un 60% calificaron con cinco demostrando que si comprenden en su máxima expresión esta funcionalidad Por otra parte un 40% lo hacen de una forma sobresaliente.

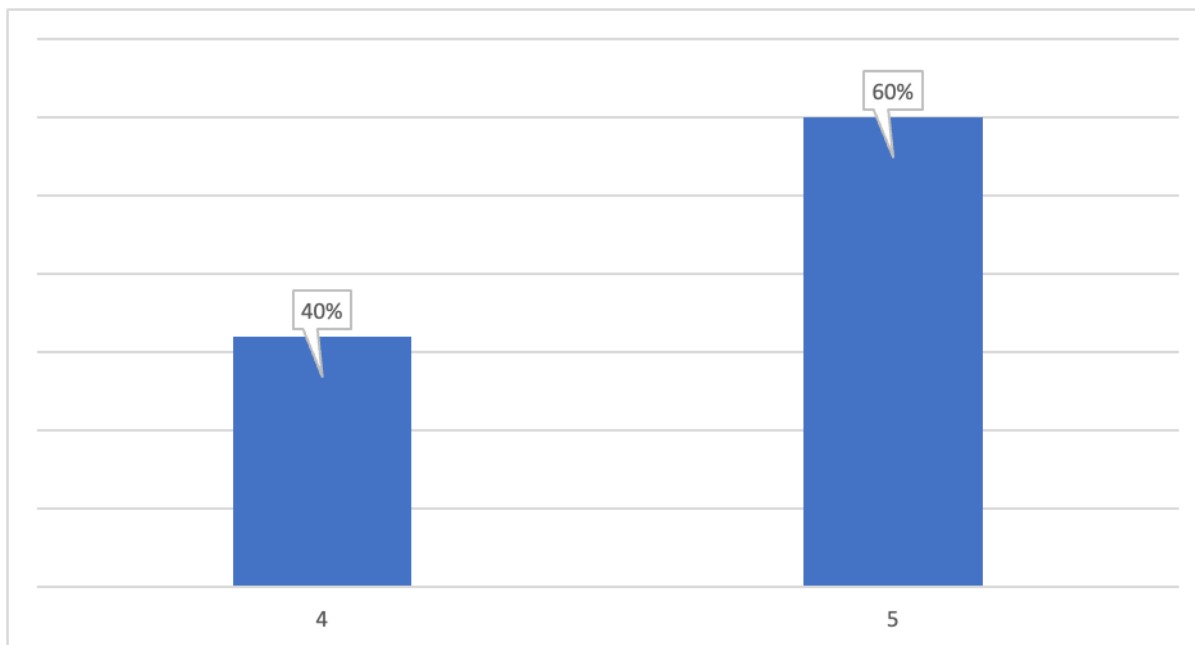


Figura 8. Conocimiento del direccionamiento estratégico de la organización misión, visión y objetivos

La tercera interrogante quería conocer cómo es el posicionamiento de las compañías con respecto a las teorías del direccionamiento estratégico y en este apartado se obtuvieron respuesta muy divergente ya que si se revisa la figura 9 hay una preocupación por parte de los empresarios evidentemente hay un empate entre el nivel excelente y sobresaliente correspondiente a un 40% por igual, aun así un 20% de los consultados especifican que esta teoría no es aplicada sino de una forma regular. Prácticamente hay una incidencia que no se valida conforme a la literatura o tal vez hay posibles dificultades para adaptarse a las necesidades del medio actual, el cual se caracteriza por mantener una alteración constante lo que dificulta las tácticas del mercadeo.

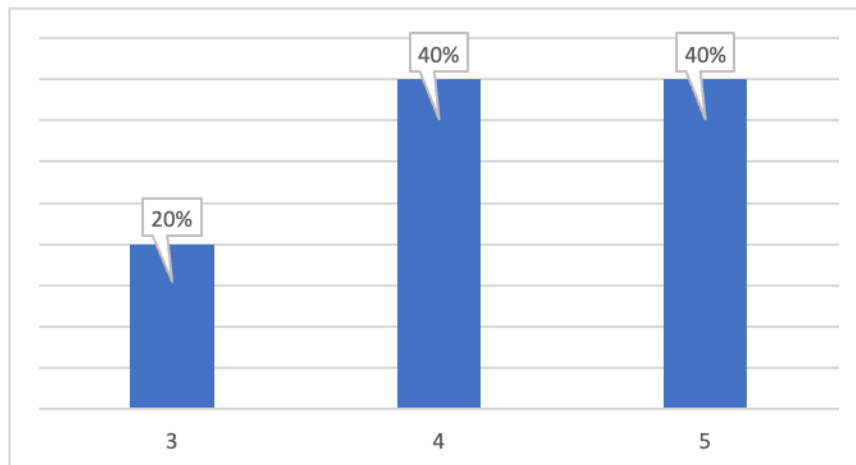


Figura 9. Posiciona la compañía con el direccionamiento estratégico del sector calzado actual de Cúcuta

Es lo correspondiente a los compromisos que tiene la organización para el cumplimiento de sus objetivos, los consultados en un 40% manifestaron desarrollar esta gestión de una forma excelente. Por otra parte, un 60% manifestaron que esta gestión se hace de una forma sobresaliente, básicamente hay una disposición para hacer las gestiones requeridas por parte de toda la fuerza de trabajo que compone sus compañías (ver figura 10).

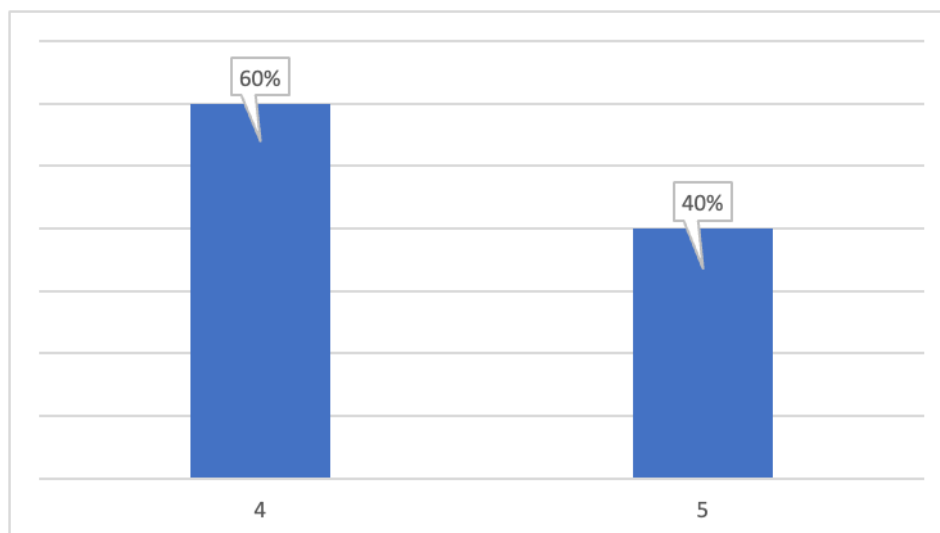


Figura 10. La Organización hace lo que realmente debe hacer

Considerando el aprovechamiento de las oportunidades frente las fortalezas de la organización los consultados son críticos en este aspecto, solo un 10% considera manejarlo de una manera excelente. Pero, un 60% lo manejan de forma sobresaliente que ando un preocupante 30% que comprenden desarrollar esta posición estratégica por un 30%, cabe aclarar que en la ciudad de Cúcuta esto denota directamente en condiciones de mercado complejas que luego de un período de aislamiento social y ahora con un arranque de una nueva normalización de la economía muchos modelos de negocio han quedado rezagados sobre dificultades compuestas en lo que refiere al aprovechamiento de las oportunidades en especial comprendiendo las habilidades industriales que se disputan entre los fabricantes (ver figura 11).

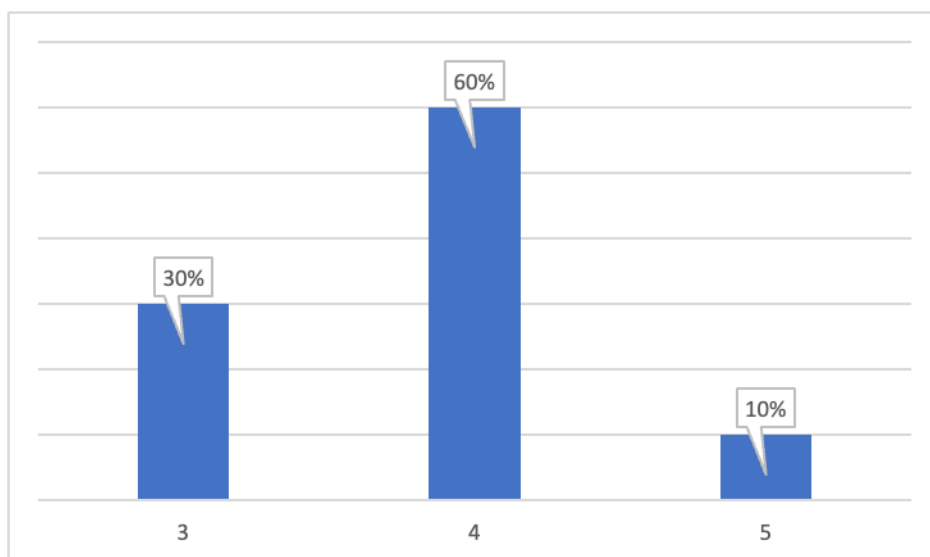


Figura 11. La estrategia actual aprovecha suficientemente las oportunidades del entorno y las fortalezas de la organización

Los datos representados en la Figura 12 nos muestran cómo las empresas perciben la efectividad de su estrategia actual en enfrentar las amenazas del entorno y las debilidades internas. Resulta notable que solo la empresa 5 percibe que su estrategia actual está abordando estas áreas de forma excelente, con un 10% de efectividad. Sin embargo, la mayoría de las

empresas (las etiquetadas como 3 y 4) consideran que están abordando estas amenazas y debilidades de manera sobresaliente, con un 50% y 40% de efectividad respectivamente. Estos resultados, a pesar de mostrar un manejo decente de la estrategia en relación a las amenazas y debilidades, nos señalan una preocupación latente. Podría interpretarse que existe un porcentaje significativo de empresas que no están completamente satisfechas con su desempeño estratégico, especialmente si consideramos las complejidades del entorno económico y competitivo en el municipio de San José de Cúcuta. Por ende, es vital que las empresas continúen trabajando en la mejora y adaptación de sus estrategias para enfrentar los desafíos que el entorno y la propia organización les plantean.

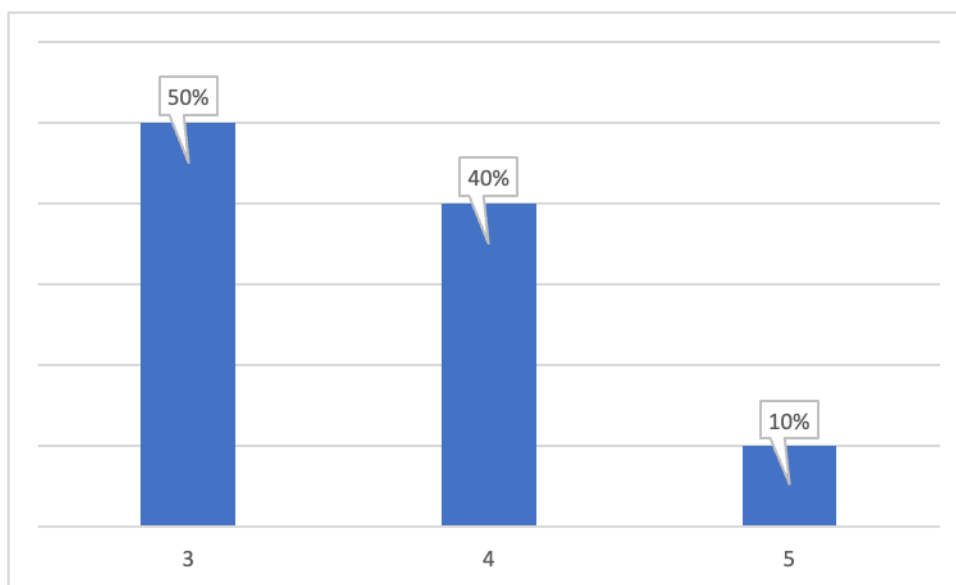


Figura 12. La estrategia actual enfrenta suficientemente las amenazas del entorno y las debilidades de la organización

La Figura 13 ilustra la percepción de las empresas sobre la factibilidad de alcanzar la visión actual de la compañía según las perspectivas de los miembros de la junta directiva. Destaca que la empresa 4, representando el 60% del total, manifiesta una alta convicción sobre la factibilidad de

su visión, lo cual sugiere un alineamiento entre los objetivos estratégicos y la percepción de su directiva. Por otro lado, las empresas 3 y 5, cada una con un 20%, muestran una actitud más reservada. Este equilibrio de perspectivas podría reflejar una variedad de factores, desde la claridad y la comunicación de la visión hasta la percepción del entorno competitivo y los desafíos internos de la empresa. Estos resultados subrayan la importancia de tener una visión compartida y realista en la dirección estratégica para potenciar la competitividad de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta.

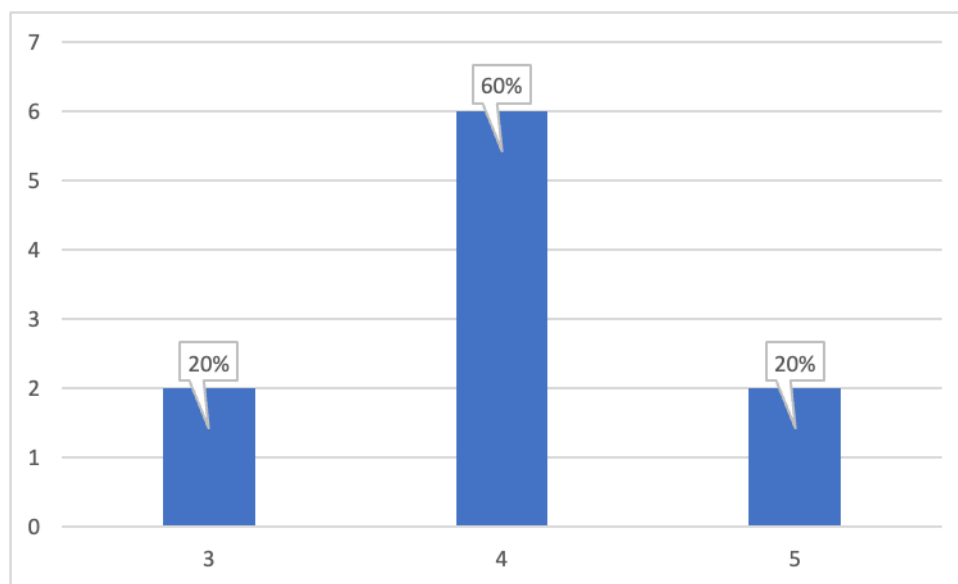


Figura 13. La visión actual de la compañía es compartida y factible de alcanzar según las perspectivas de los miembros de la junta directiva

La Figura 14 expone el grado de adaptabilidad y preparación estratégica de las empresas frente a las demandas actuales y contingentes de su entorno local. La mayoría (60%) correspondiente a la empresa 4, indica tener un conjunto sólido de estrategias que se pueden aplicar eficazmente en respuesta a las condiciones actuales de la ciudad. Este nivel de preparación estratégica probablemente refleja una comprensión profunda del entorno local y una

capacidad para adaptarse a sus desafíos y oportunidades. Por el contrario, las empresas 3 y 5, cada una constituyendo el 20% de las respuestas, muestran una visión menos segura, lo cual puede indicar la necesidad de un mayor desarrollo o adaptación estratégica. Este patrón reitera la relevancia de poseer una estrategia flexible y correspondiente con la realidad contextual para mantener la competitividad en el dinámico sector del calzado en San José de Cúcuta.

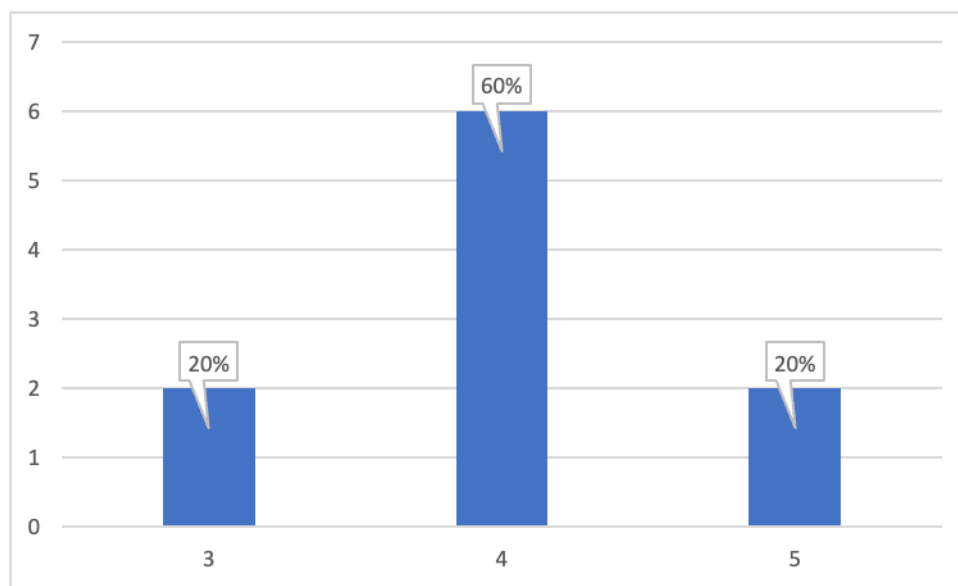


Figura 14. La compañía dispone de un conjunto de estrategias que pueden aplicarse en correspondencia con la realidad del contexto actual de la ciudad

La Figura 15 resalta las oportunidades percibidas dentro del sector calzado.

Aproximadamente un 40% de las empresas consideran que el precio competitivo de sus productos es su mayor oportunidad, lo que sugiere que la estrategia de costos puede jugar un papel crucial en su desempeño en el mercado. Alrededor del 30% ven su competitividad interna, es decir, la habilidad para optimizar y mejorar continuamente sus operaciones y productos, como una oportunidad significativa. Este factor, al ser interno, es en gran medida controlable por la empresa y podría tener un impacto importante en su éxito. Por otro lado, el 20% ve la variedad de

productos como una oportunidad importante, reflejando la importancia de ofrecer una gama diversa de opciones para satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor. Por último, el 10% restante percibe la divergencia del mercado como su oportunidad principal, lo que señala el valor que puede tener la diferenciación en el mercado. En conjunto, estos resultados reflejan la diversidad de enfoques estratégicos que pueden adoptar las empresas para aprovechar las oportunidades en el sector calzado en Cúcuta.

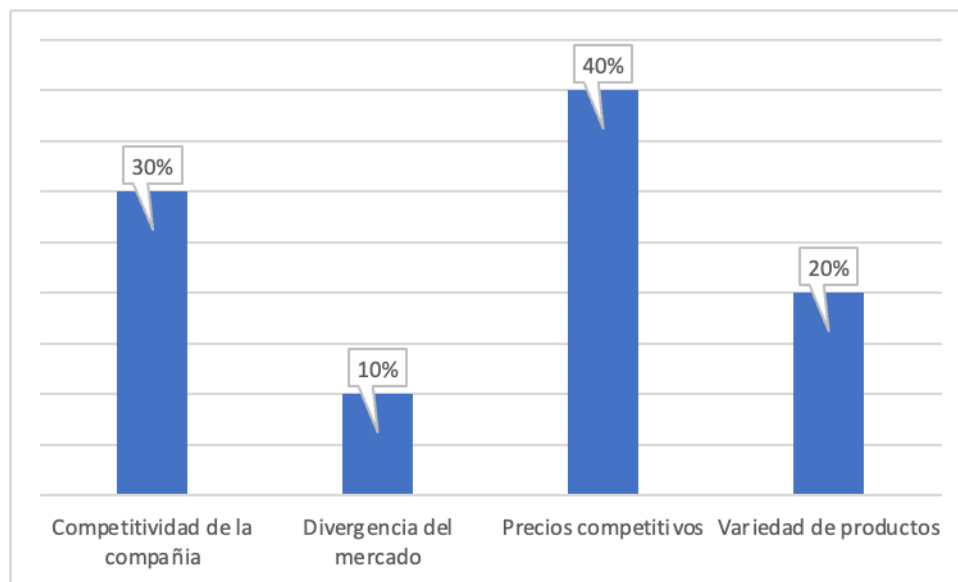


Figura 15. Oportunidades del sector

La Figura 16 ilustra las amenazas potenciales que las empresas del sector calzado en Cúcuta podrían enfrentar. La amenaza más prevalente, identificada por el 50% de las empresas, es la recesión económica. Este es un factor macroeconómico que puede reducir la demanda de calzado y afectar negativamente a la industria en su conjunto. El alto costo de la materia prima, señalado por el 40% de las empresas, también es una preocupación significativa. Estos altos costos pueden erosionar los márgenes de beneficio y hacer que sea más difícil competir en precio. Por último, el 10% restante de las empresas percibe las ventas insuficientes como su principal amenaza.

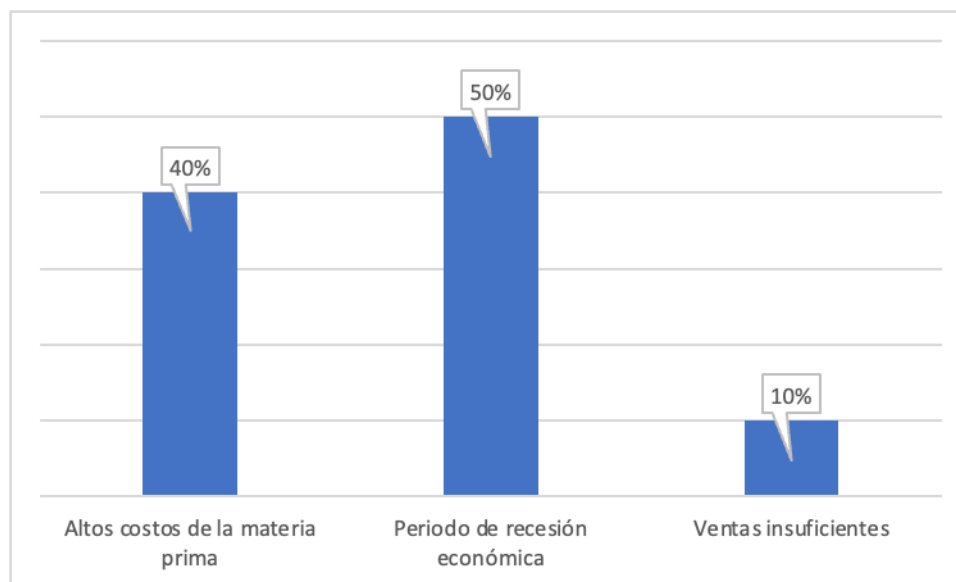


Figura 16. Amenaza que podría enfrentar

Este factor puede ser el resultado de varios problemas, como la falta de estrategias de marketing efectivas o la competencia intensa en el sector. En conjunto, estos resultados sugieren que las empresas del sector del calzado en Cúcuta enfrentan una variedad de desafíos que necesitan abordar en sus estrategias de gestión y planeación.

Tabla 4. Matriz FODA primaria factores internos y externos de las organizaciones analizadas

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión profunda y alineación con la misión, visión y objetivos de la organización • Fuerte compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales • Amplio entendimiento y aplicación efectiva de las estrategias organizacionales en el contexto actual 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de las oportunidades del sector, enfatizando la competitividad de la compañía y los precios competitivos • Factibilidad de alcanzar la visión de la compañía según la perspectiva de los miembros de la junta directiva

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de que la estrategia actual no enfrenta suficientemente las amenazas del entorno ni las debilidades de la organización • Amplio rango de percepciones sobre la realidad del contexto actual de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta percepción de amenazas como altos costos de la materia prima y precio de recesión económica • Inseguridades frente a la posibilidad de ventas insuficientes

Al revisar los factores internos, se identificaron varias fortalezas en las empresas del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta. Estas incluyen la calidad e innovación en los productos ofrecidos, el aprovechamiento de los desarrollos tecnológicos, la integridad en la imagen corporativa de las empresas, la comunicación personalizada hacia el mercado y contar con personal laboral idóneo para las labores de las empresas. Estas fortalezas les brindan una ventaja competitiva al permitirles ofrecer productos de alta calidad, adaptarse a los avances tecnológicos, mantener una buena reputación corporativa y establecer una comunicación efectiva con los clientes.

Por otro lado, al evaluar los factores externos, se identificaron varias oportunidades para las empresas del sector calzado. Estas incluyen la preferencia arancelaria para importaciones de insumos y materias primas desde una zona franca, la conectividad eficiente con el entorno gracias al aprovechamiento de las tecnologías de la información y las alianzas estratégicas entre empresarios del sector. Estas oportunidades les permiten mejorar sus procesos de producción y reducir costos, establecer una presencia efectiva en el mercado a través de canales digitales y colaborar con otros actores clave en la industria.

Asimismo, al determinar los factores internos, se identificaron ciertas debilidades en las empresas del sector calzado. Estas incluyen la preferencia de compra variada por parte de los

clientes, propuestas de mercadeo poco prácticas a las condiciones actuales del sector, técnicas de ventas similares a otras compañías del sector, precios que excluyen a las clases bajas de la ciudad y altos costos en la adquisición de la materia prima. Estas debilidades pueden limitar la capacidad de las empresas para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes, implementar estrategias de marketing efectivas, diferenciarse de la competencia, alcanzar a un segmento más amplio de consumidores y controlar los costos de producción.

En cuanto a los factores externos, se visualizaron varias amenazas para las empresas del sector calzado. Estas incluyen los altos impuestos que dificultan la sostenibilidad de las industrias, la competencia desleal, el contrabando de insumos y prendas de vestir, las políticas inapropiadas para blindar el sector y el aumento del desempleo debido al cese de actividades de la industria textil-confección. Estas amenazas representan desafíos significativos para las empresas, ya que pueden afectar su rentabilidad, su capacidad para competir en el mercado, la protección de su propiedad intelectual, el cumplimiento de las regulaciones y la estabilidad del empleo.

El análisis de los factores internos y externos revela una serie de fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas por las empresas del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta. Sin embargo, también se identificaron debilidades y amenazas que requieren atención y acciones estratégicas para mitigar sus efectos negativos y garantizar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo de estas empresas.

5.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo JB Shoes

Factores y ponderación		Competidores			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	JB Shoes		Calzado Brasileño	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	4	0,48	3	0,36
Tecnología	12%	3	0,36	4	0,48
Estructura	12%	3	0,36	4	0,48
Producción	8%	4	0,32	3	0,24
Precios	12%	3	0,36	5	0,6
Atención al cliente	8%	4	0,32	3	0,24
Relaciones de Gobierno	10%	4	0,4	2	0,2
Ubicación	8%	4	0,32	5	0,4
Condiciones de Venta	8%	2	0,16	4	0,32
Posición Financiera	10%	3	0,3	3	0,3
Total	100%		3,38		3,62

Según los resultados de la matriz, Calzado Brasileño obtiene una puntuación total de 3,62, mientras que JB Shoes obtiene una puntuación ligeramente más baja de 3,38 (ver tabla 5). Esto indica que Calzado Brasileño tiene una ventaja competitiva general sobre JB Shoes. Calzado Brasileño muestra fortalezas significativas en áreas como precios, donde obtiene una puntuación de 5, lo que implica una mayor competitividad en términos de precios de sus productos. Además, Calzado Brasileño obtiene puntuaciones más altas en factores como ubicación y condiciones de venta, lo que indica que está en una posición favorable en términos de ubicación estratégica y términos de venta ofrecidos.

Por otro lado, JB Shoes muestra fortalezas en factores como producción, atención al cliente y relaciones de gobierno, donde obtiene puntuaciones más altas que Calzado Brasileño. Esto sugiere que JB Shoes tiene una ventaja competitiva en términos de eficiencia y capacidad de producción, así como en el enfoque en satisfacer las necesidades del cliente y establecer

relaciones sólidas con las partes interesadas. Sin embargo, para mejorar su competitividad y cerrar la brecha con Calzado Brasileño, JB Shoes podría considerar estrategias para mejorar su posición en áreas donde obtuvo puntuaciones más bajas, como precios y condiciones de venta. Además, es importante que JB Shoes continúe aprovechando sus fortalezas en producción, atención al cliente y relaciones de gobierno para mantener su ventaja competitiva en estos aspectos. En general, esta matriz proporciona una visión comparativa de la posición competitiva de JB Shoes frente a Calzado Brasileño y destaca las áreas en las que cada empresa puede buscar oportunidades de mejora para fortalecer su posición en el mercado.

Tabla 6. Matriz de perfil competitivo Mulata Shoes

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	JB Shoes		Maraldo	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	5	0,6	4	0,48
Tecnología	12%	4	0,48	4	0,48
Estructura	12%	4	0,48	4	0,48
Producción	8%	5	0,4	3	0,24
Precios	12%	4	0,48	5	0,6
Atención al cliente	8%	5	0,4	4	0,32
Relaciones de Gobierno	10%	4	0,4	2	0,2
Ubicación	8%	4	0,32	5	0,4
Condiciones de Venta	8%	4	0,32	4	0,32
Posición Financiera	10%	4	0,4	5	0,5
Total	100%		4,28		4,02

Según los resultados de la matriz, Mulata Shoes obtiene una puntuación total de 4,28, JB Shoes obtiene una puntuación de 4,02 y Maraldo obtiene una puntuación de 4 (ver tabla 6). Esto indica que Mulata Shoes tiene una ventaja competitiva sobre JB Shoes y Maraldo. Mulata Shoes muestra fortalezas significativas en áreas como estrategia, producción, precios y atención al cliente, donde obtiene puntuaciones más altas que sus competidores. Esto indica que Mulata

Shoes tiene una estrategia sólida, una eficiente capacidad de producción, competitividad en precios y una atención al cliente destacado. JB Shoes muestra fortalezas en factores como tecnología, estructura y relaciones de gobierno, obteniendo puntuaciones más altas que Mulata Shoes y Maraldo en estos aspectos. Esto sugiere que JB Shoes tiene una ventaja competitiva en términos de implementación de tecnología, estructura organizativa y relaciones con entidades gubernamentales.

Por otro lado, Maraldo muestra una puntuación más baja en la mayoría de los factores evaluados, lo que indica que tiene una posición competitiva inferior en comparación con Mulata Shoes y JB Shoes. En general, la Matriz de Perfil Competitivo destaca las fortalezas y áreas de mejora de cada empresa en relación con sus competidores. Mulata Shoes se destaca en varios aspectos, pero aún puede buscar oportunidades de mejora en factores como tecnología y relaciones de gobierno para fortalecer aún más su posición competitiva. JB Shoes tiene sus fortalezas específicas y puede aprovecharlas para mantener su competitividad en el mercado. Maraldo debe considerar estrategias para mejorar su posición competitiva y cerrar la brecha con sus competidores. En resumen, esta matriz proporciona una visión comparativa de la posición competitiva de Mulata Shoes, JB Shoes y Maraldo, y brinda información valiosa para que cada empresa pueda tomar decisiones estratégicas orientadas a fortalecer su ventaja competitiva.

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo Calzado AGAPE

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	Calzado Agape		Calzado Ylo	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	2	0,24	4	0,48
Tecnología	12%	2	0,24	3	0,36
Estructura	12%	3	0,36	3	0,36
Producción	8%	3	0,24	2	0,16
Precios	12%	2	0,24	5	0,6

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	Calzado Agape		Calzado Ylo	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Atención al cliente	8%	1	0,08	2	0,16
Relaciones de Gobierno	10%	2	0,2	2	0,2
Ubicación	8%	1	0,08	5	0,4
Condiciones de Venta	8%	2	0,16	4	0,32
Posición Financiera	10%	3	0,3	4	0,4
Total	100%		2,14		3,44

Según los resultados de la matriz, Calzado Agape obtiene una puntuación total de 2,14, mientras que Calzado Ylo obtiene una puntuación de 3,44 (ver tabla 7). Esto indica que Calzado Ylo tiene una ventaja competitiva sobre Calzado Agape. Calzado Ylo muestra fortalezas significativas en áreas como estrategia, tecnología, estructura, precios, condiciones de venta y posición financiera, obteniendo puntuaciones más altas que Calzado Agape en estos aspectos. Esto sugiere que Calzado Ylo tiene una estrategia sólida, una mayor adopción de tecnología, una estructura organizativa eficiente, competitividad en precios, condiciones de venta favorables y una mejor posición financiera.

Por otro lado, Calzado Agape obtiene puntuaciones más bajas en la mayoría de los factores evaluados, lo que indica que tiene una posición competitiva inferior en comparación con Calzado Ylo. Las áreas de mejora para Calzado Agape incluyen estrategia, tecnología, producción, atención al cliente, relaciones de gobierno y ubicación.

En resumen, la Matriz de Perfil Competitivo destaca las fortalezas y áreas de mejora de Calzado Agape en relación con su principal competidor, Calzado Ylo. Calzado Agape debe trabajar en fortalecer su estrategia, mejorar la adopción de tecnología, optimizar su estructura organizativa, aumentar su competitividad en precios y condiciones de venta, mejorar la atención al cliente, fortalecer las relaciones de gobierno y considerar aspectos relacionados con la

ubicación para cerrar la brecha competitiva con Calzado Ylo. Esta matriz proporciona información valiosa para que Calzado Agape pueda identificar las áreas en las que debe enfocar sus esfuerzos y recursos para mejorar su posición competitiva en el mercado del calzado.

Tabla 8. Matriz de perfil competitivo Kary Barrios

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	Calzado Kary Barrios		Calzado de Los Ángeles	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	5	0,6	4	0,48
Tecnología	12%	5	0,6	4	0,48
Estructura	12%	5	0,6	3	0,36
Producción	8%	4	0,32	4	0,32
Precios	12%	5	0,6	5	0,6
Atención al cliente	8%	5	0,4	3	0,24
Relaciones de Gobierno	10%	5	0,5	2	0,2
Ubicación	8%	5	0,4	5	0,4
Condiciones de Venta	8%	4	0,32	4	0,32
Posición Financiera	10%	4	0,4	5	0,5
Total	100%		4,74		3,9

Según los resultados de la matriz, Calzado Kary Barrios obtiene una puntuación total de 4,74, mientras que Calzado de Los Ángeles obtiene una puntuación de 3,9. Esto indica que Calzado Kary Barrios tiene una ventaja competitiva sobre Calzado de Los Ángeles. Calzado Kary Barrios muestra fortalezas significativas en áreas como estrategia, tecnología, estructura, precios, atención al cliente, relaciones de gobierno, ubicación, condiciones de venta y posición financiera, obteniendo puntuaciones más altas que Calzado de Los Ángeles en estos aspectos. Esto sugiere que Calzado Kary Barrios tiene una estrategia sólida, una mayor adopción de tecnología, una estructura organizativa eficiente, competitividad en precios, una atención al cliente destacado, relaciones de gobierno sólidas, una ubicación estratégica, condiciones de venta favorables y una buena posición financiera.

Por otro lado, Calzado de Los Ángeles obtiene puntuaciones más bajas en varios factores evaluados, lo que indica que tiene una posición competitiva inferior en comparación con Calzado Kary Barrios. Las áreas de mejora para Calzado de Los Ángeles incluyen estrategia, estructura y atención al cliente. En resumen, la Matriz de Perfil Competitivo destaca las fortalezas y áreas de mejora de Calzado Kary Barrios en relación con su principal competidor, Calzado de Los Ángeles. Calzado Kary Barrios está bien posicionado en el mercado en términos de estrategia, tecnología, estructura, precios, atención al cliente, relaciones de gobierno, ubicación, condiciones de venta y posición financiera. Estas fortalezas le brindan una ventaja competitiva sobre Calzado de Los Ángeles.

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo Teorema Zapatos S A S

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	Teorema Zapatos S A S		Bancalzado	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	4	0,48	3	0,36
Tecnología	12%	3	0,36	4	0,48
Estructura	12%	5	0,6	4	0,48
Producción	8%	3	0,24	4	0,32
Precios	12%	3	0,36	3	0,36
Atención al cliente	8%	3	0,24	3	0,24
Relaciones de Gobierno	10%	1	0,1	2	0,2
Ubicación	8%	4	0,32	4	0,32
Condiciones de Venta	8%	4	0,32	4	0,32
Posición Financiera	10%	3	0,3	4	0,4
Total	100%		3,32		3,48

Según los resultados de la matriz, Teorema Zapatos S.A.S obtiene una puntuación total de 3,32, mientras que Bancalzado obtiene una puntuación de 3,48. Esto indica que Bancalzado tiene una ligera ventaja competitiva sobre Teorema Zapatos S.A.S. Teorema Zapatos S.A.S muestra fortalezas en áreas como estructura, ubicación y condiciones de venta, obteniendo puntuaciones más altas que Bancalzado en estos aspectos. Esto sugiere que Teorema Zapatos S.A.S tiene una

estructura organizativa sólida, una ubicación estratégica y condiciones favorables de venta.

Por otro lado, Bancalzado obtiene puntuaciones más altas en factores como tecnología, producción, precios y posición financiera. Esto indica que Bancalzado puede tener una ventaja competitiva en términos de adopción de tecnología, eficiencia de producción, competitividad de precios y posición financiera. En conclusión, la Matriz de Perfil Competitivo destaca las fortalezas y áreas de mejora de Teorema Zapatos S.A.S en relación con su principal competidor, Bancalzado. Teorema Zapatos S.A.S tiene fortalezas en términos de estructura, ubicación y condiciones de venta, mientras que Bancalzado destaca en tecnología, producción, precios y posición financiera.

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo Bancalzado

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	Bancalzado		Grupo Nova S A	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	3	0,36	4	0,48
Tecnología	12%	4	0,48	3	0,36
Estructura	12%	4	0,48	3	0,36
Producción	8%	4	0,32	4	0,32
Precios	12%	3	0,36	5	0,6
Atención al cliente	8%	3	0,24	3	0,24
Relaciones de Gobierno	10%	2	0,2	2	0,2
Ubicación	8%	4	0,32	4	0,32
Condiciones de Venta	8%	4	0,32	4	0,32
Posición Financiera	10%	4	0,4	4	0,4
Total	100%		3,48		3,6

Según los resultados de la matriz, Bancalzado obtiene una puntuación total de 3,48, mientras que Grupo Nova S.A obtiene una puntuación de 3,6. Esto indica que Grupo Nova S.A tiene una ligera ventaja competitiva sobre Bancalzado.

Bancalzado muestra fortalezas en áreas como tecnología, estructura y precios, obteniendo puntuaciones más altas que Grupo Nova S.A en estos aspectos. Esto sugiere que Bancalzado puede tener una ventaja competitiva en términos de adopción de tecnología, una estructura organizativa sólida y competitividad de precios. Por otro lado, Grupo Nova S.A obtiene una puntuación más alta en el factor de estrategia. Esto indica que Grupo Nova S.A puede tener una ventaja competitiva en términos de su enfoque estratégico. En resumen, la Matriz de Perfil Competitivo destaca las fortalezas y áreas de mejora de Bancalzado en relación con su principal competidor, Grupo Nova S.A. Bancalzado muestra fortalezas en tecnología, estructura y precios, mientras que Grupo Nova S.A destaca en estrategia.

Tabla 11. Matriz de perfil competitivo fabrica de Calzado Schatz

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	Fábrica de Calzado Schatz		Bancalzado	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategía	12%	3	0,36	4	0,48
Tecnología	12%	4	0,48	3	0,36
Estructura	12%	3	0,36	3	0,36
Producción	8%	5	0,4	4	0,32
Precios	12%	4	0,48	5	0,6
Atención al cliente	8%	4	0,32	3	0,24
Relaciones de Gobierno	10%	2	0,2	2	0,2
Ubicación	8%	4	0,32	4	0,32
Condiciones de Venta	8%	3	0,24	4	0,32
Posición Financiera	10%	4	0,4	4	0,4
Total	100%		3,56		3,6

Según los resultados de la matriz, Fábrica de Calzado Schatz obtiene una puntuación total de 3,56, mientras que Bancalzado obtiene una puntuación de 3,6. Esto indica que ambas compañías están muy cercanas en términos de su posición competitiva. Fábrica de Calzado Schatz muestra fortalezas en áreas como producción, precios y posición financiera, obteniendo puntuaciones más altas que Bancalzado en estos aspectos. Esto sugiere que Fábrica de Calzado Schatz puede tener

una ventaja competitiva en términos de eficiencia en la producción, competitividad de precios y solidez financiera. De hecho, Bancalzado obtiene una puntuación más alta en los factores de estrategia y tecnología. Esto indica que Bancalzado puede tener una ventaja competitiva en términos de su enfoque estratégico y la adopción de tecnología.

Para concluir, la Matriz de Perfil Competitivo revela que tanto Fábrica de Calzado Schatz como Bancalzado tienen fortalezas en diferentes áreas. Fábrica de Calzado Schatz destaca en producción, precios y posición financiera, mientras que Bancalzado sobresale en estrategia y tecnología.

Tabla 12. Matriz de perfil competitivo I Love My Shoes

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	I love my shoes		Calzado Montafloor	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	4	0,48	3	0,36
Tecnología	12%	3	0,36	4	0,48
Estructura	12%	4	0,48	4	0,48
Producción	8%	5	0,4	4	0,32
Precios	12%	4	0,48	3	0,36
Atención al cliente	8%	5	0,4	3	0,24
Relaciones de Gobierno	10%	2	0,2	2	0,2
Ubicación	8%	4	0,32	4	0,32
Condiciones de Venta	8%	4	0,32	4	0,32
Posición Financiera	10%	3	0,3	4	0,4
Total	100%		3,74		3,48

Según los resultados de la matriz, I love my shoes obtiene una puntuación total de 3,74, mientras que Calzado Montafloor obtiene una puntuación de 3,48. Esto indica que I love my shoes tiene una ligera ventaja en términos de su posición competitiva en comparación con Calzado Montafloor. I love my shoes muestra fortalezas en áreas como producción, atención al cliente y

ubicación, obteniendo puntuaciones más altas que Calzado Montaflores en estos aspectos. Esto sugiere que I love my shoes puede tener una ventaja competitiva en términos de eficiencia en la producción, satisfacción del cliente y ubicación estratégica.

Por otro lado, Calzado Montaflores obtiene una puntuación más alta en los factores de tecnología y precios. Esto indica que Calzado Montaflores puede tener una ventaja competitiva en términos de la adopción de tecnología y la competitividad de precios. En resumen, la Matriz de Perfil Competitivo revela que I love my shoes tiene una ventaja competitiva sobre Calzado Montaflores en términos generales. Sin embargo, ambos competidores tienen fortalezas en diferentes áreas, lo que significa que hay oportunidades para mejorar y capitalizar en sus respectivas fortalezas.

Tabla 13. Matriz de perfil competitivo Calzado Montaflores

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	Calzado Montaflores		Balu Store	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	5	0,6	4	0,48
Tecnología	12%	4	0,48	3	0,36
Estructura	12%	4	0,48	4	0,48
Producción	8%	4	0,32	4	0,32
Precios	12%	5	0,6	5	0,6
Atención al cliente	8%	4	0,32	3	0,24
Relaciones de Gobierno	10%	2	0,2	2	0,2
Ubicación	8%	4	0,32	4	0,32
Condiciones de Venta	8%	4	0,32	4	0,32
Posición Financiera	10%	4	0,4	4	0,4
Total	100%		4,04		3,72

Según los resultados de la matriz, Calzado Montaflores obtiene una puntuación total de 4,04, mientras que Balu Store obtiene una puntuación de 3,72. Esto indica que Calzado Montaflores tiene una ventaja en términos de su posición competitiva en comparación con Balu Store. Calzado

Montaflor muestra fortalezas en áreas como estrategia, precios y posición financiera, obteniendo puntuaciones más altas que Balu Store en estos aspectos. Esto sugiere que Calzado Montaflor puede tener una ventaja competitiva en términos de su estrategia de negocio, competitividad de precios y estabilidad financiera.

Ahora bien, Balu Store obtiene una puntuación más alta en el factor de tecnología. Esto indica que Balu Store puede tener una ventaja competitiva en términos de la adopción y uso de tecnología en sus operaciones. En definitiva, la Matriz de Perfil Competitivo revela que Calzado Montaflor tiene una ventaja competitiva sobre Balu Store en términos generales. Sin embargo, Balu Store muestra una fortaleza en el factor de tecnología, lo que indica que puede competir eficientemente en ese aspecto. Esta información es valiosa para ambas compañías, ya que Calzado Montaflor puede capitalizar en sus fortalezas y buscar oportunidades para mejorar en el factor de tecnología, mientras que Balu Store puede enfocarse en su competencia en tecnología y buscar formas de mejorar en otros factores clave.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo Zapatos Sarah Lu Shopping

Factores y ponderación		Competidor			
Factores Críticos para el éxito	Importancia en %	Zapatos Sarah Lu Shopping		Calzado Importado	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor
Estrategia	12%	4	0,48	4	0,48
Tecnología	12%	3	0,36	3	0,36
Estructura	12%	4	0,48	3	0,36
Producción	8%	4	0,32	4	0,32
Precios	12%	3	0,36	5	0,6
Atención al cliente	8%	4	0,32	2	0,16
Relaciones de Gobierno	10%	2	0,2	2	0,2
Ubicación	8%	4	0,32	4	0,32
Condiciones de Venta	8%	4	0,32	4	0,32
Posición Financiera	10%	4	0,4	4	0,4
Total	100%		3,56		3,52

Según los resultados de la matriz, Zapatos Sarah Lu Shopping obtiene una puntuación total de 3,56, mientras que Calzado Importado obtiene una puntuación de 3,52. Esto indica que Zapatos Sarah Lu Shopping tiene una ligera ventaja en términos de su posición competitiva en comparación con Calzado Importado. Zapatos Sarah Lu Shopping muestra fortalezas en áreas como estrategia, estructura, producción, precios y ubicación, obteniendo puntuaciones más altas que Calzado Importado en estos aspectos. Esto sugiere que Zapatos Sarah Lu Shopping puede tener una ventaja competitiva en términos de su estrategia de negocio, estructura organizativa, capacidad de producción, competitividad de precios y ubicación de sus tiendas. Por otro lado, Calzado Importado obtiene una puntuación más alta en el factor de atención al cliente. Esto indica que Calzado Importado puede tener una ventaja competitiva en términos de la calidad de su atención al cliente y la satisfacción de sus clientes.

A fin de cuentas, la Matriz de Perfil Competitivo revela que Zapatos Sarah Lu Shopping tiene una ligera ventaja competitiva sobre Calzado Importado en general. Sin embargo, Calzado Importado muestra una fortaleza en el factor de atención al cliente, lo que indica que puede competir eficientemente en ese aspecto. Ambas empresas pueden utilizar esta información para tomar decisiones estratégicas informadas. Zapatos Sarah Lu Shopping puede capitalizar en sus fortalezas y buscar oportunidades para mejorar aún más en el factor de atención al cliente. Por su parte, Calzado Importado puede aprovechar su fortaleza en atención al cliente y buscar formas de mejorar en otros factores clave para fortalecer su posición competitiva. En general, la Matriz de Perfil Competitivo proporciona una visión útil de la posición competitiva de Zapatos Sarah Lu Shopping y Calzado Importado, lo que les permite identificar sus fortalezas y áreas de mejora para mantenerse competitivos en el mercado del calzado.

5.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA

Tabla 15. Matriz PEEA JB Shoes

Variables a evaluar empresa (JB Shoes)			
Fuerzas financieras (FF)		Valor	PRO FF
Retorno de la inversión		4	
Influencia		4	
Liquidez		3	3,3
Flujo de caja		2	
PROMEDIO		13	
Fortaleza industrial (FI)		Valor	PRO VC
Barreras de entrada		3	
Crecimiento Potencial		3	
Acceso a financiamiento		3	3,0
Consolidación		3	
PROMEDIO		12	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-4	
Cuota del mercado		-2	
Marca e imagen		-3	-3,25
Ciclo de vida del producto		-4	
PROMEDIO		-13	
Estabilidad ambiental		Valor	PRO EA
Inflacion		-3	
Tecnología		-3	
Elasticidad de demanda		-3	-3
Impuestos		-3	
PROMEDIO		-12	
Eje X = VC + FI =		-0,25	
Eje Y = EA + FF =		0,3	

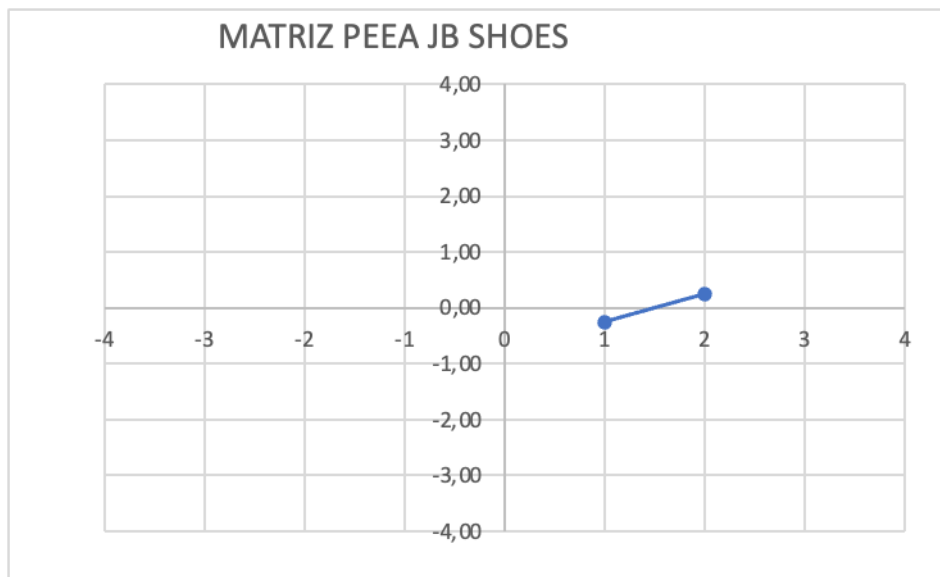


Figura 17. Matriz PEEA JB Shoes

Según los datos de la tabla 15 de la matriz PEEA para JB Shoes, podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -0.25 , lo que indica una posición estratégica más débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, lo cual está relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen, y el ciclo de vida del producto. Sin embargo, en la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 12, lo que sugiere que posee barreras de entrada, potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 0.3 , lo que indica una posición estratégica más favorable. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación positiva en las fuerzas financieras, con un promedio de 13, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. Sin embargo, en la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación negativa con un promedio de -12 , lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

En general, la matriz PEEA muestra que JB Shoes se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa y a la inestabilidad ambiental. Sin embargo, cuenta con una fortaleza industrial y fuerzas financieras que pueden ser aprovechadas para mejorar su posición competitiva. Se recomendaría que la empresa enfoque sus esfuerzos en mejorar su ventaja competitiva, fortalecer su estabilidad ambiental y aprovechar su fortaleza industrial y fuerzas financieras para desarrollar estrategias más agresivas y competitivas en el mercado.

Tabla 16. Matriz PEEA Mulata Shoes

Variables a evaluar empresa (Mulata Shoes)			
Fuerzas financieras (FF)		Valor	PRO FF
Retorno de la inversión		4	
Influencia		4	
Liquidez		4	4,0
Flujo de caja		4	
PROMEDIO		16	
Fortaleza industrial (FI)		Valor	PRO VC
Barreras de entrada		4	
Crecimiento Potencial		4	
Acceso a financiamiento		4	4,0
Consolidación		4	
PROMEDIO		16	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-5	
Cuota del mercado		-5	
Marca e imagen		-5	-5
Ciclo de vida del producto		-5	
PROMEDIO		-20	
Estabilidad ambiental		Valor	PRO EA
Inflacion		-4	
Tecnología		-4	
Elasticidad de demanda		-4	-4
Impuestos		-4	
PROMEDIO		-16	
Eje X = VC + FI =		-1,00	
Eje Y = EA + FF =		0,0	

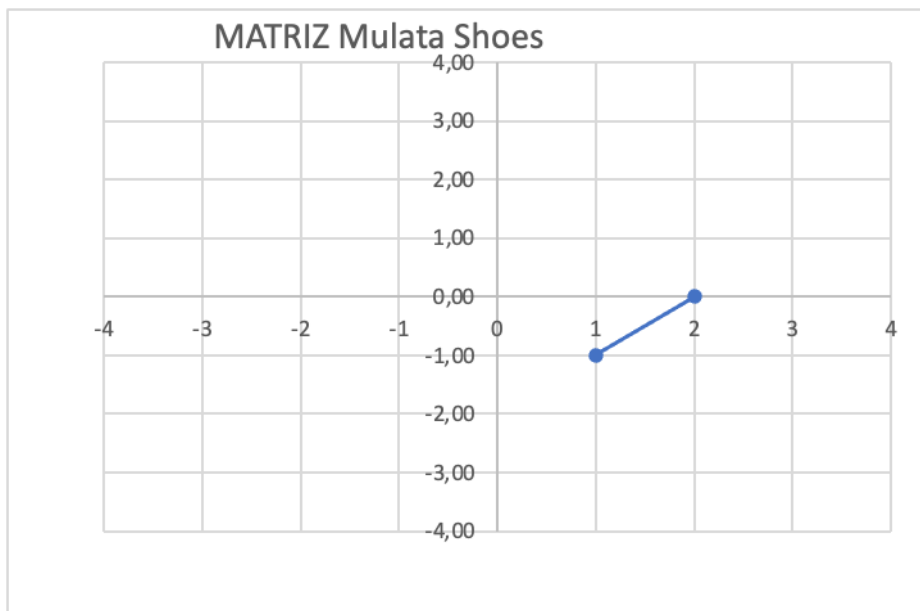


Figura 18. Matriz PEEA Mulata Shoes

De acuerdo con la tabla 16 de la matriz PEEA para Mulata Shoes, podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -1.00, lo que indica una posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -20, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. Sin embargo, en la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 16, lo que implica que posee barreras de entrada, potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación.

En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 0.0, lo que indica una posición estratégica neutra. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación promedio de 16 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -16, lo que implica la

presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

En resumen, la matriz PEEA muestra que Mulata Shoes se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con una fortaleza industrial y fuerzas financieras sólidas. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel neutral. Se recomendaría que la empresa enfocara sus esfuerzos en mejorar su ventaja competitiva, explorando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen, y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y capitalizar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas y sólidas en el mercado.

Tabla 17. Matriz PEEA calzado Kary Barrios

Variables a evaluar empresa (Calzado Kary Barrios)			
Fuerzas financieras (FF)		Valor	PRO FF
Retorno de la inversión		4	
Influencia		4	
Liquidez		4	4,0
Flujo de caja		4	
PROMEDIO		16	
Fortaleza industrial (FI)		Valor	PRO VC
Barreras de entrada		2	
Crecimiento Potencial		3	
Acceso a financiamiento		3	2,8
Consolidación		3	
PROMEDIO		11	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-4	
Cuota del mercado		-3	
Marca e imagen		-4	-3,75
Ciclo de vida del producto		-4	
PROMEDIO		-15	
Estabilidad ambiental		Valor	PRO EA
Inflacion		-4	-3,5

Variables a evaluar empresa (Calzado Kary Barrios)	
Tecnología	-3
Elasticidad de demanda	-4
Impuestos	-3
PROMEDIO	-14
<hr/>	
Eje X = VC + FI =	-1,00
Eje Y = EA + FF =	0,5

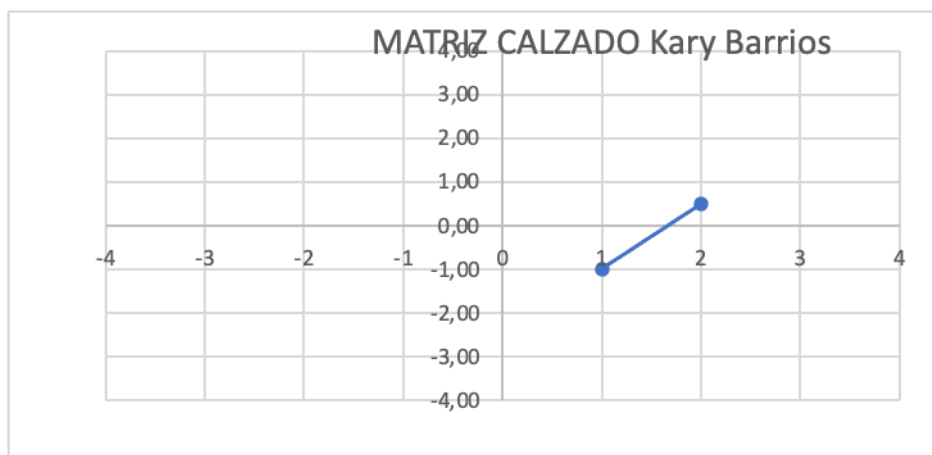


Figura 19. Matriz PEEA Calzado Kary Barrios

Según la tabla 17 de la matriz PEEA para Calzado Kary Barrios, podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -1,00, lo que indica una posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -15, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. En cuanto a la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 11, lo que implica que cuenta con ciertas barreras de entrada, potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 0,5, lo que indica una posición estratégica neutra. Esto se debe a que la empresa tiene una

calificación promedio de 16 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -14, lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

De forma resumida, la matriz PEEA muestra que Calzado Kary Barrios se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con una fortaleza industrial y fuerzas financieras sólidas. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel neutral. Se recomendaría que la empresa enfocara sus esfuerzos en mejorar su ventaja competitiva, buscando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen, y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y capitalizar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas y sólidas en el mercado.

Tabla 18. Matriz PEEA Calzado AGAPE

Variables a evaluar empresa (Calzado Agape)			
Fuerzas financieras (FF)		Valor	PRO FF
Retorno de la inversión		3	
Influencia		3	
Liquidez		3	3,3
Flujo de caja		4	
PROMEDIO		13	
Fortaleza industrial (FI)		Valor	PRO VC
Barreras de entrada		2	
Crecimiento Potencial		2	
Acceso a financiamiento		2	2,3
Consolidación		3	
PROMEDIO		9	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-4	
Cuota del mercado		-4	-4
Marca e imagen		-4	

Variables a evaluar empresa (Calzado Agape)			
Ciclo de vida del producto		-4	
PROMEDIO		-16	
	Estabilidad ambiental	VALOR	PRO EA
Inflacion		-2	
Tecnología		-3	
Elasticidad de demanda		-3	-2,5
Impuestos		-2	
PROMEDIO		-10	
	Eje X = VC + FI =	-1,75	
	Eje Y = EA + FF =	0,8	

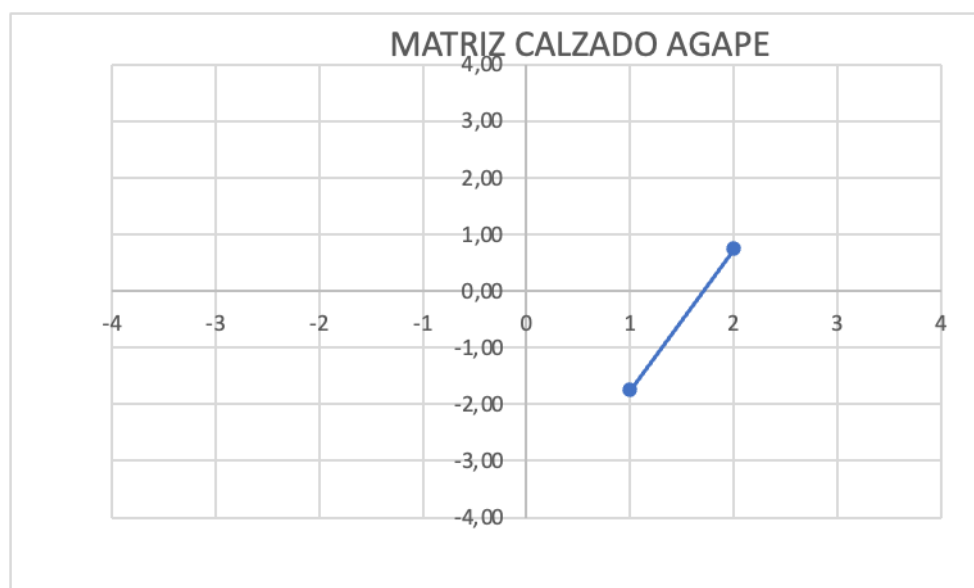


Figura 20. Matriz PEEA Calzado AGAPE

Según la tabla 18 de la matriz PEEA para Calzado Agape, podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -1.75, lo que indica una posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -16, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. En cuanto a la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 9, lo que implica que tiene ciertas barreras de entrada, aunque con un

crecimiento potencial limitado, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 0.8, lo que indica una posición estratégica neutra. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación promedio de 13 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -10, lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

En conclusión, la matriz PEEA muestra que Calzado Agape se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con cierta fortaleza industrial y fuerzas financieras sólidas. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel neutro. Se recomendaría que la empresa centrara sus esfuerzos en mejorar su ventaja competitiva, buscando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen, y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y capitalizar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas y sólidas en el mercado.

Tabla 19. Matriz PEEA Teorema Zaparos SAS

Variables a evaluar empresa (Teorema Zapatos S A S)		
Fuerzas financieras (FF)	Valor	PRO FF
Retorno de la inversión	4	
Influencia	3	
Liquidez	3	3,3
Flujo de caja	3	
PROMEDIO	13	
Fortaleza industrial (FI)	Valor	PRO VC
Barreras de entrada	3	3,3
Crecimiento Potencial	3	

VARIABLES A EVALUAR EMPRESA (TEOREMA ZAPATOS S A S)			
Acceso a financiamiento		3	
Consolidación		4	
PROMEDIO		13	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-4	
Cuota del mercado		-5	
Marca e imagen		-4	-4,25
Ciclo de vida del producto		-4	
PROMEDIO		-17	
Estabilidad ambiental		Valor	PRO EA
Inflacion		-2	
Tecnología		-3	
Elasticidad de demanda		-4	-3
Impuestos		-3	
PROMEDIO		-12	
Eje X = VC + FI =		-1,00	
Eje Y = EA + FF =		0,3	

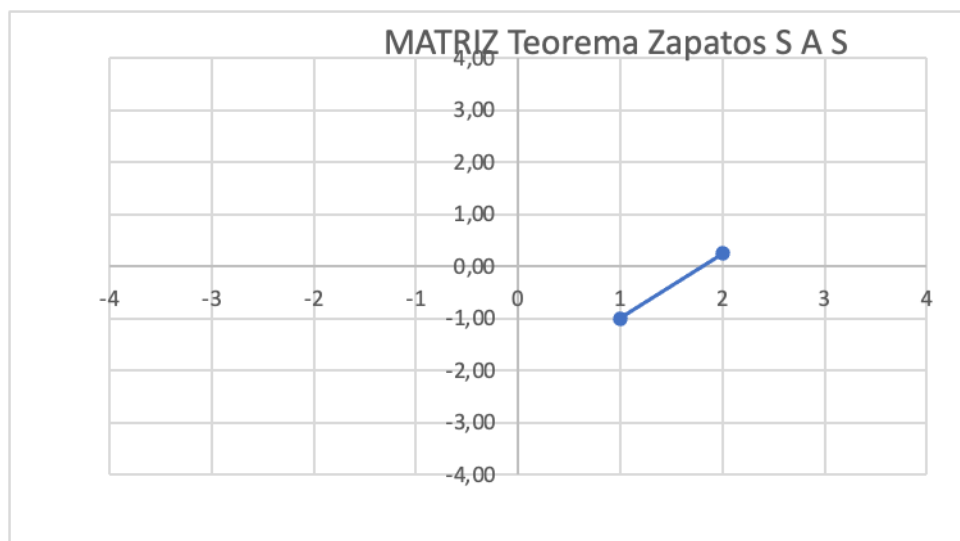


Figura 21. Matriz PEEA Teorema Zaparos SAS

De acuerdo con la tabla 19 de la matriz PEEA para Teorema Zapatos S.A.S., podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -1.00, lo que indica una

posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -17, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. En cuanto a la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 13, lo que implica que tiene ciertas barreras de entrada, un potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 0.3, lo que indica una posición estratégica neutra. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación promedio de 13 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -12, lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

En resumen, la matriz PEEA muestra que Teorema Zapatos S.A.S. se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con cierta fortaleza industrial y fuerzas financieras sólidas. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel neutro. Se recomendaría que la empresa enfocara sus esfuerzos en mejorar su ventaja competitiva, buscando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen, y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y capitalizar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas y sólidas en el mercado.

Tabla 20. Matriz PEEA fabrica de Calzado Schatz

Variables a evaluar empresa (Fabrica de Calzado Schatz)			
Fuerzas financieras (FF)		Valor	PRO FF
Retorno de la inversión		3	
Influencia		4	
Liquidez		3	3,5
Flujo de caja		4	
PROMEDIO		14	
Fortaleza industrial (FI)		Valor	PRO VC
Barreras de entrada		2	
Crecimiento Potencial		3	
Acceso a financiamiento		4	3,3
Consolidación		4	
PROMEDIO		13	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-4	
Cuota del mercado		-3	
Marca e imagen		-4	-4
Ciclo de vida del producto		-5	
PROMEDIO		-16	
Estabilidad ambiental		Valor	PRO EA
Inflacion		-3	
Tecnología		-3	
Elasticidad de demanda		-4	-3
Impuestos		-2	
PROMEDIO		-12	
Eje X = VC + FI =		-0,75	
Eje Y = EA + FF =		0,5	

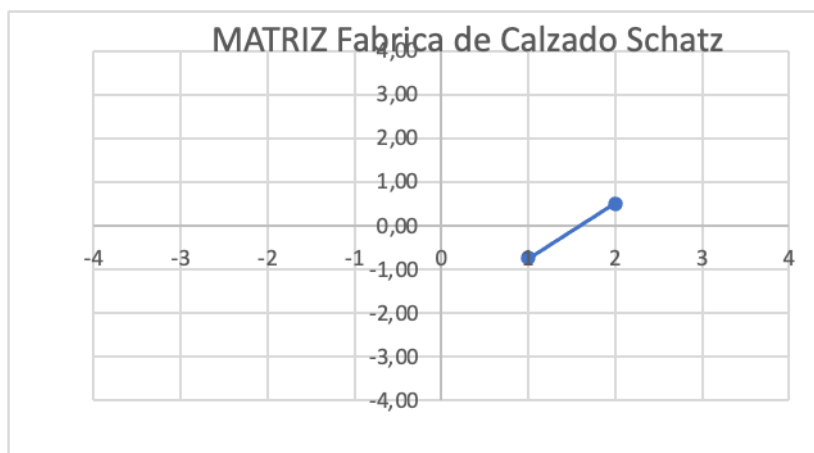


Figura 22. Matriz PEEA fabrica de Calzado Schatz

Según la tabla 20 de la matriz PEEA para la Fábrica de Calzado Schatz, podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -0.75, lo que indica una posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -16, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. En cuanto a la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 13, lo que implica que tiene ciertas barreras de entrada, un potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 0.5, lo que indica una posición estratégica neutral. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación promedio de 14 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -12, lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

En resumidas cuentas, la matriz PEEA muestra que la Fábrica de Calzado Schatz se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con cierta fortaleza industrial y fuerzas financieras sólidas. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel neutral. Se recomendaría que la empresa enfocara sus esfuerzos en mejorar su ventaja competitiva, buscando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y capitalizar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas y sólidas en el mercado.

Tabla 21. Matriz PEEA Bancalzado

VARIABLES A EVALUAR EMPRESA (BANCALZADO)			
Fuerzas financieras (FF)	Valor	PRO FF	
Retorno de la inversión	4		
Influencia	3		
Liquidez	3	3,5	
Flujo de caja	4		
PROMEDIO	14		
Fortaleza industrial (FI)	Valor	PRO VC	
Barreras de entrada	3		
Crecimiento Potencial	4		
Acceso a financiamiento	4	3,8	
Consolidación	4		
PROMEDIO	15		
Ventaja competitiva (VC)	Valor	PRO VC	
Calidad del servicio	-4		
Cuota del mercado	-5		
Marca e imagen	-4	-4	
Ciclo de vida del producto	-3		
PROMEDIO	-16		
Estabilidad ambiental	Valor	PRO EA	
Inflacion	-2		
Tecnología	-3		
Elasticidad de demanda	-4	-3	
Impuestos	-3		
PROMEDIO	-12		
Eje X = VC + FI =		-0,25	
Eje Y = EA + FF =		0,5	

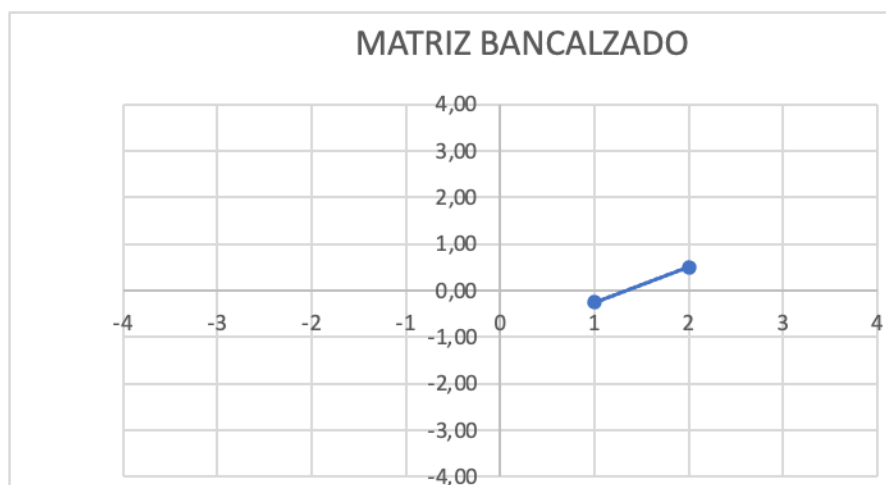


Figura 23. Matriz PEEA Bancalzado

En la tabla 21 de la matriz PEEA para la empresa Bancalzado, podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -0.25, lo que indica una posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -16, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. En cuanto a la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 15, lo que implica que tiene ciertas barreras de entrada, un potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 0.5, lo que indica una posición estratégica neutral. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación promedio de 14 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -12, lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

Ahora bien, la matriz PEEA muestra que Bancalzado se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con una sólida fortaleza industrial y fuerzas financieras. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel neutral. Se recomendaría que la empresa enfocara sus esfuerzos en mejorar su ventaja competitiva, buscando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y capitalizar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas y sólidas en el mercado.

Tabla 22. Matriz PEEA I love my shoes

Variables a evaluar empresa (I love my shoes)			
Fuerzas financieras (FF)		Valor	PRO FF
Retorno de la inversión		4	3,8
Influencia		3	
Liquidez		4	
Flujo de caja		4	
PROMEDIO		15	
Fortaleza industrial (FI)		Valor	PRO VC
Barreras de entrada		3	3,5
Crecimiento Potencial		4	
Acceso a financiamiento		3	
Consolidación		4	
PROMEDIO		14	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-4	-4,5
Cuota del mercado		-4	
Marca e imagen		-5	
Ciclo de vida del producto		-5	
PROMEDIO		-18	
Estabilidad ambiental		Valor	PRO EA
Inflacion		-3	-3,5
Tecnología		-4	
Elasticidad de demanda		-4	
Impuestos		-3	
PROMEDIO		-14	
Eje X = VC + FI =		-1,00	
Eje Y = EA + FF =		0,3	

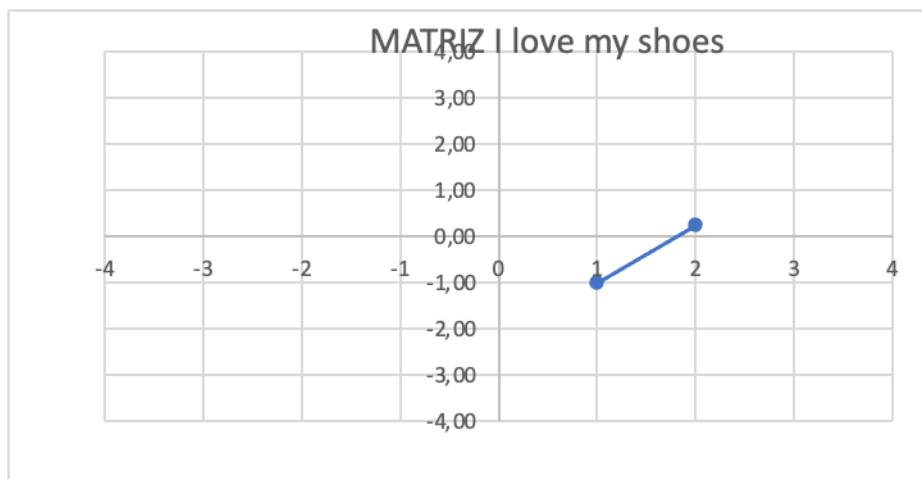


Figura 24. Matriz PEEA I Love My Shoes

En la tabla 22 de la matriz PEEA para la empresa I Love My Shoes, podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -1.00, lo que indica una posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -18, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. En cuanto a la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 14, lo que implica que tiene ciertas barreras de entrada, un potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 0.3, lo que indica una posición estratégica neutral. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación promedio de 15 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -14, lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

En resumen, la matriz PEEA muestra que I Love My Shoes se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con una sólida fortaleza industrial y fuerzas financieras. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel neutral. Se recomendaría que la empresa se centre en mejorar su ventaja competitiva, buscando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y capitalizar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas y sólidas en el mercado.

Tabla 23. Matriz PEEA Calzado Montaflo

Variables a evaluar empresa (Calzado Montaflo)			
Fuerzas financieras (FF)		Valor	PRO FF
Retorno de la inversión		4	4,0
Influencia		3	
Liquidez		5	
Flujo de caja		4	
PROMEDIO		16	
Fortaleza industrial (FI)		Valor	PRO VC
Barreras de entrada		4	3,3
Crecimiento Potencial		3	
Acceso a financiamiento		3	
Consolidación		3	
PROMEDIO		13	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-5	-4,5
Cuota del mercado		-4	
Marca e imagen		-5	
Ciclo de vida del producto		-4	
PROMEDIO		-18	
Estabilidad ambiental		Valor	PRO EA
Inflacion		-1	-2,5
Tecnología		-3	
Elasticidad de demanda		-4	
Impuestos		-2	
PROMEDIO		-10	
Eje X = VC + FI =		-1,25	
Eje Y = EA + FF =		1,5	

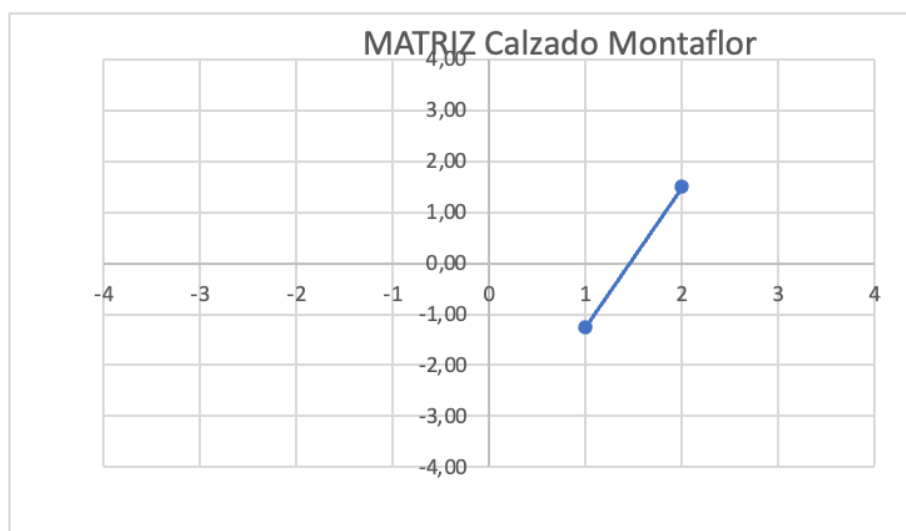


Figura 25. Matriz PEEA Calzado Montaflo

En la tabla 20 de la matriz PEEA para la empresa Calzado Montaflor, podemos realizar el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -1.25, lo que indica una posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -18, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. En cuanto a la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 13, lo que implica que tiene ciertas barreras de entrada, un potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 1.5, lo que indica una posición estratégica favorable. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación promedio de 16 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -10, lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

En conclusión, la matriz PEEA muestra que Calzado Montaflor se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con una fortaleza industrial y fuerzas financieras sólidas. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel relativamente neutral. Se recomendaría que la empresa se centre en mejorar su ventaja competitiva, buscando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y aprovechar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas en el mercado.

Tabla 24. Matriz PEEA Zapatos Sarah Lu Shopping

VARIABLES A EVALUAR EMPRESA (ZAPATOS SARAH LU SHOPPING)			
Fuerzas financieras (FF)		Valor	PRO FF
Retorno de la inversión		4	
Influencia		4	
Liquidez		5	4,3
Flujo de caja		4	
PROMEDIO		17	
Fortaleza industrial (FI)		Valor	PRO VC
Barreras de entrada		4	
Crecimiento Potencial		4	
Acceso a financiamiento		3	3,8
Consolidación		4	
PROMEDIO		15	
Ventaja competitiva (VC)		Valor	PRO VC
Calidad del servicio		-5	
Cuota del mercado		-4	
Marca e imagen		-4	-4,5
Ciclo de vida del producto		-5	
PROMEDIO		-18	
Estabilidad ambiental		Valor	PRO EA
Inflacion		-2	
Tecnología		-4	
Elasticidad de demanda		-4	-3,25
Impuestos		-3	
PROMEDIO		-13	
Eje X = VC + FI =		-0,75	
Eje Y = EA + FF =		1,0	

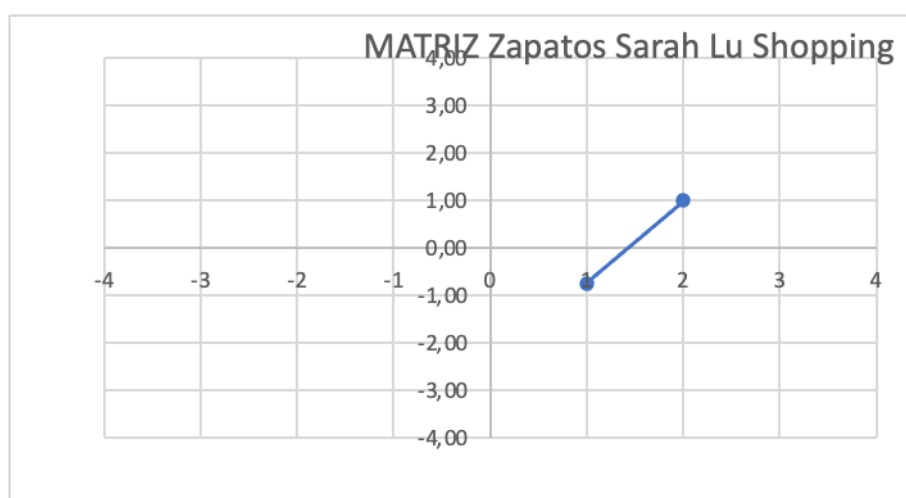


Figura 26. Matriz PEEA Zapatos Sarah Lu Shopping

En la tabla 24 de la matriz PEEA para la empresa Zapatos Sarah Lu Shopping, realizaremos el análisis correspondiente. En el eje X, que representa la combinación de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza industrial (FI), se obtiene un valor de -0.75, lo que indica una posición estratégica débil. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación negativa en la ventaja competitiva, con un promedio de -18, relacionado con la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. En cuanto a la fortaleza industrial, la empresa obtiene una calificación promedio de 15, lo que implica que tiene ciertas barreras de entrada, un potencial de crecimiento, acceso a financiamiento y consolidación. En el eje Y, que representa la combinación de la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas financieras (FF), se obtiene un valor de 1.0, lo que indica una posición estratégica favorable. Esto se debe a que la empresa tiene una calificación promedio de 17 en las fuerzas financieras, que incluye el retorno de la inversión, la influencia, la liquidez y el flujo de caja. En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa obtiene una calificación promedio de -13, lo que implica la presencia de factores como la inflación, la tecnología, la elasticidad de la demanda y los impuestos.

Para finalizar, la matriz PEEA muestra que Zapatos Sarah Lu Shopping se encuentra en una posición estratégica desfavorable debido a su ventaja competitiva negativa. Sin embargo, cuenta con una fortaleza industrial y fuerzas financieras sólidas. La estabilidad ambiental se encuentra en un nivel relativamente neutral. Se recomendaría que la empresa se centre en mejorar su ventaja competitiva, buscando estrategias para mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado, la marca e imagen y el ciclo de vida del producto. Además, se deberían tomar acciones para abordar los aspectos relacionados con la estabilidad ambiental y aprovechar las fortalezas en las fuerzas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar estrategias más competitivas en el mercado.

6. Elementos Críticos del Direccionamiento Estratégico que Inciden en la Competitividad de las PYMES del Sector Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta

En el contexto actual de globalización y competencia empresarial, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector calzado en el municipio de San José de Cúcuta enfrentan desafíos significativos para mantener su competitividad y prosperar en el mercado. La reactivación económica después de la pandemia del COVID-19 ha planteado nuevos retos, y es esencial comprender los elementos críticos del direccionamiento estratégico que influyen en su éxito.

El objetivo de esta sección es analizar de manera exhaustiva los factores que impactan en la competitividad de estas PYMES, abordando aspectos clave como el entorno competitivo, las estrategias de posicionamiento y marketing, la innovación y desarrollo de productos, así como la gestión financiera y de recursos. A través de datos cuantitativos y cualitativos, se busca proporcionar una visión integral de la situación actual y las perspectivas futuras para las empresas de este sector.

Con base en un análisis riguroso de la información recopilada, se pretende ofrecer recomendaciones y soluciones concretas que permitan fortalecer la posición de las PYMES de calzado en la ciudad. Al identificar los elementos críticos que afectan su competitividad, se busca impulsar su crecimiento sostenible y contribuir al desarrollo económico de la región.

6.1 Análisis del Entorno Competitivo

El análisis del entorno competitivo del sector calzado en San José de Cúcuta revela datos significativos que inciden en la competitividad de las PYMES dedicadas a esta industria. En primer lugar, se destaca que el sector calzado representa alrededor del 10% de la industria local

en San José de Cúcuta, según datos proporcionados por Aguilar Barreto y Aguilar Barreto (2019), esta cifra indica la relevancia económica y laboral del sector en la región, lo que lo convierte en una parte fundamental de la actividad comercial local.

Además, de acuerdo con el diario La Opinión (2021), se ha evidenciado un crecimiento sostenido en la demanda de calzado en la región, con un aumento anual del 5,3% en los últimos 3 años. Este incremento está impulsado principalmente por el crecimiento de la población en la zona y por un aumento del poder adquisitivo de los consumidores, lo que ha estimulado la compra de calzado como un bien de consumo necesario.

No obstante, uno de los principales desafíos para las PYMES locales es la alta concentración de la competencia en el mercado de calzado. Aproximadamente el 70% del mercado está dominado por marcas internacionales, mientras que las PYMES locales tienen una participación más limitada del 30%. Esta situación representa un obstáculo para las empresas locales, ya que deben competir con marcas consolidadas y con mayor reconocimiento en el mercado.

La presencia dominante de marcas internacionales puede dificultar el posicionamiento y la visibilidad de las PYMES locales, lo que a su vez puede afectar su capacidad para atraer a nuevos clientes y aumentar sus ventas. Las empresas locales deben enfrentar este reto buscando estrategias para diferenciarse y destacar en el mercado, ofreciendo productos de calidad, enfocándose en la innovación y apostando por un marketing efectivo que les permita llegar a un público más amplio.

En resumidas cuentas, el análisis del entorno competitivo del sector calzado en San José de Cúcuta refleja la importancia económica y laboral de esta industria en la región. A pesar del crecimiento sostenido en la demanda de calzado, las PYMES locales deben enfrentar el desafío

de competir con marcas internacionales que controlan la mayor parte del mercado. Para mejorar su competitividad, las empresas locales deben buscar estrategias que les permitan diferenciarse y posicionarse en el mercado de manera efectiva.

6.2 Estrategias de Posicionamiento y Marketing

El análisis realizado por el diario Revista la Semana (2023), en su artículo dedicado a “La feria de calzado Julio 2023”, el cual le permitió a muchas marcas nacionales e internacionales conocer el público interesado en la adquisición de calzado, ha revelado un dato crucial para las PYMES dedicadas al sector del calzado en San José de Cúcuta: los principales consumidores son jóvenes entre 18 y 35 años. Este hecho enfatiza la importancia de enfocar las estrategias de marketing en este segmento demográfico. Los jóvenes representan una parte significativa del mercado local de calzado y, al comprender sus preferencias, necesidades y comportamientos de compra, las PYMES pueden adaptar sus mensajes y campañas publicitarias para generar un mayor impacto en esta audiencia específica.

En cuanto al uso de las redes sociales como herramienta para la promoción de productos de calzado, el estudio ha evidenciado que solo algunas de las PYMES locales las utilizan de manera efectiva para generar ventas. A pesar de que estas plataformas digitales ofrecen una excelente oportunidad para llegar a una audiencia más amplia y aumentar la visibilidad de los productos, muchas empresas locales aún no han aprovechado su potencial al máximo.

Uno de los principales problemas identificados es la falta de contenido atractivo y creativo en las publicaciones de redes sociales, lo que ha llevado a una baja tasa de conversión del 10%. Esto significa que, a pesar de atraer a un público potencial, la capacidad de convertir a esos seguidores en clientes reales es baja debido a la calidad y relevancia del contenido compartido.

Para mejorar el rendimiento en redes sociales, las PYMES deben centrarse en la creación de contenido atractivo que resuene con su audiencia objetivo. Esto puede incluir el uso de fotografías y videos de alta calidad que muestren el calzado de manera atractiva y detallada, destacando sus características únicas y beneficios. También es fundamental desarrollar campañas creativas que involucren a los seguidores y generen interacción, como concursos, sorteos o retos relacionados con el calzado.

Incluso, es esencial mantener una presencia activa en las redes sociales y responder de manera oportuna a las preguntas y comentarios de los seguidores. La interacción directa con los clientes a través de estas plataformas puede ayudar a construir una relación de confianza y fidelidad con la marca, lo que a su vez puede aumentar las posibilidades de convertir seguidores en clientes satisfechos.

Dicho de otro modo, mejorar las estrategias de posicionamiento y marketing para las PYMES de calzado en San José de Cúcuta implica una atención cuidadosa al segmento de jóvenes consumidores, un enfoque efectivo en las redes sociales como canal de promoción y venta, y la creación de contenido atractivo y relevante que estimule la interacción y la conversión de seguidores en clientes leales. Estas acciones pueden ser clave para aumentar la competitividad de las PYMES en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

6.3 Innovación y Desarrollo de Productos

De acuerdo con Carrillo Sánchez y Gómez Llanez (2020), el análisis de la oferta de calzado en el mercado local de San José de Cúcuta ha revelado que existe una brecha significativa en cuanto a la adopción de diseños innovadores y diferenciados por parte de las PYMES. Solo el 20% de las empresas del sector se ha enfocado en ofrecer productos con características

novedosas, mientras que el 80% restante sigue centrándose en modelos tradicionales. Esta falta de diversidad en la oferta puede limitar las oportunidades de crecimiento y competitividad para muchas PYMES locales.

Ahora bien, gracias al estudio anterior, se ha identificado una deficiente inversión en investigación y desarrollo por parte de las empresas del sector de calzado. Esto se debe principalmente a la falta de recursos económicos y la falta de apoyo de los entes correspondientes. Esta carencia de innovación ha llevado a que las empresas no puedan crear productos de calidad con diseños exclusivos, lo que perpetúa la percepción negativa de que el sector se dedica principalmente a fabricar zapatos económicos y réplicas de grandes industrias.

Otro hallazgo relevante es que las empresas del sector no brindan capacitación constante a sus trabajadores, lo que afecta su capacidad para aumentar la competitividad y crear productos innovadores. Esta falta de formación también limita su capacidad para dar a conocer su marca e identificarse en el mercado nacional e internacional.

En respuesta a estas problemáticas, se destaca la colaboración entre la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (Acicam) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena). Ambas entidades trabajan en conjunto para potencializar un convenio establecido en julio de 2018, cuyo objetivo es mejorar la competitividad y el empleo en el sector del calzado de Cúcuta. Para lograrlo, implementan un modelo integral de productividad que busca incrementar al menos un 15% la productividad, reducir desperdicios, mejorar los costos de producción, optimizar los tiempos de despacho, estudiar tiempos y movimientos, mejorar las plantas de producción y organizar todas las áreas de la empresa. Este enfoque integral permite a los empresarios ser más eficientes con sus recursos y aumentar sus ventas.

Por otro lado, se ha constatado que aquellas PYMES que han invertido en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos han logrado aumentar su participación de mercado. Estas empresas se han destacado por la introducción de nuevos materiales y estilos acorde con las tendencias actuales del mercado, lo que les ha permitido posicionarse como líderes en innovación y captar la atención de un segmento de clientes más amplio.

La innovación en el diseño y desarrollo de productos de calzado es crucial en un mercado altamente competitivo, donde los consumidores buscan opciones frescas y atractivas. Las PYMES que se han arriesgado a crear calzado con características únicas, como materiales sostenibles, diseños personalizados o tecnologías avanzadas de confort, han logrado diferenciarse y generar un mayor interés en sus productos.

De hecho, la adopción de nuevas tendencias y estilos en línea con las preferencias del consumidor actual ha sido un factor determinante para el éxito de estas empresas. Al estar atentas a las demandas cambiantes del mercado, estas PYMES han logrado ajustar su oferta de manera oportuna, lo que les ha permitido mantenerse relevantes y competitivas en un entorno comercial dinámico.

Para impulsar la innovación y el desarrollo de productos en las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta, es fundamental fomentar una cultura de investigación y creatividad en el proceso de diseño. Las empresas pueden colaborar con diseñadores locales o instituciones educativas para explorar nuevas ideas y tecnologías aplicadas al calzado. Además, el acceso a programas de financiamiento y apoyo gubernamental para proyectos de I+D puede ser de gran ayuda para impulsar la adopción de prácticas innovadoras en el sector.

En definitiva, la capacidad de innovar y desarrollar productos diferenciados es un factor determinante para la competitividad de las PYMES de calzado en San José de Cúcuta. Aquellas empresas que invierten en investigación, se arriesgan a adoptar diseños novedosos y se mantienen al tanto de las tendencias del mercado tienen mayores oportunidades de crecimiento y éxito en un entorno comercial cada vez más exigente y cambiante.

6.4 Gestión Financiera y Recursos

De acuerdo con el estudio realizado por Aguilar Barreto y Aguilar Barreto (2019), se identificaron seis prácticas dentro de la industria del calzado en el municipio de San José de Cúcuta, que cumplen con los requisitos para ser consideradas costumbres mercantiles locales. Estas prácticas son las siguientes:

Publicidad: Se evidenció que el 94% a 98% de los comerciantes del sector del calzado tienen un amplio conocimiento de las prácticas comerciales establecidas en la región.

Reiteración: Los comerciantes utilizan consistentemente estas prácticas en sus negocios, con porcentajes entre el 94% y el 98%, lo que muestra la regularidad en su aplicación.

Convicción de obligatoriedad: Aunque los porcentajes en este aspecto fueron inferiores en comparación con otros requisitos, los resultados indican que los comerciantes perciben la obligatoriedad de seguir estas prácticas.

Uniformidad: Las posturas y porcentajes de los comerciantes respecto a cada una de las prácticas mostraron una coherencia y uniformidad.

Las prácticas identificadas son las siguientes:

Contrato sin formalidades escritas: En el sector del calzado, no se requiere un contrato escrito entre el vendedor (fabricante) y el comprador para que sea válida la compraventa. El pedido y el pago del anticipo se consideran suficientes para perfeccionar el contrato.

Plazo de pago de la mercancía: El valor de la mercancía o saldo correspondiente debe pagarse dentro de los 30 días siguientes a la entrega del producto, a menos que se estipule lo contrario.

Plazo máximo para la entrega de la mercancía: El fabricante tiene un término máximo de 30 días para entregar la mercancía una vez recibido el anticipo requerido.

Gastos de envío: A falta de estipulación contraria, el fabricante asume los gastos de envío de la mercancía.

Uso de la marca: Si no hay estipulación contraria o registro de marca a favor del fabricante, el comprador tiene la libertad de utilizar la marca que desee sobre el producto comprado.

Devolución de productos con defectos: En caso de que la mercancía presente defectos, se genera la obligación de cambio por parte del vendedor, pero no implica la devolución de dinero, a menos que se decida mediante peritaje.

Estos hallazgos indican que las costumbres mercantiles locales en el sector del calzado en San José de Cúcuta contribuyen a la consolidación de la seguridad jurídica para los empresarios y compradores. Sin embargo, también se destacan ciertas deficiencias en las prácticas, como la falta de registro de marcas, que puede generar ambigüedad en el uso de la marca por parte del comprador y el vendedor. Además, la obligación de cambio de productos defectuosos sin la posibilidad de devolución de dinero puede ser un aspecto a mejorar para garantizar una mayor

satisfacción del cliente.

En base a lo anterior, en el sector industrial del calzado en San José de Cúcuta, se evidencia que la mayoría de los comerciantes (83.07%) realizan la compraventa de manera verbal, sin contar con contratos escritos. Esta deficiencia puede generar ambigüedades y conflictos en las transacciones. Además, el plazo para el pago de los productos, que en el 65.38% de los casos es de 30 días, podría afectar la liquidez de las PYMES.

Otra práctica común es el plazo de entrega de la mercancía, que en el 44.61% de los casos es de 30 días después del anticipo. Esta demora podría afectar la satisfacción del cliente y generar retrasos en el flujo de ingresos para las PYMES. En cuanto al uso de la marca del fabricante, el 86.97% de los comerciantes permite al comprador utilizar la marca que desee. Esta falta de obligación en el uso de la marca podría afectar el reconocimiento de la marca del fabricante y disminuir su posicionamiento en el mercado.

Por último, el 96.15% de los comerciantes acepta la devolución de mercancía con defectos, pero solo el 38.46% regresa el dinero al cliente. Esta deficiencia en las políticas de devolución podría afectar la confianza del cliente y generar una mala reputación para la empresa. Esta situación puede comprometer su capacidad para mantener un flujo de efectivo saludable, lo que impacta negativamente en su capacidad para operar eficientemente y enfrentar situaciones de emergencia o cambios en la demanda del mercado. La falta de una gestión financiera adecuada puede llevar a estas PYMES a situaciones de endeudamiento excesivo o incluso a la insolvencia, lo que representa un riesgo significativo para su supervivencia a largo plazo.

Las bajas inversiones limitan su capacidad para competir con marcas más grandes y consolidadas que destinan una parte significativa de sus recursos a estrategias de marketing,

publicidad y la creación de nuevos productos. Al no contar con un presupuesto adecuado para la promoción de sus productos y la innovación, estas PYMES se encuentran en desventaja para atraer nuevos clientes y mantener el interés de los existentes.

El acceso limitado a financiamiento también se ha identificado como un obstáculo para el crecimiento de las PYMES de calzado en San José de Cúcuta. Solo el 20% de ellas ha obtenido préstamos bancarios en los últimos dos años, lo que significa que la gran mayoría no tiene acceso a recursos financieros que podrían utilizar para expandir sus operaciones, invertir en maquinaria y equipo moderno, o financiar proyectos de investigación y desarrollo. Esta limitación financiera puede afectar su capacidad para competir con empresas más grandes y capitalizadas, lo que a su vez puede afectar su crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

Para mejorar la gestión financiera y los recursos de las PYMES de calzado en San José de Cúcuta, es crucial promover la educación financiera entre los empresarios y gerentes. Esto les permitirá comprender mejor los conceptos clave de gestión financiera, tales como el control de costos, la administración del flujo de efectivo y la evaluación del retorno de inversión en marketing y desarrollo de productos. Además, se pueden buscar alianzas estratégicas con entidades financieras y programas gubernamentales que ofrezcan líneas de crédito y financiamiento a tasas preferenciales para pequeñas y medianas empresas. Estas iniciativas pueden ayudar a las PYMES a acceder a los recursos financieros necesarios para fortalecer su competitividad y aprovechar oportunidades de crecimiento en el mercado.

Finalmente, los elementos críticos del direccionamiento estratégico que inciden en la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta incluyen el análisis del entorno competitivo, el enfoque en estrategias de posicionamiento y marketing, la apuesta por la

innovación y desarrollo de productos, y una gestión financiera eficiente y el acceso a recursos financieros. Abordar estos aspectos de manera efectiva permitirá a las PYMES mejorar su competitividad y lograr un mayor crecimiento y éxito en el mercado local.

7. Propuesta de Intervención a los Elementos Críticos del Direccionamiento Estratégico Para Fortalecer la Competitividad de las PYMES del Sector Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta

En busca de impulsar el desarrollo y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector calzado en el municipio de San José de Cúcuta, se plantea una estrategia integral de intervención. En el marco de esta propuesta, se propone la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial específico para el sector, cuyo propósito será brindar a las PYMES acceso a servicios de asesoría técnica, capacitación en gestión financiera y comercial, así como apoyo en investigación y desarrollo de productos. La implementación de este centro será el punto de partida para fortalecer las capacidades de las empresas calzadistas y hacer frente a los desafíos del mercado actual.

7.1 Creación de un Centro de Desarrollo Empresarial

La creación de un Centro de Desarrollo Empresarial específico para el sector calzado se justifica por la necesidad de brindar un espacio integral que fortalezca la competitividad de las PYMES en el municipio de San José de Cúcuta. Este centro se erigirá como una entidad especializada, destinada a impulsar el crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas calzadistas, enfrentando los desafíos propios de la industria.

El Centro de Desarrollo Empresarial actuará como un catalizador del progreso del sector calzado, proporcionando a las PYMES acceso a una amplia gama de servicios fundamentales para su éxito. En primer lugar, se ofrecerá asesoría técnica personalizada, destinada a resolver problemáticas específicas que las empresas puedan enfrentar en sus procesos productivos y operativos. Esto contribuirá a optimizar la eficiencia y la calidad en la producción, asegurando

que las PYMES puedan cumplir con los estándares exigidos tanto en el mercado nacional como en el internacional.

De hecho, el centro ofrecería capacitación en gestión financiera y comercial, abordando aspectos cruciales para la sostenibilidad y el crecimiento de las PYMES. Las empresas calzadistas podrán mejorar su comprensión sobre aspectos contables, administración de inventarios, fijación de precios competitivos, estrategias de mercadeo y expansión de sus mercados. Este enfoque integral en la gestión permitirá a las PYMES tomar decisiones más acertadas y sustentadas, mejorando su posición competitiva en el mercado.

Otro pilar clave del Centro de Desarrollo Empresarial será el apoyo en investigación y desarrollo de productos. La industria del calzado es altamente competitiva y está sujeta a cambios constantes en las preferencias y demandas de los consumidores. Por lo tanto, es fundamental que las PYMES inviertan en la innovación de productos para mantenerse relevantes y atraer a su público objetivo. El centro brindará herramientas y recursos para impulsar la creatividad y el desarrollo de calzado con diseños exclusivos y a la vanguardia de las tendencias.

Esta propuesta de intervención permitirá a las PYMES del sector calzado acceder a recursos y conocimientos especializados que, de otro modo, les serían difíciles de obtener. Al potenciar sus capacidades en términos de producción, gestión y diseño, las PYMES estarán mejor preparadas para enfrentar los retos de un mercado dinámico y altamente competitivo. Así, el Centro de Desarrollo Empresarial se convertirá en un facilitador esencial para elevar la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta y contribuirá al desarrollo económico sostenible de la región.

7.2 Los Programas de Capacitación en Gestión Financiera

Los Programas de Capacitación en Gestión Financiera se establecerán como una iniciativa clave para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta. La gestión financiera es una de las áreas fundamentales para el buen funcionamiento y crecimiento sostenible de cualquier empresa, y en el caso de las PYMES, adquiere aún más relevancia debido a sus limitaciones de recursos y acceso a financiamiento.

Estos programas de capacitación estarán diseñados específicamente para abordar las necesidades y desafíos financieros que enfrentan las PYMES del sector calzado. Se ofrecerán de manera personalizada y adaptada a las particularidades de cada empresa, buscando cubrir las distintas etapas del ciclo financiero, desde el análisis y planificación hasta la toma de decisiones estratégicas.

El primer enfoque será el análisis financiero, donde las PYMES aprenderán a interpretar y utilizar indicadores clave para evaluar su salud financiera. Esto incluirá el análisis de estados financieros, ratios financieros y métricas de rentabilidad, liquidez y endeudamiento. Con esta información, las empresas podrán identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar su desempeño financiero.

Asimismo, se abordará la planificación presupuestaria, que será esencial para establecer metas financieras realistas y alinear los recursos con los objetivos estratégicos. Los programas de capacitación enseñarán a las PYMES cómo elaborar presupuestos detallados, considerando tanto los ingresos como los gastos, y cómo realizar un seguimiento adecuado para evitar desviaciones y ajustar las acciones cuando sea necesario.

El control de costos será otro aspecto fundamental en la gestión financiera de las PYMES del sector calzado. Los programas proporcionarán herramientas y metodologías para identificar, medir y controlar los costos de producción, distribución y comercialización. El objetivo será optimizar los recursos y mejorar la eficiencia operativa, lo que contribuirá a una mayor rentabilidad y competitividad.

En el ámbito de la liquidez, se trabajarán estrategias para mejorar la gestión del capital de trabajo y el flujo de efectivo. Las PYMES aprenderán a anticipar y gestionar los ciclos de caja, así como a negociar con proveedores y clientes para obtener condiciones comerciales más favorables. Esto será de vital importancia para garantizar la solvencia financiera y la capacidad de hacer frente a los compromisos financieros y operativos en el corto plazo.

Para simplificar, los programas de capacitación en gestión financiera ofrecerán a las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar su toma de decisiones financieras, incrementar su eficiencia operativa y potenciar su competitividad en el mercado. Al fortalecer sus capacidades en el área financiera, las empresas estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del entorno económico y maximizar sus oportunidades de crecimiento y desarrollo a largo plazo.

7.3 Estímulo a la Innovación y Diseño

El estímulo a la innovación y el diseño es un componente esencial para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta. La creación de un fondo de apoyo a la investigación y desarrollo de productos permitirá fomentar la creatividad y la diferenciación en la oferta de calzado local, lo que a su vez contribuirá a aumentar la calidad y el valor agregado de los productos fabricados.

El fondo de apoyo estará dirigido a financiar proyectos de investigación y desarrollo presentados por las PYMES del sector calzado. Estos proyectos pueden abarcar una amplia gama de iniciativas, como el diseño de nuevos modelos de calzado que se adapten a las tendencias y preferencias del mercado objetivo, la incorporación de tecnologías innovadoras en el proceso de fabricación para mejorar la eficiencia y la calidad, y la utilización de nuevos materiales que brinden ventajas competitivas en términos de comodidad, durabilidad o sostenibilidad.

Una parte clave de este estímulo será la asesoría técnica y especializada que se ofrecerá a las PYMES beneficiarias del fondo. Muchas veces, las empresas más pequeñas pueden enfrentar dificultades en la implementación de proyectos de innovación debido a la falta de conocimiento técnico o experiencia en áreas específicas. Por lo tanto, contar con el apoyo de expertos en diseño, ingeniería de productos o tecnología será fundamental para asegurar el éxito de las iniciativas y maximizar su impacto en la competitividad de las PYMES.

Además del enfoque en la innovación de productos, el fondo también buscará impulsar la innovación en aspectos comerciales y de marketing. Esto puede incluir la creación de estrategias de branding y posicionamiento para que las PYMES puedan destacar sus productos en un mercado altamente competitivo, el desarrollo de estrategias de marketing digital para alcanzar a nuevos segmentos de clientes y el fortalecimiento de la presencia en canales de distribución locales e internacionales.

Por lo tanto, se fomentará la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las PYMES del sector calzado y otros actores relevantes en la industria, como universidades, centros de investigación y diseñadores. Esta sinergia permitirá enriquecer las propuestas de innovación, acceder a nuevas ideas y soluciones y aprovechar al máximo el potencial creativo y técnico

presente en la región.

En síntesis, el estímulo a la innovación y el diseño a través de un fondo de apoyo a la investigación y desarrollo de productos será un catalizador clave para elevar la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta. Al incentivar la creación y mejora de productos diferenciados y de alta calidad, así como el fortalecimiento de aspectos comerciales y de marketing, las empresas estarán mejor posicionadas para afrontar los desafíos del mercado, ampliar su participación y generar un impacto positivo en la economía local.

7.4 Plataforma de Promoción Digital

La creación de una plataforma de promoción digital es una estrategia fundamental para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta. En la era digital actual, contar con una presencia en línea sólida y atractiva es crucial para llegar a nuevos clientes y expandir el alcance de las empresas. Esta plataforma ofrecerá un espacio virtual donde las PYMES podrán exhibir sus productos y diseños de manera visual y atractiva, permitiéndoles destacar su oferta y generar interés entre los consumidores.

La plataforma se enfocará específicamente en el segmento joven de consumidores, ya que representan un mercado clave en la región con un poder adquisitivo creciente y una gran influencia en las tendencias de moda. Al dirigirse a este segmento, las PYMES podrán conectar con una audiencia receptiva y ávida de productos de calzado que reflejen su estilo y personalidad.

La plataforma se diseñará con una interfaz intuitiva y atractiva, que facilite la navegación y la experiencia del usuario. Los productos y diseños se presentarán de manera visualmente atractiva, acompañados de descripciones detalladas y especificaciones técnicas relevantes. Además, se

incluirán fotografías de alta calidad y, en la medida de lo posible, se ofrecerán opciones de visualización en 360 grados o con realidad aumentada para que los consumidores puedan tener una experiencia cercana a la de una tienda física.

Para promover el uso de la plataforma y aumentar su visibilidad, se llevarán a cabo campañas de marketing digital dirigidas a la audiencia joven en las redes sociales y otros canales digitales relevantes. Estas campañas se centrarán en destacar la exclusividad y la innovación de los productos de las PYMES, resaltando su valor diferencial y su alineación con las tendencias actuales.

Incluso, la plataforma ofrecerá funciones interactivas que permitan a los consumidores dejar comentarios, calificaciones y reseñas sobre los productos, lo que generará confianza y credibilidad en la oferta de las PYMES. También se fomentará la participación de los consumidores a través de concursos, sorteos y promociones especiales, lo que incentivará la interacción y la fidelización con la plataforma.

Para garantizar el éxito de la plataforma, se realizará un seguimiento constante de las métricas de rendimiento, como la cantidad de visitas, la tasa de conversión, el tiempo de permanencia y la tasa de rebote. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y ajustar la estrategia de promoción para optimizar los resultados.

Como resultado, la creación de una plataforma de promoción digital enfocada en el segmento joven de consumidores será una herramienta poderosa para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta. Al aprovechar la creciente presencia en línea de los consumidores y presentar sus productos y diseños de manera atractiva y diferenciada, las PYMES podrán expandir su alcance, aumentar sus ventas y posicionarse de manera destacada en

el mercado local e incluso internacional.

7.5 Formación Continua para Trabajadores

La formación continua de los trabajadores del sector calzado es un pilar crucial para fortalecer la competitividad de las PYMES en San José de Cúcuta. Se reconoce que el capital humano es uno de los activos más valiosos de cualquier empresa, y en un mercado en constante evolución, la actualización de habilidades técnicas y comerciales es esencial para mantenerse a la vanguardia y responder eficazmente a las demandas cambiantes del mercado.

Para lograr una formación continua efectiva, se implementarán diversos programas de capacitación en coordinación con instituciones educativas y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Estos programas estarán diseñados para abordar las necesidades específicas del sector calzado y se enfocarán tanto en las habilidades técnicas requeridas para la producción de calzado de alta calidad, como en habilidades comerciales y de gestión empresarial que permitan a las PYMES mejorar su eficiencia y competitividad.

En primera instancia, se establecerán convenios con instituciones educativas locales y regionales, como universidades y escuelas técnicas, para desarrollar programas de capacitación adaptados a las necesidades del sector calzado. Estos programas podrían incluir cursos y talleres sobre diseño y desarrollo de nuevos modelos de calzado, técnicos de fabricación avanzadas, control de calidad y gestión de la cadena de suministro.

A su vez, se establecerá una estrecha colaboración con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), una entidad reconocida por su experiencia en programas de formación técnica y tecnológica en Colombia. A través de alianzas estratégicas con el SENA, las PYMES del sector

calzado podrán acceder a una amplia gama de cursos y capacitaciones dirigidos a trabajadores de diferentes niveles y funciones dentro de la industria del calzado.

Los programas de formación se adaptarán a las necesidades específicas de cada empresa y de sus trabajadores, lo que permitirá una capacitación personalizada y enfocada en el desarrollo de habilidades relevantes. Además, se fomentará la participación activa de los trabajadores en la identificación de las áreas de formación prioritarias, lo que aumentará su compromiso y motivación para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Para asegurar el impacto y la eficacia de los programas de formación, se realizará un seguimiento y evaluación periódica de los resultados obtenidos. Se medirá el desempeño y la adquisición de nuevas habilidades por parte de los trabajadores, así como el impacto en la productividad y competitividad de las PYMES.

En otras palabras, la formación continua de los trabajadores del sector calzado mediante programas de capacitación en habilidades técnicas y comerciales será un factor clave para fortalecer la competitividad de las PYMES en San José de Cúcuta. Al invertir en el desarrollo del capital humano y asegurar que los trabajadores cuenten con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado, las PYMES estarán en una posición favorable para adaptarse a los cambios, innovar y crecer de manera sostenible en un entorno altamente competitivo.

7.6 Fomento a la Articulación Público-Privada

El fomento a la articulación público-privada es esencial para fortalecer la competitividad del sector calzado en San José de Cúcuta, ya que esta colaboración permite aprovechar de manera más efectiva los recursos, conocimientos y experiencias tanto del sector público como del

privado en beneficio del desarrollo del sector calzado.

Para lograr una mayor articulación, se propone la creación de mesas de trabajo y comités donde representantes del sector público, como autoridades municipales y gubernamentales, se reúnan periódicamente con líderes y representantes del sector privado, incluyendo empresarios y asociaciones de productores de calzado. Estas reuniones servirán como espacios de diálogo y discusión para identificar y analizar las necesidades y desafíos del sector calzado en el municipio.

Durante las reuniones, se buscará establecer una agenda común para el desarrollo del sector calzado, identificando áreas prioritarias de intervención, como acceso a financiamiento, promoción y marketing, apoyo a la innovación y desarrollo de nuevos productos, entre otras. Además, se discutirán temas relacionados con la mejora del entorno empresarial, como simplificación de trámites y regulaciones, reducción de costos operativos y mejora de la infraestructura.

La creación de estas mesas de trabajo y comités también permitirá el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre el sector público y privado. Los representantes del sector privado podrán compartir sus experiencias y desafíos, lo que ayudará a las autoridades a comprender mejor las necesidades y preocupaciones de las PYMES del sector calzado. A su vez, el sector privado podrá beneficiarse de la experiencia y recursos del sector público, como programas de apoyo y financiamiento para el desarrollo empresarial.

Por consiguiente, estas instancias de colaboración permitirán una mayor coordinación de los esfuerzos entre el sector público y privado, evitando duplicación de esfuerzos y maximizando el impacto de las intervenciones. Se podrán diseñar estrategias conjuntas para promover la competitividad del sector calzado, como campañas de promoción y marketing a nivel local e

internacional, o programas de capacitación y formación específicos para las PYMES.

Por último, es importante destacar que la articulación público-privada no solo fortalece el sector calzado en el corto plazo, sino que también sienta las bases para un desarrollo sostenible y a largo plazo. Al establecer una colaboración sólida entre el sector público y privado, se crea un ambiente propicio para la generación de políticas y estrategias conjuntas que beneficien a toda la industria del calzado en el Municipio de San José de Cúcuta.

Para cerrar la idea, el fomento a la articulación público-privada a través de la creación de mesas de trabajo y comités será una estrategia clave para fortalecer la competitividad del sector calzado en San José de Cúcuta. Esta colaboración permitirá identificar y abordar de manera efectiva los desafíos del sector, aprovechar los recursos y conocimientos disponibles, y sentar las bases para un crecimiento sostenible y próspero de las PYMES del sector calzado en la región.

7.7 Establecimiento de Certificaciones de Calidad

El establecimiento de certificaciones de calidad es una medida estratégica esencial para mejorar la competitividad y posicionamiento de las PYMES del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta. Obtener certificaciones de calidad reconocidas tanto a nivel nacional como internacional es una forma efectiva de demostrar el compromiso de las empresas con la excelencia en sus productos y procesos, lo que contribuye a mejorar la percepción de sus productos en el mercado y a aumentar la confianza de los consumidores.

La obtención de certificaciones de calidad implica someterse a procesos de evaluación y cumplir con estándares establecidos por entidades certificadoras reconocidas. Estos estándares pueden estar relacionados con la calidad del producto, los procesos de fabricación, la gestión

empresarial, el cuidado del medio ambiente y otras áreas relevantes para el sector calzado. Al cumplir con estos estándares, las PYMES pueden obtener sellos y certificados que validan la calidad de sus productos y servicios.

Uno de los principales beneficios de obtener certificaciones de calidad es la mejora de la percepción de los productos de las PYMES en el mercado. Los consumidores, tanto a nivel local como internacional, suelen asociar las certificaciones de calidad con productos confiables, seguros y de alto valor. Por lo tanto, contar con estas certificaciones aumenta la credibilidad de las PYMES y sus productos, lo que puede resultar en un aumento de la demanda y la preferencia de los consumidores.

Por lo tanto, las certificaciones de calidad pueden abrir oportunidades para acceder a nuevos mercados y expandir la presencia comercial de las PYMES. Muchos mercados nacionales e internacionales exigen que los productos cumplan con ciertos estándares de calidad antes de ser comercializados en sus territorios. Al obtener certificaciones reconocidas, las PYMES pueden demostrar que sus productos cumplen con estos requisitos, lo que les da acceso a nuevos mercados y clientes.

Asimismo, las certificaciones de calidad fomentan una cultura de mejora continua en las PYMES. Para mantener estas certificaciones, las empresas deben mantener altos estándares de calidad en sus productos y procesos, lo que implica un enfoque constante en la excelencia y la innovación. Esto puede motivar a las PYMES a implementar prácticas de mejora continua, invertir en tecnología y capacitación, y buscar constantemente formas de optimizar sus operaciones.

A modo de cierre, impulsar la obtención de certificaciones de calidad para las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta es una estrategia clave para mejorar la competitividad y la reputación del sector. Estas certificaciones ayudarán a mejorar la percepción de los productos de las PYMES en el mercado, aumentar la confianza de los consumidores, abrir nuevas oportunidades comerciales y fomentar una cultura de mejora continua en las empresas. Además, contribuirá a fortalecer la imagen del sector calzado en la región, posicionándolo como un referente de calidad y excelencia en la industria.

Tabla 25. Matriz FODA propuesta

MATRÍZ FODA		
Factores internos	Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
	Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta integral de capacitación • Incentivo a la innovación • Acceso a nuevos mercados
Debilidades (D)	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones financieras • Resistencia al cambio • Dificultades en la obtención de certificaciones de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio acceso a capacitación en gestión financiera y comercial para PYMES del sector calzado. • Creciente demanda de calzado de diseño en el mercado local. • Alianzas estratégicas con instituciones educativas y el SENA para formación continua de trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos productos innovadores para satisfacer la creciente demanda de calzado de diseño en el mercado local. • Aprovechar la plataforma de promoción digital enfocada en el segmento joven para aumentar la visibilidad de los productos del sector calzado. • Obtener certificaciones de calidad para mejorar la percepción y la confianza de los consumidores en los productos de las PYMES del sector calzado.
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia nacional e internacional • Cambios en las tendencias del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la formación continua de los trabajadores para mejorar la eficiencia y competitividad del sector calzado frente a la presencia de marcas internacionales dominantes. • Aprovechar el apoyo gubernamental y la colaboración público-privada para 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la gestión financiera y control de costos para reducir la vulnerabilidad ante la inestabilidad económica y las fluctuaciones del mercado internacional. • Fortalecer la articulación público-privada para superar las debilidades

MATRÍZ FODA

	<p>fortalecer la industria del calzado y enfrentar la competencia del mercado internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la obtención de certificaciones de calidad para contrarrestar las amenazas de los productos de baja calidad y la competencia desleal en el sector calzado local. 	<p>estructurales y regulatorias del sector calzado y enfrentar las amenazas de competencia desleal de marcas internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la innovación y el diseño en el sector calzado para mitigar las amenazas de obsolescencia y competencia basada en precios bajos.
--	--	---

La matriz FODA muestra un conjunto de factores internos y externos que impactan en la propuesta de intervención para el fortalecimiento de las PYMES del sector calzado. Al analizar las fortalezas, se identifican aspectos clave que pueden brindar ventajas competitivas a las PYMES. La creación de un Centro de Desarrollo Empresarial específico para el sector, brindando asesoría, capacitación y apoyo en investigación y desarrollo, se presenta como una oportunidad para mejorar la calidad de los productos y fomentar la innovación en el diseño de calzado. En cuanto a las oportunidades, se destacan factores externos que la propuesta puede aprovechar para el beneficio del sector. La promoción de la innovación y el diseño mediante un fondo de apoyo a la investigación ofrece una oportunidad para que las PYMES presenten proyectos diferenciados e innovadores, lo que podría mejorar su posición en el mercado y su competitividad a nivel regional e incluso nacional.

Por otro lado, las debilidades identificadas señalan áreas que necesitan ser atendidas para evitar que afecten negativamente la propuesta. La falta de acceso a financiamiento y recursos limitados para invertir en actividades de marketing y desarrollo de productos representan desafíos para las PYMES del sector calzado. En este sentido, la propuesta debe abordar soluciones para mejorar la gestión financiera y facilitar el acceso a financiamiento, lo que contribuirá a la sostenibilidad de las PYMES y a su capacidad de competir con marcas más consolidadas.

Por último, las amenazas señalan factores externos que podrían impactar negativamente en la implementación de la propuesta. La competencia con marcas más grandes y consolidadas, así como el acceso limitado a los canales de distribución, representan desafíos para las PYMES del sector calzado. Para superar estas amenazas, la propuesta debe enfocarse en la promoción y difusión de los productos de las PYMES a través de la plataforma digital de promoción y establecer alianzas estratégicas que permitan ampliar los canales de distribución y alcanzar

nuevos mercados.

En otras palabras, el análisis de la matriz FODA resalta la importancia de aprovechar las fortalezas y oportunidades para potenciar la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta, mientras se trabajan en soluciones para superar las debilidades y enfrentar las amenazas. Una estrategia integral y enfocada en el desarrollo de capacidades, la innovación y la colaboración con el sector público y privado, será clave para lograr un impacto positivo en el crecimiento y desarrollo sostenible de las PYMES calzadistas en la región.

8. Conclusiones

Después de un minucioso análisis del sector calzado en el Municipio de San José de Cúcuta, se han identificado factores críticos que limitan la competitividad de las PYMES locales. La falta de innovación en diseños y materiales representa una barrera para diferenciarse en un mercado altamente competitivo, afectando su capacidad para atraer a nuevos clientes y ampliar su alcance a segmentos jóvenes de consumidores, quienes son una parte significativa de la demanda.

La gestión financiera inadecuada también ha surgido como un desafío importante para las PYMES del sector calzado. La falta de control de costos y la planificación presupuestaria deficiente han llevado a problemas de liquidez y a una menor capacidad para invertir en estrategias de marketing y desarrollo de productos. Estas deficiencias en la gestión financiera afectan la capacidad de las empresas para crecer y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Para contrarrestar estos desafíos, se ha diseñado una propuesta de intervención que busca abordarlos de manera integral. La creación de un Centro de Desarrollo Empresarial específico para el sector calzado permitirá a las PYMES acceder a servicios de asesoría técnica, capacitación en gestión financiera y comercial, y apoyo en investigación y desarrollo. Este enfoque holístico ayudará a mejorar la calidad y la innovación de los productos locales, fortaleciendo la posición competitiva de las PYMES en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

9. Recomendaciones

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y el SENA para ofrecer programas de formación continua a los trabajadores del sector calzado. Estas capacitaciones en habilidades técnicas y comerciales elevarán el nivel de competencia de los empleados, impulsarán la productividad y mejorarán la eficiencia operativa de las PYMES.

La colaboración entre el sector público y privado es otro aspecto crucial para el éxito de esta propuesta. Mediante la creación de mesas de trabajo y comités, se facilitará el diálogo y la identificación de soluciones conjuntas a los desafíos que enfrenta el sector calzado. Esta cooperación permitirá una implementación efectiva de políticas y programas que beneficien a toda la industria.

Entonces, impulsar el establecimiento de certificaciones de calidad para las PYMES del sector calzado es fundamental para mejorar la percepción de sus productos en el mercado y aumentar la confianza de los consumidores. Estas certificaciones brindarán una ventaja competitiva a las empresas locales, lo que contribuirá a fortalecer la reputación y el reconocimiento del sector calzado en la región. En resumidas palabras, la propuesta de intervención diseñada para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector calzado en San José de Cúcuta aborda de manera integral los factores críticos identificados. Con la implementación de programas de capacitación, apoyo en investigación y desarrollo, y la promoción de la colaboración público-privada, se espera impulsar el crecimiento sostenible de la industria y generar oportunidades de empleo y desarrollo económico en la región. Estas medidas permitirán a las PYMES competir con éxito en el mercado, mejorar su posicionamiento y contribuir al progreso del sector calzado en el municipio y más allá.

Referencias Bibliográficas

Acicam-Raddar. (2022). *Observatorio de calzado 2022*. <https://raddar.net/pasos-seguros-en-la-industria-del-calzado/>

Aguilar Barreto, A. J. y Aguilar Barreto, C. P. (2019). Algunas costumbres mercantiles en la industria del calzado del municipio de San José de Cúcuta (Colombia). *Revista de Derecho Privado*, (36), 319-331.
<https://pdfs.semanticscholar.org/2159/12f0d28cbf9c6d515994f95d896e6f5bed8e.pdf>.

Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 1(28), 85-106.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

Alcaldía Cúcuta. (2020). *Plan de desarrollo municipal, Cúcuta 2050, estrategia de todos*.
https://www.asocapitales.co/nueva/wp-content/uploads/2020/11/Cucuta_Plan-de-Desarrollo-Municipal_2020-2023.pdf

Álvarez, M. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Media_na_Empresa_es.pdf

Amador Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 4(8), 1-2.

Amaya, A. J. (2005). *Gerencia: planeacion & estrategia*.
<https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepa>

ge&q&f=false

Arango Medina, S. (2019). *Influencia de la tasa de desempleo sobre la competitividad en el municipio de San José de Cúcuta, durante el periodo 2008 – 2018*. [Universidad de Pamplona]. Repositorio institucional, UNIPAMPLONA.

http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/2865/1/Arango_2019_TG.pdf

Arcos Sandoval, E. J. (2015). *Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador*. [Tesis de grado, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio institucional, USFQ. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4862/1/120707.pdf>

Arias, F. G. (2006). *Proyecto de investigacion introduccion a la metodologia cientifica*. 5a Edicion. Episteme.

Arias, F. G. (2014). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. Episteme.

Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, E. Y., De la Cruz Lara, L. M. y López Cadena, D. M.

(2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3580/3403>

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2019). *Como va el sector*. <https://acicam.org/como-va-el-sector/>

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2022). *Informe 2022*. <https://acicam.org/>

- Banco de la República. (2023). *Página principal*. <https://www.banrep.gov.co/es>.
- Bancóldex. (2023). *Primer fondo de fondos colombiano: un impulso a los emprendedores latinoamericanos*. <https://www.bancoldex.com/es/blog/primer-fondo-fondos-colombiano>
- Barcelos da Costa, A. (2010). La industria del calzado del Vale do Sinos, Brasil: ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra. *Revista CEPAL 117*, 10(1), 163-178. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/11412>
- Benzaquen, J., Del Carpio, L. A., Zegarra, L. A. y Valdivia, C. A. (2011). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista de la CEPAL*, 2010(102), 69-86. <https://doi.org/10.18356/82ef4c82-es>
- Buchanan, D. y Huczynski, A. (2019). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Burbano Rodríguez, S. (2017). *Análisis de las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional, UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20028/91529718.pdf;jsessionid=3CF3FF721624968C546DC141566CF765.jvm1?secuencia=3>
- Caballero Fernández, G. (2006). Análisis de los stakeholders: una reflexión sobre el poder de influencia en la organización. *Revista de la Facultad de Derecho*, 1(68), 101-122.
- Calderón Díaz, M. A. (2015). *Análisis de la competitividad empresarial en las PYMES del sector calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio institucional, UNAL.

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/55447>

Cámara Comercio de Bogotá. (2019). *Informe especial calzado y marroquinería*.

[https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2019/Junio-2019/En-2018-el-sector-textil-confecciones-calzado-y-marroquineria-tuvo-una-participacion-en-el-PIB-industrial-de-10.2)

[Marroquineria/Noticias/2019/Junio-2019/En-2018-el-sector-textil-confecciones-calzado-y-marroquineria-tuvo-una-participacion-en-el-PIB-industrial-de-10.2](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2019/Junio-2019/En-2018-el-sector-textil-confecciones-calzado-y-marroquineria-tuvo-una-participacion-en-el-PIB-industrial-de-10.2)

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2023). *Página principal*. <https://www.cccucuta.org.co/>

Camargo Argüello, L. M. (2017). *Competitividad de las PYMES del sector calzado en*

Bucaramanga y su área metropolitana a través del Modelo de Modernización para la

Gestión de Organizaciones. [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga].

Repositorio institucional, UNAB. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/2108>

Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., Mori Zavaleta, R. y

Alvarado Ibáñez, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las PYMES: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500557

Carrillo Sánchez, P. L. y Gómez Llanez, N. (2020). *Análisis, caracterización y enfoque a un*

modelo estratégico de competitividad del subsector calzado en el área metropolitana de

Cúcuta. [Tesis de grado, Universidad Libre Seccional Cúcuta]. Repositorio institucional,

UNILIBRE. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/17657>

Casadiago Duque, Y. R., Rico Rojas, C. F., Contreras Cáceres, M. E. y Calderón Contreras, M.

del M. (2020). Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las

MiPYMES de Cúcuta. *Mundo FESC*. 10(20), 64-73. <https://acortar.link/QE4Ro7>

Chávez, A. A. y Bonilla Vásquez, G. (2017). La importancia de las redes sociales en el marketing de una compañía. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 1(2), 1–8.

<https://www.espirituemprededores.com/index.php/revista/article/view/5>

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores:

Colombia Productiva. (2019). *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector moda comercialización de productos nacionales a través del portal*.

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9d27a969-a95e-41a2-975e-497c1237d8f6>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYME)*. <https://www.cepal.org/es/temas/PYMES/acerca-microempresas-PYMES>

Congreso de Colombia. (1971). *Decreto 410 De 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio*. Diario Oficial No. 33.339.

Congreso de Colombia. (1993). *Ley 105 de 1993. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la nación y las entidades territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 41.158

Congreso de Colombia. (1996). *Ley 336 de 1996. Disposiciones generales para los modos de transporte*. Diario Oficial No. 42.948

Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 45628.

Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1314 de 2009. Por la cual se reglamentan los principios y normas de contabilidad e información financiera, y de aseguramiento de información aceptadas en Colombia*. Diario Oficial No. 47.409.

Congreso de Colombia. (2022). *Ley 769 de 2002. Por la cual se expide el código nacional de tránsito terrestre y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 44.932.

Dávila López, F. Y., Sierra Caceres, W. A. y Riaño Solano, M. (2018). Crecimiento sostenible y factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta. *Respuestas*, 23(S1), 50–58.

<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/respuestas/article/view/1502>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta de micronegocios (emicron)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios#nacional>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *En febrero de 2023, la tasa de desempleo en el total nacional fue 11,4% y en el total 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 11,5%*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_feb_23.pdf

Duque Paredes, I. y Salas Mendoza, M. A. (2021). *Propuesta de mejora del sistema productivo de la empresa calzado speedkeds en la ciudad de Cúcuta- Norte de Santander*. [Tesis de grado, Universidad Francisco de Paula Santander]. Repositorio institucional, UFPS.

<https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/4472>

Estrada, R. (2022). Desde Acicam se proyecta un incremento del 5% en la producción del sector calzado. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/desde-acicam-proyectamos-un-incremento-5-en-produccion-del-sector-calzado-3301506>

Flores Quimbayo, M. A. y Gafaro Espinosa, A. M. (2018). *Estrategias para potenciar la industria colombiana de calzado, en un contexto de comercio global: una mirada desde el modelo de la triple hélice*. [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].

Repositorio institucional, UCC.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b3ac287a-095a-4ce3-9cd5-dda52473ef0f/content>

Fred, D. (2003). *Conceptos administración estratégica*. Pearson Education.

Fuster García, B., Martínez Mora, C. y Pardo Alés, G. (2008). Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización. *Revista de Estudios Regionales*, 75(86), 71-96. <https://www.redalyc.org/pdf/755/75512347003.pdf>

Gobernación de Norte de Santander. (2020). *Plan de desarrollo 2020 – 2023*.

https://ids.gov.co/2020/PLANES/PDD/PDD_NdS_2020-2023.pdf

Gobierno Nacional de Colombia. (2019). *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo en el sector de la moda: Estrategia sectorial para la generación de nuevas fuentes de crecimiento*. Gaceta Oficial.

González Millán, J. J. y Rodríguez Díaz, J. M. (2021). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos S.A.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hoyos Maya, J. P. (2020). *Estudio para una estrategia de comunicación centrada en los valores agregados del sector cuero, calzado y marroquinería*. [Tesis de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional, EAFIT. <https://acortar.link/0zqlvT>
- Jaimes Peñaranda, J. S. (2022). *Plan de Gestión para la Empresa Divertida Shoes ubicada en Cúcuta, Norte de Santander que permita posicionarla en el mercado internacional*. [Tesis de grado, Universidad de Santander]. Repositorio institucional, UDES. <https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/3bbfa966-5248-4b09-be0c-1d5972c43ec4>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Prentice hall.
- Jordan Bustamante, S. D. (2020). *El impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en PYMES de la ciudad de San José de Cúcuta - Colombia*. [Tesis de Grado, Universidad EAN]. Repositorio institucional, EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9942/JordanSolange2020.pdf?sequence=1>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. Gestión.
- La Opinión. (2021). Cúcuta consumió \$35.327 millones en calzado en 2022. *La Opinión*. <https://acortar.link/zIRXiE>

Lara Lovato, H. B. (2014). *Análisis de competitividad de una empresa del sector de tecnología de la información. Caso de estudio: BIOMÉTRIKA (Empresa de desarrollo de soluciones biometricas aplicadas a la seguridad y control de acceso.* [Tesis de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional, UASB.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3875/1/T1385-MBA-Lara-Analisis.pdf>

Lli Torradabella, C. y Saiz Álvarez, J. M. (2015). *Emprendimiento y análisis PESTEL de un offshoring de servicios: una valoración práctica.* Universidad Lebrija.

López Quiroz, C. D. (2018). *La importancia del direccionamiento estratégico.*

https://issuu.com/cesardavidlopezquiroz/docs/actividad_no._3_lopez_quiroz_cesar_

Luna Pereira, H. O., Avendaño, W. R. y Rueda Vera, G. (2021). Competitividad y generación de valor. Un análisis en la mediana empresa de la Ciudad de Cúcuta y su área metropolitana. *Mundo FESC, 11(1)*, 135-150.

Manguzzato, M. y Renau Piqueras, J. J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management.* Ariel España.

Martínez Ramos, M. y Heredia Alvaro, J. A. (2003). El Balanced Scorecard: Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, 1(2)*, 147-168.

Medeiros, V., Godoi, L. G. y Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Cepal Review, 2019(129)*, 7-27.

Medina Delgado, B., Palacios Alvarado, W. y Camargo Ariza, L. L. (2021). Mercadeo en las empresas de calzado de Cúcuta en el marco de la responsabilidad social. *Revista Boletín Redipe*, 10(10), 397-404.

Mendoza Guerra, J. M. (2021). *Decisiones estratégicas: Macroadministración*. Ediciones de la U.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1, de la Parte 2 del Libro 2, del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011”*.

<https://www.miPYMES.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Decreto 957 de 2019. mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias*.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas->

[a#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20expidi%C3%B3%20el,de%20ingresos%20por%20actividades%20ordinarias.](https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20expidi%C3%B3%20el,de%20ingresos%20por%20actividades%20ordinarias.)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector de software y TI*.

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=44e1c6ea-c1be-4a0d-8fa3-6d22e5d55372>

- Monroy Omeara, R. I. (2019). *Diseño de una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa calzado Mandark de la Ciudad de Bucaramanga bajo la herramienta Balanced Scorecard*. [Tesis de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional, UPB.
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8306/39052.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monroy Sepulveda, R., Capacho González, I. y Villamizar Yaruro, C. (2020). *Análisis de la competitividad y productividad de las empresas del calzado en Colombia en los periodos 2015-2020: una revisión sistemática*. [Tesis de Grado, Universidad Libre]. Repositorio institucional, UNILIBRE. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/22157?show=full>
- Monroy Sepúlveda, R., Romero Arcos, Y. A. y Ramírez Delgado, R. P. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta. *Espacios*, 38(39), 1-10. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n39/17383901.html>.
- Ovalles, L. (2021). *Gestión estratégica: filosofía empresarial para la generación de valor*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Parella Stracuzzi, S. y Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL.
- Parada, P. (2016). *Análisis pastel*. Libro.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, 10(1), 42-67.

Pérez Caldentey, E. T. y Kardonsky, D. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. CEPAL.

Perez, A. G. (2006). *Guia Metodologica para Anteproyectos de Investigacion*. FEDUPEL.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (Empresa y Gestión)*. Pirámide.

Porter, M. (2010). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Prado, L. y Sandoval, R. (2021). *Formulación del plan estratégico para la empresa calzado D' Álvarez s.a.s. de la ciudad de Cúcuta de 2021 al 2025*. [Tesis de Grado, Universidad Francisco de Paula Santander]. Repositorio institucional, UFPS.
<https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/4128>

Presidencia de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*. Gaceta Constitucional.

Ramírez, J. C. y De Aguas, J. (2019). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2019. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(2), 1-15.
<https://acortar.link/k5ulDu>

Redondo Flores, C. A., Becerra Niño, Z. K. y Urbano Sandoval, A. K. (2021). Apuesta Estratégica del E-commerce en la Industria del Calzado en el Municipio de Cúcuta- Caso Corpoincal. *Revista Visión Internacional*, 6(1), 34-48.

Revista la Semana. (2023). Estas son las 34 empresas de Cúcuta que muestran su producción de calzado a nivel nacional. *Revista la Semana*. <https://acortar.link/JVNDny>

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Palibrio.

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y. y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(1), 465-475.

Saavedra García, M. L. (2017). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYMES latinoamericana. *Journal: official publication of the Contact Lens Association of Ophthalmologists, Inc*, 9(2), 121-125. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>

Santillán Flores, J. (2010). *Competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2023). *Unidades productivas*. <https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/Unidades-productivas.aspx>

Silva Murillo, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Revista Perspectivas*, 1(26), 153-178. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>

Tarziján J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones UC:

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones UC:

Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (2016). *Administración estratégica*.

https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n_strat%C3%A9gica.html?id=n9_GQgAACAAJ.

Villegas Álvarez, D. C. y Zapata González, H. D. (2007). Competitividad sectorial internacional.

Caso: sector del cuero y del calzado. *Entramado*, 3(1), 24-49.

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420385004.pdf>

Anexos

Anexo 1. Hoja de vida del investigador

(A) IDENTIFICACIÓN DEL INVESTIGADOR		
Apellidos: CALDERÓN CONTRERAS		Fecha de Nacimiento: 07/05/1992
Nombre: MARIA DEL MAR		Nacionalidad: COLOMBIANA
Correo electrónico: mariadelmarcc@ufps.edu.co	Documento de identidad: 1.090.451.166	Tel: 3186899885
Entidad donde labora: Universidad Francisco de Paula Santander		Tel: 6014049080
Cargo o posición actual: Docente Cátedra		
(B) TÍTULOS ACADÉMICOS OBTENIDOS (área/disciplina, universidad, año)		
Administrador de empresas (2015) Contador Público (2020) Diplomado en pedagogía y didáctica (2019) Especialización en Educación, Emprendimiento y Economía Solidaria (2022) Maestrante en Gerencia de Empresas (Actualmente)		
(C) CAMPOS DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN LOS CUALES ES EXPERTO		
(D) CARGOS DESEMPEÑADOS (tipo de posición, institución, fecha)		
<ul style="list-style-type: none"> ● Circulo de viajes universal – Cargo: Asesor comercial ● Cultural care – Cargo: Au pair ● Universidad Francisco de Paula Santander – Cargo: Apoyo a revista investigativa y publicaciones. ● Secretaria de vivienda del Municipio de San José de Cúcuta – Cargo: Control y seguimiento de proyectos ● Teleperformance Col – Cargo: Agente bilingüe Senior ● Universidad Francisco de Paula Santander: Docente cátedra 		
(E) PUBLICACIONES RECIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico empresarial como herramientas de competitividad en las MiPYMES de Cúcuta – Artículo Investigativo - Mundo FESC E-ISSN: 2216-0388 (electrónico, E-ISSN: 2216-0353 impreso) - Teletrabajo y sus impactos: una revisión y análisis bibliométrico – Artículo investigativo – Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 10, Número 2. Pág 17-16, Mayo – Agosto de 2022, ISSN 2346-030 		

Anexo 2. Instrumento recolector de información

Incidencia del Direccionamiento Estratégico y Competitividad PYMES Sector Calzado Cúcuta

El presente formulario es un instrumento recolector de información esencial para desarrollar un estudio estadístico que permitirá analizar factores predominantes de la gerencia estratégica en directrices prácticas de las PYMES dedicadas al sector calzado. Lea atentamente cada pregunta y responda con sinceridad.

1. Nombre de la Compañía
2. Nombre Persona Consultada
3. Cargo

Direccionamiento Estratégico

Marque con la respuesta según el caso. En relación con las siguientes afirmaciones, usted está: Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) Desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)



1. Conoce el direccionamiento estratégico de la organización misión, visión y objetivos

 1

 2

 3

 4

 5

2. Posiciona la compañía con el direccionamiento estratégico del sector calzado actual de Cúcuta

1 2 3 4 5

3. La Organización hace lo que realmente debe hacer.

1 2 3 4 5

4. La estrategia actual aprovecha suficientemente las oportunidades del entorno y las fortalezas de la organización

1 2 3 4 5

5. La estrategia actual enfrenta suficientemente las amenazas del entorno y las debilidades de la organización.

1 2 3 4 5

6. La visión actual de la compañía es compartida y factible de alcanzar según las perspectivas de los miembros de la junta directiva.

1 2 3 4 5

7. La compañía dispone de un conjunto de estrategias que pueden aplicarse en correspondencia con la realidad del contexto actual de la ciudad.

1 2 3 4 5

Perfil Competitivo

En esta sección se pretende evaluar el perfil competitivo de su compañía de cara al principal competidor. Por ende, se solicita responder con sinceridad los siguientes enunciados.



1 ¿Cuál es la empresa más importante que Ud. considera su competencia?

2. De acuerdo a la respuesta anterior califique de 1 a 5 los siguientes factores críticos del mercado. En correspondencia a su compañía:

	1	2	3	4	5
Estrategia					
Tecnología					
Estructura Organizacional					
Producción					
Precios					
Atención al cliente					
Relaciones de gobierno					
Ubicación					
Condiciones de venta					
Posición Financiera					

Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Aquí se va a evaluar el estado actual de su compañía de cara a condicionantes tanto externos como internos.



1. ¿Cuál es la oportunidad del sector?

- Divergencia del mercado
- Variedad de productos
- Precios competitivos
- Apertura de la frontera
- Competitividad de la compañía

2. ¿Cuál es la amenaza que podría enfrentar?

- Periodo de recesión económica
- Competencia desleal
- Altos costos de la materia prima
- Ventas insuficientes

3. Entre los factores **internos** que involucran la **Fortaleza Financiera (FF)** califique de 1 a 5 el rendimiento de su compañía:

	1	2	3	4	5
Influencia					
Liquidez					
Flujo de caja					
Retorno de la inversión					

4. Entre los factores **internos** que involucran la **Ventaja Competitiva (VC)** califique de 1 a 5 el rendimiento de su compañía:

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio					
Cuota del mercado					
Marca e imagen					
Ciclo de vida del producto					

5. Entre los factores **externos** que involucran la **Estabilidad Ambiental (EA)** califique de 1 a 5 el rendimiento de su compañía:

	1	2	3	4	5
Inflación					
Tecnología					
Elasticidad de demanda					
Impuestos					

6. Entre los factores **externos** que involucran la **Fortaleza Industrial (FI)** califique de 1 a 5 el rendimiento de su compañía:

	1	2	3	4	5
Barreras de entrada					
Crecimiento Potencial					
Acceso a financiamiento					
Consolidación					

Anexo 3. Formato validación del instrumento

San José De Cúcuta – Norte de Santander

ASUNTO:

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Es grato dirigirme a usted y a la vez manifestarle que en la sección Maestría de la Universidad Francisco de Paula Santander me encuentro desarrollando la investigación: **“Direccionamiento Estratégico y Competitividad de las Pymes del Sector Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta”**. Para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación, que pretende responder a las interrogantes de la investigación.

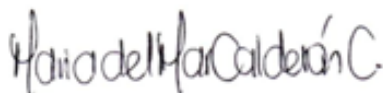
Siendo indispensable su validación a través de la evaluación de juicio de experto en el que se ha considerado su participación como experto, por ser usted un(a) profesional de trayectoria y reconocimiento, para lo cual adjunto:

- Instrumento de investigación.
- Matriz de evaluación de instrumento.

Agradeciendo por anticipado a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente,

FIRMA:



NOMBRE: María Del Mar Calderón Contreras

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

a. Apellidos y Nombres del experto:

Henry ALº Montes Alegrez

b. Cargo e Institución del experto:

Mg. en desarrollo empresarial / Docente U. Popular.

c. Autor del Instrumento:

María Del Mar Calderón Contreras

d. Institución académica

Sección de Postgrado de la Universidad Francisco de Paula Santander

e. Nombre del Estudio:

Direccionamiento Estratégico y Competitividad de las Pymes del Sector
Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta

ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Marque con una X la respuesta

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		1	2	3	4	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. Organización	Existe una organización lógica.					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos estratégicos del mercado.					X
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos de la gerencia estratégica.					X
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones e indicadores.				X	

9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
10. Conveniencia	Adecuado para resolver el problema.					X
11. Plausibilidad	Genera nuevas pautas para construir una teoría.				X	

a. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento es valido para el estudio que se va a implementar

Firma: *Henry A. Santos*

Nombre: *Henry*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

a. Apellidos y Nombres del experto:

Rigoberto Avila Hódar Méndez

b. Cargo e Institución del experto:

Docente - UFPS.

c. Autor del Instrumento:

Maria Del Mar Calderón Contreras

d. Institución académica

Sección de Postgrado de la Universidad Francisco de Paula Santander

e. Nombre del Estudio:

Direccionamiento Estratégico y Competitividad de las Pymes del Sector
Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta

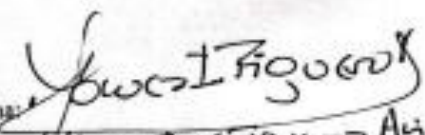
ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Marque con una X la respuesta

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		1	2	3	4	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. Organización	Existe una organización lógica.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos estratégicos del mercado.					X
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos de la gerencia estratégica.					X
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones e indicadores.				X	

9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. Conveniencia	Adecuado para resolver el problema.					X
11. Plausibilidad	Genera nuevas pautas para construir una teoría.					X

a. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento recolector de información
se ajusta a los requerimientos investigativos.

Firma: 
Nombre: Monica Inés Figueroa Añato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

a. Apellidos y Nombres del experto:

Miguel Antonio Piñeros Floíer

b. Cargo e Institución del experto:

Contador Público - Mg. Ciencias Contables
Docente Universidad Popular

c. Autor del Instrumento:

María Del Mar Calderón Contreras

d. Institución académica

Sección de Postgrado de la Universidad Francisco de Paula Santander

e. Nombre del Estudio:

Direccionamiento Estratégico y Competitividad de las Pymes del Sector
Calzado en el Municipio de San José de Cúcuta

ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Marque con una X la respuesta

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		1	2	3	4	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. Organización	Existe una organización lógica.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos estratégicos del mercado.					X
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos de la gerencia estratégica.				X	
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones e indicadores.					X

