



Análisis de la competitividad de las empresas del sector calzado en Bucaramanga
frente a tiempos de pandemia 2020-2022

Modalidad:

Monografía de Análisis

Karol Yarelih Bohórquez Núñez

CC 1098787425

María Fernanda Urrea Gómez

CC 1098777482

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad de ciencias Naturales e ingeniería

Tecnología en producción Industrial

Bucaramanga



Análisis de la competitividad de las empresas del sector calzado en Bucaramanga
frente a tiempos de pandemia 2020-2022

Modalidad:

Monografía de Análisis

Karol Yarelih Bohórquez Núñez

CC1098787425

María Fernanda Urrea Gómez

CC1098777482

Trabajo de Grado para optar al título de

Tecnóloga en producción industrial

DIRECTOR

Mauricio José Martínez Pérez

**SOLYDO “Grupo de Investigación de soluciones Operativas, Logística y
Desarrollo Organizacional”**

SIPRO

Semillero de Investigación en Producción

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad de ciencias Naturales e ingeniería

Tecnología en producción Industrial

Bucaramanga

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por las Unidades Tecnológicas de Santander, para
optar por el título de Tecnólogo en Producción Industrial
según acta de comité de trabajo de grado No137-07-33
del 7 de octubre de 2022. Evaluador: Ricardo Burbano ____



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

Para nosotras es primordial dedicarle la elaboración, el tiempo y el esfuerzo de este trabajo de grado en primer lugar a Dios, gracias a su amor por nosotros y la vida nos permite dar continuidad a los procesos que decidimos realizar, también dedicamos todo este arduo trabajo a nuestros familiares en especial a cada uno de nuestros padres y madres ya que ellos siempre están a nuestro lado para apoyarnos y guiarnos en lo que sea necesario.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios padre, a nuestras padres y madres por estar siempre presentes, sin duda alguna es importante destacar el trabajo de nuestro director quien fue la persona encargada de revisar el presente proyecto, brindándonos las herramientas y conocimientos necesarios para el efectivo desarrollo del mismo, a las Unidades tecnológicas de Santander por brindarnos calidad educativa, gracias a esta hermosa institución por todas las experiencias, conocimientos y ente educativo de excelente calidad, a nuestros amigos y cada una de las personas que formo parte de esta experiencia tan gratificante para cada una de nosotras.

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>10</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>12</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>14</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>18</u>
2.1. MARCO TEÓRICO.....	18
2.2. MARCO CONCEPTUAL	25
2.3. MARCO LEGAL	32
<u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION</u>	<u>33</u>
<u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u>	<u>35</u>
<u>5. RESULTADOS.....</u>	<u>36</u>
5.1. ANÁLISIS GENERAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL LUEGO DESPUÉS DE LA PANDEMIA COVID-19	38
5.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CALZADO LUEGO DE SOBREVIVIR AL COVID-19.....	40
5.2.1. ANÁLISIS DOFA.....	43
5.3. DESARROLLO DE LA ENCUESTA.....	46
5.4. DOFA.....	57
5.5. ESTRATEGIAS DENTRO DEL SECTOR CALZADO Y LA REACTIVACIÓN EN VENTAS	58
<u>6. CONCLUSIONES.....</u>	<u>63</u>
<u>7. RECOMENDACIONES.....</u>	<u>65</u>

8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>66</u>
9.	<u>ANEXOS.....</u>	<u>72</u>
9.1.	<u>ENCUESTA</u>	<u>72</u>
9.2.	<u>RESULTADOS DE LA ENCUESTA</u>	<u>78</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Direccionamiento Estratégico	28
Figura 2 Ubicación barrio san francisco.....	37
Figura 3 Reactivación económica	39
Figura 4. Nivel de competitividad actual	47
Figura 5. Procesos de productividad.....	48
Figura 6. Mecanismos de control	49
Figura 7. Estabilidad del sector	50
Figura 8. Cambios organizacionales.....	51
Figura 9. Reapertura post COVID.....	52
Figura 10. Fortalezas del sector.....	53
Figura 11. Debilidades durante la pandemia.	54
Figura 12. Recuperación de las pérdidas económicas.....	55
Figura 13. Convenios empresariales.	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Entornos Organizacionales	26
Tabla 2. Normatividad legal	32
Tabla 3. Matriz DOFA	43
Tabla 4. DOFA.....	57
Tabla 5. Estrategias.....	58

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía busca establecer un análisis del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga Santander, específicamente en la división comercial del barrio san francisco durante los años 2020-2022 describiendo de manera específica las diversas afectaciones causadas durante la pandemia COVID-19, en este mismo sentido se apoya de instrumentos documentales, fuentes de información secundaria como artículos, informes y estudios alineados al tema con el fin de adquirir un mayor conocimiento del entorno estableciendo con ello un enfoque más detallado para la solución al problema.

Por lo cual se establece la necesidad de realizar la matriz DOFA donde se pueda analizar la organización de manera interna y externa comprendiendo de manera adecuada las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del sector, también se requiere la utilización de una metodología cualitativa ya que esta permite describir de manera detallada cada una de las características del sector calzado, una metodología de tipo cuantitativo utilizando como instrumento de medición una encuesta a los diferentes puntos comerciales proporcionando una comprensión más amplia del escenario, su situación actual y las diversas estrategias implementadas para superar la crisis.

Se utiliza el método deductivo para dar un razonamiento lógico a las diversas conclusiones e inductivo que apoye al suministro y verificación de la información resaltando la finalidad de un proceso claro y específico acorde a los objetivos planteados.

Por último, se establece el desarrollo total de la presente monografía en tres fases fundamentales donde se da paso a la extracción de información por medio de la

literatura, la búsqueda de información primaria por medio de la encuesta y el análisis de los datos obtenidos en conjunto finalizando con el planteamiento de recomendaciones y conclusiones óptimas para futuros proyectos.

PALABRAS CLAVE. Análisis, Calzado, competitividad, Pandemia.

INTRODUCCIÓN

Es importante dentro de la elaboración de la presente monografía de análisis tener en cuenta que no solo el sector del calzado se vio fuertemente afectado por la pandemia causada por el COVID-19 si no que por el contrario fueron todos los sectores y la vida humana las que se vieron vigorosamente amenazadas por el virus.

Sin duda alguna y en relación con el sector calzado en la ciudad de Bucaramanga Santander de acuerdo con (Solorzano, 2021) . Entorno a toda esta problemática que afecta la vida humana y de la cual es muy difícil adquirir mecanismos de defensa inmediatos que mitiguen todas sus afectaciones, se pudo observar que uno de los sectores con mayor intensidad de afectación fue el del calzado principalmente debido al confinamiento y la poca actividad social, esta caída se determinó en un 33.9% para el año 2020, de acuerdo con la asociación colombiana Industrial de Calzado cerca de 2.000 empresas cerraron y una disminución en ventas de hasta 29 millones de pares de zapatos y 15 mil pares elaborados que se dejaron de vender, seguidamente el balance para el mismo sector de acuerdo con estadísticas del DANE durante el primer trimestre del año 2021 resurgió hasta en un 53.8% siendo significativo pero aún por debajo de lo que se evidenciaba antes de la pandemia (Fenalco, 2022).

Se evidencia entonces la importancia del presente trabajo como base fundamental para el análisis y conocimiento de las afectaciones de la pandemia dentro de un sector determinado siendo el presente el sector calzado, adicionalmente se presenta un conjunto de situaciones, vivencias y acciones tomadas por diferentes organizaciones que desarrollan actividades económicas diferentes realizando con ello una relación significativa de la presente problemática, también es importante promover el estudio de situaciones problemas para la

productividad del país, enfocando estrategias significativas para aumentar la rentabilidad y estabilidad dentro del entorno económico.

Por último el trabajo está dividido en diferentes etapas para su efectiva culminación, en primer lugar se define el problema actual de las diferentes empresas del sector calzado en el barrio san francisco de la ciudad de Bucaramanga Santander luego de atravesar la pandemia, en seguida la justificación para abordar el tema, consecutivamente se abordan objetivos que dan la pauta y respectiva continuidad al desarrollo del trabajo, por otra parte se hace necesaria la búsqueda de información mediante el marco teórico, conceptual y legal estableciendo diversos criterios de apoyo, de igual manera se realiza el diseño de la investigación definiendo claramente los parámetros para el desarrollo del trabajo de grado y sus respectivos resultados siendo importante para las Unidades Tecnológicas de Santander y principalmente para el Grupo SOLYDO (Grupo de Investigación de soluciones operativas, Logística y desarrollo Organizacional) y el grupo SIPRO (Semillero de Investigación en producción) notando su relación con las empresas y los diferentes proyectos de investigación realizadas en su gestión.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del área metropolitana en Bucaramanga Santander se distingue el fuerte impulso económico que genera el sector calzado debido a su calidad, sin embargo, se hace notoria una fuerte crisis que afecta la comunidad en general debido a los cierres comerciales causados por la pandemia que atraviesa el mundo frente al covid-19. Es así como se evidencia una inestabilidad dentro de los hogares que dependen de la fabricación y distribución de calzado, pérdida de empleos, angustia e incertidumbre frente a los cambios estructurales que se deben ejercer.

La problemática principal de los diferentes comercializadores de calzado en Bucaramanga es la falta de innovación y desarrollo de instrumentos tecnológicos que les permita adquirir fortalecimiento empresarial afrontando de manera asertiva las diferentes crisis a las que se encuentran dentro del mercado actual, es así como nace la necesidad de analizar la situación actual y las medidas adoptadas frente a la pandemia.

Por tal motivo es importante plantear la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las estrategias de competitividad que deben seguir las compañías del sector calzado en Bucaramanga que sirvan para contribuir a garantizar su permanencia en el mercado después de atravesar una fuerte crisis como la vivida debido al covid-19?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La elaboración de la presente monografía de análisis pretende evidenciar la necesidad de investigar modelos y soluciones pertinentes a el desarrollo adecuado de las empresas del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga, específicamente en el barrio san francisco dimensionando la afectación que trajo consigo la pandemia durante los años 2020-2021, así mismo es importante resaltar la desigualdad competitiva, la falta de innovación, tecnología instalada y desarrollo del capital humano dentro del mismo sector, se hace necesario evidenciar estrategias que resulten eficaces dentro de la recuperación económica de estas empresas mediante un estudio detallado a nivel literario de las afectaciones evidenciadas.

La afectación económica causada por el covid-19 es una alarma para los comercializadores de calzado quienes deben procurar mantener sus líneas de negocio alternando nuevas tecnologías que les permita adaptarse a las condiciones del mercado. Los estudios referentes a este sector económico muestran que en la ciudad de Bucaramanga por lo menos 1.800 fábricas bajaron su nivel de productividad dejando de elaborar hasta 30 mil pares de zapatos, esto debido a que la maquinaria y la disposición total de elementos de trabajo se mantiene dentro de las fábricas haciendo imposible integrar el teletrabajo. Otro factor determinante son los cierres establecidos por los gobiernos que afectaron directamente la solicitud de pedidos. La federación nacional de comerciantes dentro de los estudios preliminares en pandemia determinó que las afectaciones al sector son del 95 % teniendo así que buscar otras alternativas de negociación (Sandoval, 2020).

El sector calzado es vital fuente económica en la ciudad de Bucaramanga Santander, teniendo en cuenta la importancia del sector y la apertura económica se registran cifras de crecimiento importante frente a la situación post pandemia

evidenciándose un crecimiento de hasta 81.2% (Vanguardia , 2022) y generación de empleos del 19.5% lo cual son cifras realmente alentadoras. A pesar de estos logros aún existen secuelas de la pandemia como lo son la baja importación y la escasez de cueros y manufacturas poniendo nuevamente el sector en alerta. La elaboración de este análisis parte de la necesidad de desarrollar estrategias que aumenten su rentabilidad y posicionamiento en el mercado ya que es de gran importancia tener planes de acción empresarial que permitan afrontar de manera adecuada diversas crisis. Una alternativa primordial es la utilización de los sistemas tecnológicos, la calidad e innovación y la necesidad de evidenciar e identificar las necesidades dando solución oportuna a los problemas que se puedan generar.

Es así como la presente monografía busca realizar un análisis profundo entorno a las empresas del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga Santander que permita identificar claramente la situación de este sector frente a los tiempos de pandemia que atraviesa el mundo en general. Así mismo es importante describir de manera clara y detallada cada una de las estrategias abordadas para el crecimiento integral empresas comercializadoras de calzado de modo claro y específico, para que de esta forma se puedan implementar adaptándose a los diferentes cambios constantes del mercado que impacta los niveles externos e internos, se hace relevante dentro del mismo que cada uno de los gerentes o líderes de las organizaciones se comprometa con su personal a buscar las diversas alternativas para la adaptación al cambio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los diferentes factores determinantes durante la afectación económica causada por el covid-19 en torno a la competitividad del sector del calzado en la ciudad de Bucaramanga Santander con el fin de establecer diferentes estrategias y alternativas de mejora.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir el estado actual del sector calzado luego de sobrevivir a la crisis mundial causada por el covid-19 con el fin de obtener un conocimiento de su situación.

Identificar las afectaciones más relevantes causadas por la pandemia covid-19 que permita el análisis del sector calzado.

Establecer principales Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y debilidades que permitan formular estrategias y alternativas de mejora al sector calzado ubicado en el barrio san francisco de la ciudad de Bucaramanga Santander.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

Gestión Empresarial y competitividad en pandemia

Para establecer una adecuada competitividad empresarial es necesaria la inversión adquisitiva de recursos que promuevan el sostenimiento y productividad entorno al desarrollo de las actividades proyectadas, de acuerdo con esto es necesario realizar un estudio conforme las especificaciones y el mantenimiento adecuado de los sistemas de comunicación con respecto las competencias del consumidor interno y las necesidades del cliente es así como se debe evidenciar una oportunidad que refleje la búsqueda de alternativas empresariales alineadas a resolver problemas de la vida cotidiana y otros inesperados como lo es la pandemia causada por el Covid-19 (Medina, Rojas, Quiñones, & Valenzuela).

Es importante resaltar que la gestión empresarial busca proponer un conjunto de alternativas o medidas beneficiosas que mejoren la productividad y competitividad empresarial, su adecuado proceso depende de la habilidad y responsabilidad de organizar, dirigir y controlar cada uno de los aspectos que integran el desarrollo de la organización asumiendo el rol de una adecuada gestión, todo este proceso debe establecer parámetros eficientes que propongan la solución de problemas existentes dentro de la actividad, así mismo la principal meta es alcanzar el éxito rotundo frente a cada uno de los procesos, los nuevos procesos y retos que trae consigo la innovación del mercado, la adversidad, es así como se presentan modelos evolutivos para evitar la caída de los mercados (Medina, Rojas, Quiñones, & Valenzuela).

Se evidencia que la mayoría de las organizaciones a nivel nacional e internacional tuvieron la necesidad de reinventarse debido a los problemas causados por el covid-19, en consecuencia, de ello la necesidad prima en acoger tecnologías que pudieran transformar las necesidades actuales dentro de la actividad original sin que estas dañaran o afectaran de manera directa o indirecta la calidad del producto o servicio. Entendiendo que este es un factor determinante dentro de la reputación empresarial. Así mismo los aspectos económicos y financieros de las compañías se vieron afectados de manera puntual debido a que la ejecución de inversión y pérdidas fue determinante en este tiempo (Medina, Rojas, Quiñones, & Valenzuela).

Es así como se concluye que la gestión empresarial tiene un conjunto de estrategias dirigidas a organizar controlar y dirigir cada uno de las pautas integrales de la compañía con el fin de lograr los objetivos planeados, mediante los sistemas de comunicación, capacidad instalada, capacitación y características idóneas de responsabilidad asignada a cada colaborador, lo cual contribuya directamente en la competitividad y en el cambio siendo clave dar por entendido la relación entre gestión empresarial y competitividad, evidenciando la afectación del covid-19 respecto a estas características empresariales donde no se estaba acostumbrado a manejar sistemas de innovación tecnológica que promovieran la productividad siendo estas cada vez más importantes dentro del mundo actual (Medina, Rojas, Quiñones, & Valenzuela).

¿Cómo la pandemia impacto la competitividad empresarial?

Debido a la pandemia mundial causada por el COVID-19, muchos de los países latinoamericanos obtuvieron los peores panoramas frente a la economía; pues visiblemente para el centro mundial de competitividad, 64 países latinoamericanos han perdido su posición dentro de la prosperidad y la efectiva competitividad,

evidenciando un golpe directo a su economía siendo los resultados más preocupantes los de Argentina y Venezuela, resaltó además la crisis presentada por empresas pymes en Colombia donde cerca del 97% de estas se encuentra en grave situación financiera lo cual impide su fortalecimiento después de la crisis, además de ello la eficiencia gubernamental es precaria, pues se tiene en cuenta que muchos de los países no fortalecen dinámicas económicas que apoyen al empresario y promuevan la estabilidad laboral (El Espectador, 2021).

Es tanta la afectación económica frente a la situación actual que muchas empresas tuvieron la necesidad de cerrar debido a una producción mínima que no permite desarrollar sistemas de venta directa, así mismo se resalta que las economías más activas se encuentran alrededor de la innovación y la implementación de tecnología de punta, donde muchas empresas decidieron no darse por vencido y acceder a créditos o sistemas que les permitieran mantener sus actividades apoyando la estabilidad laboral, la comunicación y la gestión de organización empresarial. (El Espectador, 2021).

De acuerdo con Fenalcoantioquia, (2021) uno de los sectores con mayor afectación durante el tiempo de pandemia fue el del calzado, teniendo en cuenta los sistemas de aislamiento y los nuevos métodos laborales donde las empresas que no tenían teletrabajo tuvieron la necesidad de implementarlo llevó al sector a un punto crítico, la escasa relación social y el sostenimiento familiar dieron prioridad al consumo de productos para el hogar y aumento significativo de gastos en servicios necesarios para la supervivencia, la consecuencia de la baja en ventas y la caída acelerada del comercio se determinó en un 33.9% para el año 2020, siendo estas pérdidas cada vez más dinámicas notando así que cerca de 2.000 empresas colombianas procedieron a cerrar ya que se dejaron de producir más de 29 millones de zapatos y se quedaron represados 14.5 millones más además que se logró un

alza de hasta 34.000 personas desempleadas de las cuales al 2021 se cree 11.000 fueron recontratadas debido a un respiro económico.

Es así como se evidencian panoramas económicos frente al año 2020 donde a pesar de las bajas en la mayoría del sector empresas como Nike, Bosi y Vélez aumentaron su cadena de venta en cuanto a la línea deportiva y de chanclas, donde específicamente el comportamiento del ser humano se vio ligado a la necesidad de practicar algún tipo de deporte que le permitiera respirar aire puro , por otra parte otra empresas menos reconocidas adquirieron pérdidas de hasta 28.3% en esta misma líneas , es así como el análisis que presenta el DANE determina que para enero del 2021 el balance económico favorezca al sector permitiéndole aumentar la producción y devolver a la comunidad los empleos , a pesar de que la informalidad y el contrabando estén combatiendo deslealmente (Fenalcoantioquia, 2021).

En consecuencia, de la pandemia se hace notoria la crisis empresarial de las pymes ya que estas no se encontraban preparadas para afrontar una situación de tan gran magnitud. A pesar de las restricciones y demás problemas que ya se venían enfrentando se encuentran otros relacionados con la productividad la calidad y el bajo crecimiento económico estimando así entre el 50 y 60 % de la pequeñas y medianas empresas mayormente afectadas con esta situación, se determina entonces que cerca del 90% de este sector empresarial tiende a cerrar su actividad económica adquiriendo una afectación del 9% de las caídas del PIB. Es así como se proponen planes de acuerdo a la implementación y desarrollo de tecnologías que permitan estabilizar la economía proponiendo sistemas de productividad y competitividad que por años han venido limitando el progreso y desarrollo empresarial (Arbache, 2020).

De nuevo se presenta el panorama claro y específico frente a la negación de los sistemas tecnológicos dentro de la parte operativa, evidenciando que muchas empresas de diferentes sectores subsistieron gracias a la implementación de mecanismos tecnológicos y la incursión de estas mismas herramientas dentro de la digitalización para sistemas de ventas poniéndole otra cara a la crisis que ofreció a estas empresas una salida emergente notando claramente que más del 40% de las pymes no tenía implementado un canal de ventas virtual, es así como la participación gubernamental es vital para la adquisición de herramientas que faciliten la adquisición de tecnologías adaptadas a los requerimientos empresariales mejorando la calidad laboral y estabilidad del capital humano dentro del desarrollo actual, también se requiere del mismo ente procurar eliminar la informalidad haciendo énfasis en que es un proceso difícil pero el cual se puede fortalecer mediante medidas económicas que faciliten el financiamiento y trámite de impuestos (Arbache, 2020).

Innovación dentro del proceso organizacional en pymes frente a la pandemia.

La influencia de la tecnología y los procesos de innovación empresarial son fundamentales frente a tiempos de crisis. Es importante tener en cuenta que dentro del mercado actual y las necesidades del consumidor las organizaciones requieren de mantenerse siempre a la vanguardia, cada día mejorando la productividad y desarrollo del capital humano como fuente investigador y desarrollador de estrategias tanto a nivel interno como externo que permita competir con las demás empresas del mismo sector, se hace notorio en la actualidad que los procesos de fortalecimiento económico e incursión de nuevos métodos que permitan resurgir frente a la actual crisis causada por la pandemia son desafíos de gran complejidad los cuales traen mayor impacto a las pequeñas y medianas empresas de cualquier sector económico que se manifieste. Así mismo las empresas que apuesten por la

innovación y la implementación de sistemas de venta virtual podrán alcanzar un nivel más elevado en cuanto a su respectivo fortalecimiento. (Monsalve, Ramírez, & Tarrillo, 2021).

Independientemente que cause una crisis a nivel organizacional es importante que la organización desarrolle sistemas de innovación y no se quede represada en métodos o modelos de venta que ya están estancados. Es vital que a cada situación de peligro o exposición empresarial se le saque el mayor provecho posible, informarse y evaluar la situación hace más fácil el desarrollo de mecanismos que influyan de manera positiva en la competitividad y la dinámica del mercado alcanzando un máximo logro de las metas establecidas (Monsalve, Ramírez, & Tarrillo, 2021).

El análisis y competitividad del sector calzado evidenciados dentro del presente marco teórico en Bucaramanga Santander y su área metropolitana es con base en un modelo de modernización para la gestión organizacional donde por medio de este se analiza el entorno, el direccionamiento estratégico, la gestión de mercado, financiera y humana, entre otras que permitan identificar los aspectos relevantes dentro de la mejora productiva y competitiva además de aconsejar vincular negociaciones internacionales que permitan alcanzar una visión más amplia con respecto a los procesos de innovación y diseño que fortalezcan la producción y comercialización del producto (Monsalve, Ramírez, & Tarrillo, 2021).

Así mismo el desarrollo de actividades de este tipo dan evidencia de que las empresas de calzado de estudio es decir las organizaciones tipo familiar ubicadas en el barrio san francisco, como; Chikitones, Zona de Calzado, La magia del calzado, Calzado Kiara, entre otras, no cumplen con una estandarización efectiva de las diversas políticas implementadas a nivel gubernamental que les permita ampliar sus ventas, su cultura organizacional y direccionamiento estratégico

muestra amenazas con respecto a las tendencias internacionales. Las empresas bumanguesas de calzado mencionadas anteriormente, no se sienten atraídas por el manejo y control de mecanismos medioambientales, de libre comercio y económicos que faciliten los procesos de venta y amplificación del mercado, se resalta también la poca inversión que se realiza dentro de la cadena de producción a los procesos de marketing e integración de sistemas tecnológicos, también se requiere formalizar procesos empresariales enfocados en el reconocimiento de necesidades, planeación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación donde se evalué el comportamiento de compra, así mismo proponer prácticas asociadas con el desarrollo del talento humano y el trabajo colaborativo donde el liderazgo incentive procesos de mejora continua al personal interno reflejándolos en ventas finales (Arguello, Contreras, & Garcia, 2017).

Estrategias de Competitividad dentro del sector calzado

Las estrategias abordadas dentro del sector calzado para aumentar los procesos de competitividad y desarrollo se abordan dentro de la apertura del comercio exterior y el impulso económico internacional, así mismo el sector del calzado debe proyectarse a la tecnificación del producto presentando beneficios a nivel organizacional en aspectos como lo son la reducción de costos en materias primas y elaboración final del producto, dinamización de la economía, aumento de la competitividad por medio de espacios de valor agregado, manejo de personal, capacitación del recurso humano entre otras (Villamizar, Capacho, & Monrroy, 2021).

Es importante direccionar los recursos, los planes y programaciones en cuanto al direccionamiento y la comunicación efectiva dentro de las diferentes líneas operativas y administrativas de estas empresas procurando siempre mantener sistemas activos de diálogo e innovación en los procesos. Es importante desarrollar

un plan de Gestión direccionado y específico al sector calzado que permita aumentar la competitividad y productividad, atrayendo gran aceptación dentro de los convenios con empresas a nivel nacional e internacional (Villamizar, Capacho, & Monrroy, 2021).

Es de carácter fundamental realizar inversiones en aspectos específicos como la evaluación del mercado, el conocimiento del cliente, las nuevas tendencias, el capital humano y la tecnología siendo estos potencializadores y agentes de cambio dentro de la economía actual, así mismo se evidencia mediante estas mejoras e inversiones el acceso a créditos y ayudas gubernamentales que garantizan la estabilidad de sector dinamizando de manera progresiva la economía (Villamizar, Capacho, & Monrroy, 2021).

2.2. Marco Conceptual

Análisis del entorno: son todos los límites que se tienen a nivel organizacional, estos no son controlables por la compañía pero si se puede influir sobre ellos de manera positiva para la dinamización de la economía, dentro del análisis del entorno se puede revisar la situación problema y tomar decisiones asertivas frente a la misma, por medio de estas también se determinan adecuadamente las estrategias del marketing y demás aspectos primordiales dentro de la administración empresarial, los entornos se pueden dividir como se muestra en la tabla 1. (Medina, 2020):

Tabla 1. Entornos Organizacionales

Estable	Intermedio	Turbulento	
Este tipo de entorno se caracteriza por su estática, es decir es fácil de detectar una anomalía o inconsistencia ya que su factor de cambio no genera incertidumbre organizacional.	Su nivel de incertidumbre es intermedio, dentro de este se analizan las afectaciones de empresas de la misma actividad económica.	Se enfoca en los cambios a nivel no predecible por la organización, dentro de este se producen cambios que impactan y desestabilizan el adecuado funcionamiento empresarial, gracias a su gran tamaño se dividen en dos.	
		Macroentorno	Microentorno
		Se enfoca a nivel global, dentro de este entran los niveles políticos, económicos y sociales que pueden afectar a los grupos empresariales de diferentes zonas.	Son el grupo específico de proveedores, clientes, competidores e intermediarios más cercanos dentro del entorno empresarial.

Fuente: Autoras del proyecto a partir de Medina (2020)

Competitividad: este término dentro del vocabulario actual no es nada nuevo, su concepto se viene presentando desde hace más de tres siglos, Michael Porter menciona dentro de un ejemplo claro y contundente que la competitividad depende de la capacidad industrial, la innovación y los procesos de mejora, siendo estas indispensables a nivel organizacional para generar ventajas ante los competidores, siendo para Sharon Oster este término la capacidad de producir bienes o servicios de manera eficiente garantizando al máximo que los recursos no se desperdicien. Es así como esta radica en la adecuada administración de los recursos necesarios para el cumplimiento efectivo de las solicitudes establecidas, las necesidades del cliente y las especificaciones atendidas sin que este pierda sus características y calidad (Ramírez, 2021).

Cultura Organizacional: su procedencia viene a partir del año 1880 donde se empezó a determinar el funcionamiento y enfoque organizacional a partir de la misma, es entonces una guía de mejora que aumenta el nivel de eficiencia, calidad

y la productividad, es entonces que las empresas acogen y reconocen la importancia de la cultura dentro de la vida laboral viéndose estas mismas reflejadas en las estrategias, estructuras y sistemas elaborados para la práctica. (Erazo, 2019, págs. 1-24).

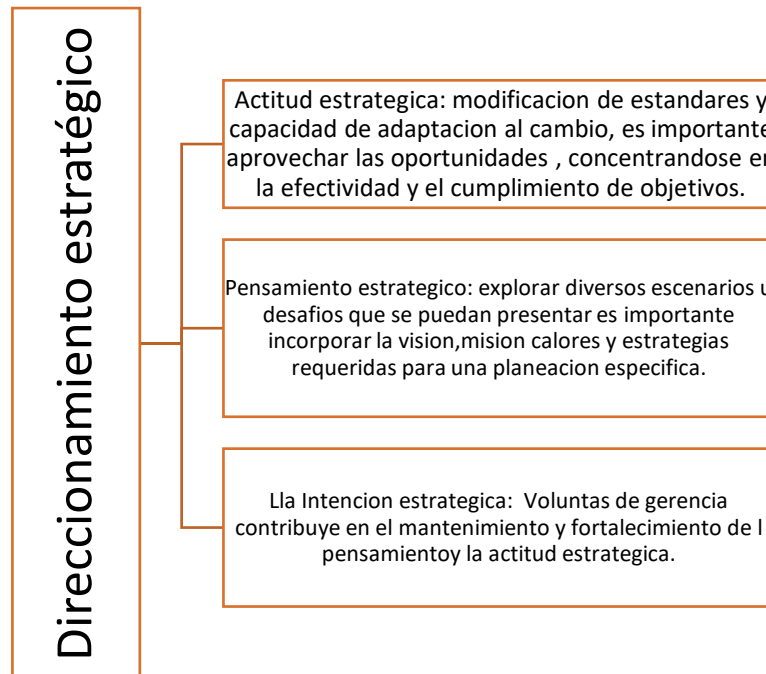
Muchos autores hacen referencia a la cultura como el análisis de la comunicación o las dimensiones en que el ser humano es creativo e innovador dependiendo de la rutina o trabajo que esté desarrollando elevando su inteligencia a un nivel más elevado. Diferentes medios de comunicación indican que a nivel histórico la cultura se forma por la capacidad intelectual del hombre, así mismo es saber hacer de acuerdo con la reglamentación ejercida sobre el mismo transmitiendo este conocimiento a la sociedad de manera compleja. Así mismo es importante destacar que esta es importante ya que inicia procesos culturales y de clima laboral donde el empleado pasa de ser un elemento a un ser útil y necesario para el desarrollo de los objetivos, dependiendo de su estabilidad los resultados son progresivos siendo estos determinantes para identificar un tipo de organización saludable, estable abierta y tolerante que permita a sus miembros involucrarse de manera participativa. (Erazo, 2019).

En resumen, la cultura organizacional nace de la unión de individuos bajo las mismas condiciones, los denominados grupos sociales, estos se determinan bajo el sistema de creencias sociales y valores características del pensamiento individual procedentes de sus vivencias, experiencias o ideologías, dentro de esta cultura intervienen factores como normas, costumbres, perfil empresarial, formas de comunicación entre otros (Erazo, 2019).

Direccionamiento Estratégico: es la guía de orientación empresarial para el cumplimiento de cada uno de los objetivos, así mismo este permite a la dirección empresarial determinar el rumbo claro, la disposición de elementos y las actividades necesarias o requeridas para el cumplimiento de estos, la clave del éxito se

encuentra en definir el rumbo de manera clara así mismo formular actividades entorno al cumplimiento del mismo para su efectivo desarrollo es necesario tener en cuenta tres pautas fundamentales, dentro de la figura 1 se puede evidenciar el direccionamiento estratégico de manera específica (Castro, 2021).

Figura 1 Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración Propia a partir de Castro (2021, págs. 81-106)

Economía: es la ciencia que se enfoca en el estudio directo a la administración de los recursos, estos son los mismos disponibles para la satisfacción del ser humano por su parte la economía analiza el comportamiento, las acciones decisiones y comportamiento humano dando respuesta al direccionamiento de sus peticiones, deseos, todo lo relacionado con la decisión de producir o consumir cualquier bien o servicio. Este término remonta a antiguas civilizaciones desde el imperio de Grecia hasta el antiguo Egipto siendo esta una ciencia de nivel social cuya finalidad es la administración de los recursos disponibles para satisfacción de

necesidades humanas es así como se construye un proceso de producción, distribución y consumo (Arias, 2016).

Estandarización de procesos: es la adaptación o normalización significativa de un determinado proceso, de acuerdo con los diferentes parámetros, normas establecidas empresarialmente para aumentar la productividad del mismo, los objetivos principales de la estandarización del proceso se basan en la mejora continua, la solución efectiva y de tiempo correcto con base en cualquier proceso, aumento de la productividad, agilidad y rentabilidad empresarial, reducción de costos y facilidad en las diferentes decisiones a nivel directivo y operativo (Morales, 2020).

Dentro de este mismo también se asegura un trabajo enfocado en la cultura organizacional mediante la integración de procesos ágiles, identificación de costumbres y actividades delegadas para el cumplimiento efectivo del mismo permitiendo que haya una adaptación adecuada ante los cambios laborales y del entorno facilitando la gestión y solución de eventos adversos (Morales, 2020).

Estructura Organizacional: dentro de esta se establece primordialmente la línea de mando, la jerarquía dentro del entorno empresarial, se basa de acuerdo a los procesos y funciones de cada uno de los departamentos involucrados dentro de la producción así se define claramente el proceso de control para alcanzar las metas, claramente dentro de esta estructura se definen los roles de cada uno de los integrantes de la compañía, así mismo decidir el nivel de reporte, a quien acudir en cualquier caso que se presente siendo este un sistema social formal donde se delegan normas y actividades definidas que contribuyen al fin organizacional (González M. J., 2019).

Fuerza de trabajo: es la habilidad a nivel físico e intelectual que se requiere dentro de la organización, es una capacidad mental o motriz donde el personal puede desempeñarse dentro del entorno de trabajo, así mismo esta fuerza o

capacidad se apoya dentro de los implementos laborales forman parte del proceso para la adquisición de bienes o servicios disponibles para el consumidor, aquí mismo se evidencia una gran diferencia entre lo que es el trabajo y la fuerza de trabajo, entendiéndose que la primera es la capacidad para desenvolverse sin que esto tenga que ver con el esfuerzo aplicado al mismo. (Westreicher, 2020).

Gestión de procesos: es la manera eficiente de organizar el trabajo de tal manera que este tenga un foco de atención claro y específico, se enfoca en aumentar la productividad mediante procesos de calidad donde se visiona el cliente desde una trayectoria donde se evalúan constantemente los procesos evidenciando un flujo de mejora continua, esta gestión busca estudiar detalladamente al cliente resolviendo sus necesidades generando sistemas de satisfacción y eficiencia. Para elaborar un proceso continuo se requiere que la organización estructure de manera adecuada las actividades y encamine cada aspecto respondiendo a los niveles jerárquicos de la misma atendiendo las funciones específicas de cada departamento, así mismo es importante que los líderes de cada actividad de involucren y gestionen la solución de cada problema, orientando siempre al empleado a garantizar el máximo beneficio al cliente, mediante el desarrollo de tareas que aporten valor agregado a el compromiso directivo. (Ruiz, Torres, Torres, & Peña, 2017).

Existen algunos factores determinantes para el cumplimiento de la gestión de procesos dentro de la organización, estos se basan en el compromiso de la dirección implementando el trabajo oportuno mediante las exigencias establecidas sensibilizando procesos de formación y dirección que permitan transmitir información clara y específica en donde el compromiso y la identificación del proceso conlleva al mantenimiento de inventarios, recursos e implementos requeridos. (Ruiz, Torres, Torres, & Peña, 2017).

Gestión de producción: es el proceso mediante el cual se aplican diferentes métodos o técnicas que ayuden al cumplimiento o la transformación de materias primas que terminen en un producto o servicio determinados, para tal fin se requiere de medios, maquinarias y personal humano que consigue un objetivo anteriormente planteado asegurando la productividad y proyección empresarial, así mismo intervienen diversos factores como lo son los financieros (que costean la producción), los temporales(plazos de tiempo que aseguran un el producto o servicio), los mecánicos (contribuyen al mantenimiento preventivo anticipa las fallas e implementar mecanismos preventivos para asegurar en desarrollo de la actividad), los de calidad (se realizan con el mínimo de error garantizando la imagen empresarial), la planificación (circulación continua del producto o servicio) (Villalobos, Altahona, & Herrera, 2022).

Así mismo la gestión del producto se basa en la aplicación del marketing mix en donde se dirige a la organización y la toma de decisiones que ayuden a solventar los por menores y las características del producto o servicio presentado ante los clientes, en otras palabras este proceso busca conocer las oportunidades que presenta el mercado desarrollando adecuadamente un beneficio mutuo tanto para la empresa como para el consumidor, asegurando el éxito comercial es así como en consecuencia del estudio se seleccionan bienes o servicios disponibles para la comercialización, el diseño y desarrollo de los mismo y por último la distribución y venta final (Galán, 2017).

Tecnología empresarial: la gestión empresarial se vincula directamente con la tecnología implementada siendo este un proceso necesario para el fortalecimiento empresarial haciendo que la compañía se caracterice por la competitividad que refleja ante otras, es necesario en el mundo actual que las empresas se preparen dentro de la novedad tecnológica para adquirir fuerza de ventas y manejo asertivo dentro del equipo de trabajo, la pandemia es uno de los factores más relevantes en

la actualidad donde se evidencia la necesidad de mecanismos tecnológicos y la adaptación al cambio incrementando la rentabilidad del mismo. (Agudelo, 2022).

2.3. Marco legal

Es importante establecer normas y parámetros establecidos a nivel legal para entender claramente los aspectos relacionados con la actividad comercial que se esté desarrollando, también es importante tener en cuenta las normas creadas para la protección empresarial, estas son una base fundamental dentro de la armonía organizacional y su entorno, en la tabla 2 se definen algunas leyes fundamentales para tener en cuenta.

Tabla 2. Normatividad legal

Norma	Entidad	Descripción
(Ley 2069, 2020)	Congreso de Colombia	Por medio de esta se establecen normas que contribuyan al desarrollo del emprendimiento y crecimiento económico, es importante consolidar y habilitar sistemas sostenibles para aumentar el bienestar social generando equidad.
(Ley 955, 2019)	Congreso de Colombia	Plan de desarrollo nacional 2018-2022 pactos por Colombia Equidad, su objetivo primordial es sentar bases legales para el emprendimiento ayudando al nivel empresarial con el fomento económico.
(Ley 1780, 2016)	Congreso de Colombia	Es importante promover el progreso y desarrollo juvenil, se toman medidas necesarias para que el acceso a beneficios gubernamentales sea ecuánime.
(Ley 170, 1994)	Congreso de Colombia	Se estiman negociaciones internacionales con los diferentes gobiernos y las comunidades europeas con el fin de comercializar de manera adecuada la producción de los países que se involucran.

Fuente: Elaboración Propia.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo efectivo del presente proyecto se requiere la utilización de una metodología cualitativa ya que esta permite describir de manera detallada cada una de las características del sector calzado, mediante la comprensión de diferentes aspectos analizados dentro del entorno y sus variables que permiten establecer un diagnóstico de la situación actual y así obtener un punto de partida; explorando como las empresas y sus interesados han sobrellevado de una u otra manera la situación frente a la experiencia causada por el covid-19.

Por otra parte, también se acudió a una metodología de tipo cuantitativo, por medio de la cual se busca recopilar datos relacionados con la emergencia sanitaria, mediante la utilización de un instrumento de medición llamado encuesta, el cual proporciona una comprensión más amplia del escenario vivido.

Así mismo se utiliza el método deductivo ya que se requiere extraer información con base en aquellas suposiciones que permiten razonar y establecer conclusiones acordes a la situación actual de las empresas del sector calzado; adicional también se requiere del método inductivo, el cual da acceso a utilizar información para establecer y dar a conocer observaciones asociadas al sector y al Covid-19.

Por medio de la implementación de esta metodología de investigación, se busca realizar un análisis de la competitividad de las empresas del sector calzado en los años de pandemia entre el 2020 y 2022, que permita a las diferentes empresas ubicadas en el barrio san francisco de Bucaramanga- Santander. Analizar los diferentes factores, entorno económico y competitivo, estableciendo así estrategias de mejora.

Así mismo las empresas dedicadas al sector calzado en Bucaramanga son 116 de acuerdo con las cifras establecidas dentro de la cámara de comercio es entonces que se decide establecer con este dato una encuesta con base en:

Nivel de confianza: 85%

Margen de error: 15%

Población: 116 empresas que elaboran o comercializan el calzado en el barrio san francisco

El resultado es equivalente a: 32 empresarios entrevistados.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para la elaboración efectiva de la presente monografía se resalta la culminación del proceso divididos de la siguiente manera:

Desarrollo Objetivo 1.

Evaluación literaria donde se evidencie el nivel de competitividad del sector calzado frente a épocas de crisis como ha sido la pandemia provocada por el covid-19 durante los últimos años. En primera estancia se requiere de una investigación de tipo descriptiva siendo importante desarrollar cada uno de los objetivos planteados con base en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga Santander, específicamente en las comercializadoras y empresas que fabrican esta producción ubicada en el barrio san francisco direccionado en calle 19#21-31 conocido como la vitrina internacional de Bucaramanga.

Desarrollo Objetivo 2. Es importante establecer dentro del mismo estudio la afectación al mercado y las diversas alternativas que se pueden desplegar entorno a la reactivación económica visualizada durante los últimos meses teniendo en cuenta que la mayoría de la población fue inmunizada frente al virus. De acuerdo con la cámara de comercio en el sector se encuentran 116 empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños.

Desarrollo Objetivo 3. Se elabora una encuesta que se implementa a 32 administradores y/o encargados de punto de venta. De esta manera se podrá identificar las principales afectaciones en el sector y así poder determinar el nivel de crisis afrontado por estas empresas a causa de la pandemia covid-19. De igual manera mediante la matriz DOFA, donde se establecen las principales Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y debilidades que permitan formular estrategias y alternativas de mejora al sector calzado ubicado en el barrio san francisco de la ciudad de Bucaramanga Santander.

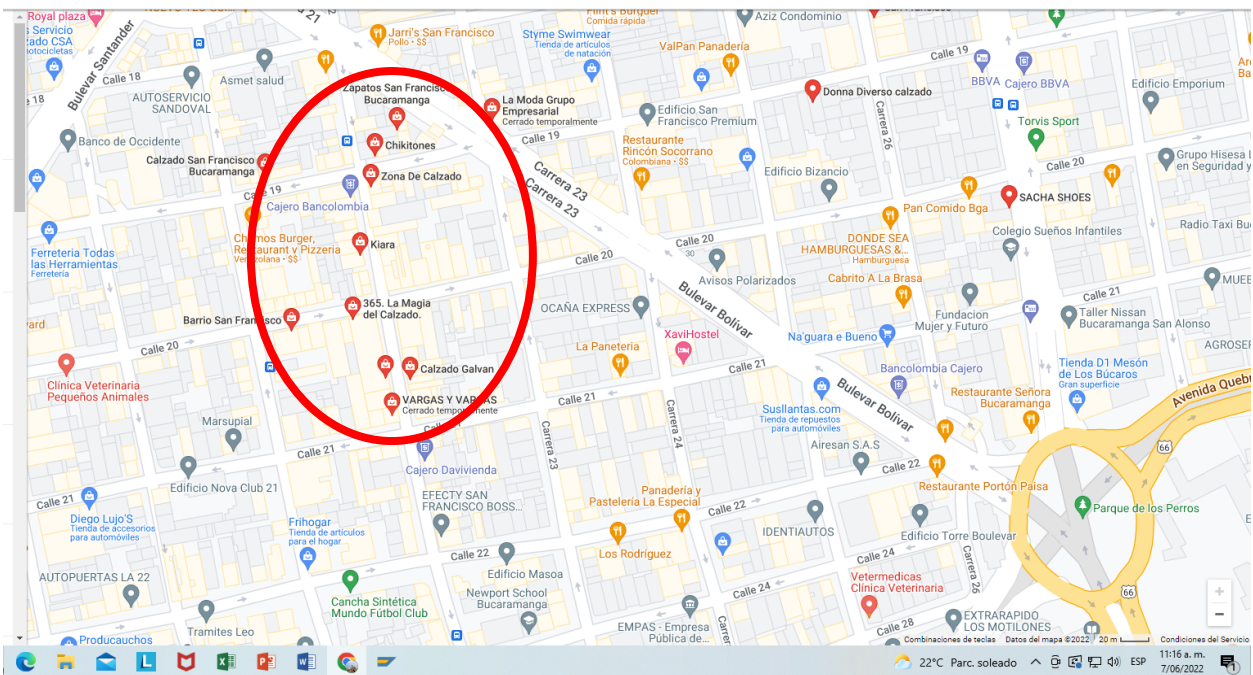
5. RESULTADOS

Para el desarrollo de este proyecto se determina la elaboración del presente trabajo en 4 fases específicas, en primer lugar, se debe reconocer el entorno de estudio; siendo este el barrio san francisco en la ciudad de Bucaramanga, así mismo se determina que el municipio como tal cuenta con 509.980 habitantes y limita directamente con su área metropolitana siendo estos los municipios de Piedecuesta, Girón y Florida Blanca. En cuestión del calzado, se evidencia que la industria antes del covid-19 se vio fuertemente afectada por la apertura económica en los años 90 donde los empresarios tuvieron la necesidad de adaptarse a estos cambios especialmente su valor agregado para poder competir frente a la industria de otros países fue el diseño, la innovación, y el cumplimiento de las especificaciones de los clientes, el nivel de competitividad y el plan de acción se vio con la implementación de estrategias comerciales con países como Brasil México e Italia, además de ello asociaron nueva tecnología que les permitió mantenerse a la vanguardia. (Meza, 2018).

Así mismo el reconocimiento del sector del calzado en la ciudad y su área metropolitana se ha caracterizado por su calidad y empuje frente a diversas problemáticas que ha tenido que afrontar. Para el desarrollo de la primera fase como se mencionó anteriormente, es importante reconocer el sitio de aplicación de estudio, determinándolo así en el barrio san francisco de la ciudad de Bucaramanga, para ello es importante ver en la figura 2 donde se delimita específicamente su ubicación.

Este barrio está ubicado entre las calles 14 y 22 con carrera 19-17, como se evidencia en la figura 2. Su nombre proviene de la orden monástica de san francisco de asís predicador de la doctrina.

Figura 2 Ubicación barrio san francisco



Fuente:

<https://www.google.com/maps/search/San+Francisco,+Calle+15,+Bucaramanga+comercializacion+de+calzado/@7.1292024,-73.1306154,1577m/data=!3m1!1e3>

Para la delimitación y efectiva ubicación del barrio se hace requerimiento de la herramienta tecnológica Google maps, por medio de esta se presenta la ubicación exacta de los locales que comercializan calzado en el barrio san francisco de Bucaramanga Santander, algunos de ellos son calzado reyver, Loretti entre otros, Cabe resaltar que este barrio cuenta con una ubicación estratégica ya que se encuentra en el centro de la ciudad y su acceso es bastante idóneo para el tipo de mercado en el cual se desempeña.

Así mismo la finalidad de visitar el sitio es evidenciar las propuestas de mercado actuales, realizar un estudio de manera directa.

5.1. Análisis General de la situación actual luego después de la pandemia Covid-19

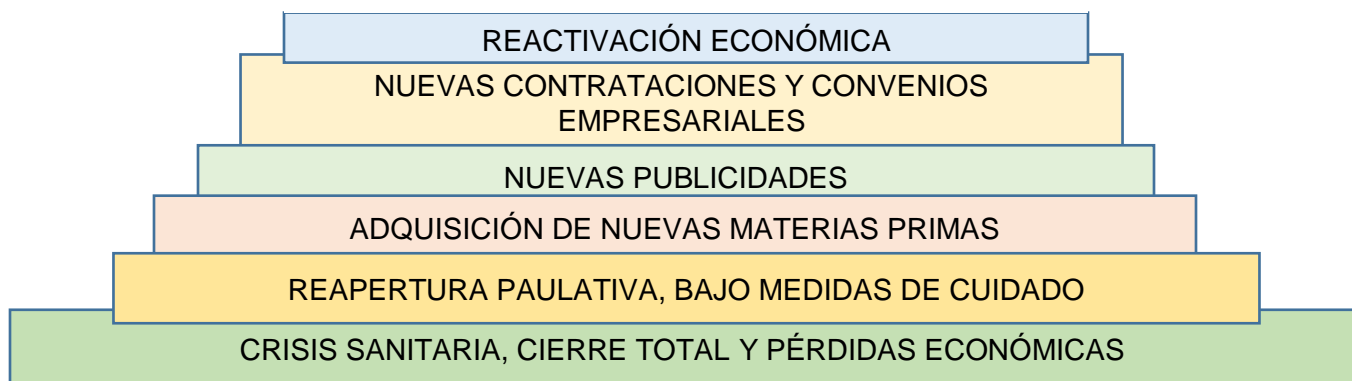
La emergencia sanitaria del Covid-19 dejó una brecha tan alta en el sector calzado, donde más del 96% de los empresarios de este sector sufrieron graves pérdidas económicas, debido a que no todos pudieron sustentar su trabajo de forma virtual. Adicional a esto no podían mantener ingresos que permitieran conservar a los trabajadores quienes son parte fundamental en el crecimiento de toda empresa, obligando a muchas de ellas a buscar nuevas alternativas de trabajo que les permita obtener ingresos. (Sandoval J. F., 2020).

Después de la reapertura de muchas empresas del sector calzado, se ha visto una recuperación paulatina, debido a que las pérdidas fueron muy representativas, sumado al hecho de los empresarios tuvieron que suspender grandes pedidos y no contaban con el suficiente material para reactivarse de manera rápida. El desarrollo de actividades por parte de la Gobernación de Santander permitió dar un gran paso en esta reactivación donde se realizó un “Tour de Calzado y Moda” dando una gran oportunidad de impulsar sus ventas haciendo un llamado a la comunidad de Bucaramanga de comprar productos de su misma región, además de acelerar la economía del mismo municipio. (Alcaldía de Bucaramanga, 2021).

De acuerdo con la visita realizada en el sector se pudo evidenciar que este cuenta con gran variedad de calzado, unos hacen parte de modelos represados durante la pandemia y muy pocos son de nuevas colecciones, debido a toda la situación

económica y actual que representa quiebres entorno a la importación de mercancías (materias primas para la producción), es bajo el sistema de promociones o eventos de publicidad que se vean en el sector, los empresarios señalan que se deben invertir recursos para eventos publicitarios y recibir por parte del gobierno ayudas que les permita mantener la actividad operacional. Así mismo mediante el análisis del presente proyecto se evidencia una postura frente a la reactivación económica, evidenciado en la Figura 3.

Figura 3 Reactivación económica



Fuente: Elaboración Propia.

A pesar de todos los esfuerzos por la reactivación económica es necesario tener en cuenta las principales dificultades presentadas en el sector calzado a causa de la emergencia sanitaria.

- **Falta de materia prima**

Debido a que más del 80% de los insumos necesarios para la producción de zapatos son importados; con la pandemia se pausaron las importaciones y las empresas a la hora de iniciar su reactivación tuvieron que trabajar con lo que encontraban en disponibilidad mientras llegaba el nuevo contenedor con materia prima. Esto fue una de las mayores dificultades para los fabricantes puesto que a

medida que crecía la reactivación ellos debían cumplir con la demanda garantizando así que se volvieran a posicionar (Vanguardia Liberal, 2022).

- **Escasez de solvencia económica**

La situación del covid-19 afecto no solo a los trabajadores que fueron despedidos de manera inmediata, perdiendo la totalidad de sus ingresos; sino que también los grandes empresarios y dueños de empresas del sector calzado tuvieron que invertir lo que tenían en el pago de arriendos y conceptos por salarios pendientes, sin tener manera de adquirir nuevos ingresos. De manera que cuando se llegó la reactivación económica muchos no contaban con el dinero suficiente para tener un nuevo comienzo, dificultando las expectativas que se tenían de volver al trabajo, por ende, el inicio fue lento, mientras buscaban solvencia con bancos o con ayudas gubernamentales que les permitiera salir adelante. (Vanguardia, 2020).

- **Cambio de prioridades por parte de los consumidores.**

Las prioridades de las personas cambiaron a medida que disminuían los ingresos, es decir; para las familias santandereanas con la pandemia demostraron que es más importante adquirir alimentos que invertir en calzado. Así mismo dentro de sus prioridades ya no era adquirir calzado de moda o de calidad, sino un zapato cómodo para trabajar a un precio asequible, obligando a las empresas a buscar nuevas alternativas de materia prima de calidad, pero a un bajo costo.

5.2. Diagnóstico de la situación actual del sector calzado luego de sobrevivir al Covid-19.

Con lo dicho anteriormente, se puede afirmar que el golpe económico y social surgido de esta emergencia sanitaria, ha dejado grandes heridas dentro del sector calzado, y que luego de sobrevivir a esta pandemia las posibilidades de volver a tener un comercio prospero es incierto, puesto que para muchas empresas su mayor dificultad va en obtener los recursos necesarios que permitan ejecutar

procesos de fabricación y venta. Adicional a esto el sector calzado está realizando diferentes actividades como ofertas, descuentos y espectáculos de exposición que permitan dar a conocer su trabajo de forma nacional e internacional, dando nuevamente ese nivel de reconocimiento que este sector santandereano se merece (El Tiempo, 2021).

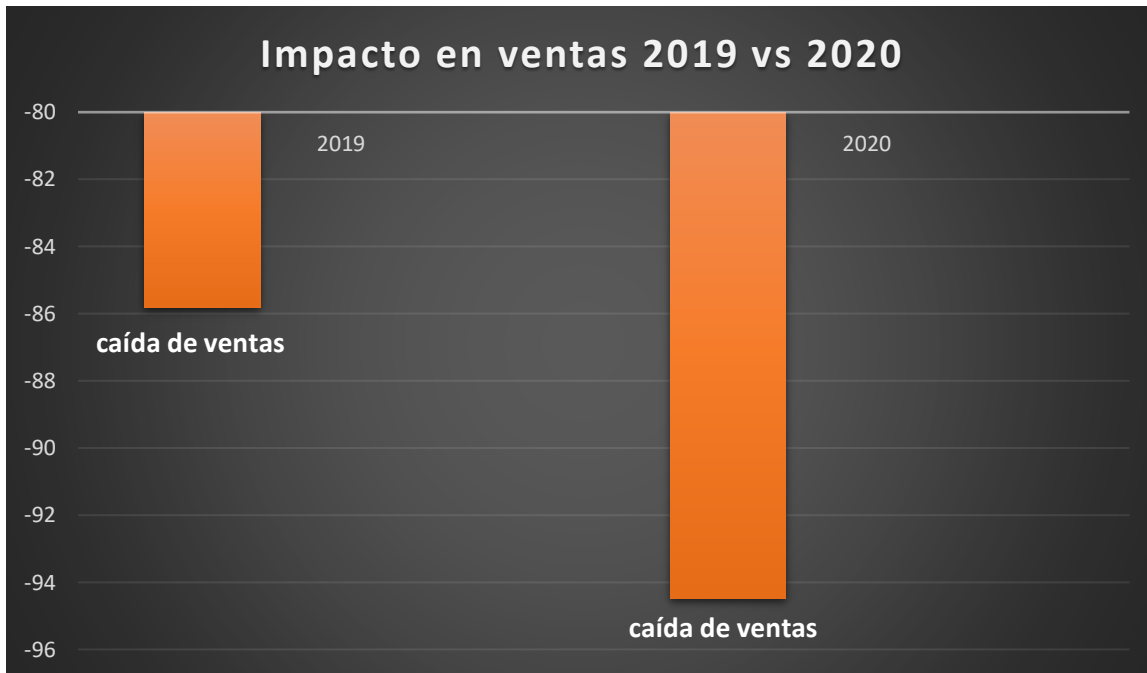
Así mismo la nueva normalidad del sector calzado ha inducido a nuevos cambios, que indican protocolos de cuidado sanitario dentro de sus procesos de fabricación evitando cualquier dificultad médica que se pueda presentar y parar nuevamente la producción. Por otro lado; el teletrabajo ha influenciado en el tipo de calzado que se demanda en la actualidad ya que la mayoría de las personas buscan zapatos de calidad, con estilo y cómodos.

El hecho de sobrevivir a esta pandemia ha permitido que todos los empresarios y empleados implementen sistemas de protección económica que soporte cualquier tipo de emergencia, ya sea desde un ahorro hasta la adquisición de recursos como materia prima evitando escasez y dificultades productivas.

Por otra parte se determinó de acuerdo con un artículo presentado por el periódico La Republica que unos de los temas primordiales en los hogares se relacionaba con el ahorro y compra de implementos esenciales dentro de la canasta familiar para el abastecimiento del hogar, esto provocó una respuesta inmediata entorno al sector de la ropa y el calzado quienes fueron los primeros en verse afectados ante el covid-19, esta situación y los cierres comerciales alcanzó una afectación del 80% en ventas con respecto al año anterior, un estudio realizado por la compañía japonesa FollowUp determinó que en Colombia para los meses de marzo y junio del 2020 en desplome en comercio de calzado y vestuario alcanzo el 84.6%, así mismo el sector estaba completamente aislado, el comercio se vio obligado al cierre total debido a la contingencia y parámetros reglamentarios a nivel gubernamental, dentro de la figura 1 se determina a nivel general la variación de

ventas entre el 21 de marzo y el 5 de julio del 2020 con respecto al 2019 (Becerra, 2021).

Figura 1. Impacto en ventas de calzado durante Covid-19



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura número 1 se puede observar dentro de los meses evaluados que el sector alcanzó una caída del -8.81% notándose también que el tráfico de personas que visitaban estos lugares se redujo hasta en 91.6%, así mismo dentro de la reactivación económica en Colombia se determinaron ciertos días sin IVA en donde se elevaron las ventas hasta en un 58% demostrando la capacidad del sector por resurgir pese a los quiebres causados por la pandemia. Resaltando a la ciudad de Bucaramanga con un aumento significativo en ventas del 54%, para el 2 día sin IVA, el día 3 de julio del año 2020 el impacto fue menor y así sucesivamente, pero se evidencia el incremento de visitas a establecimientos comerciales y un retorno lento frente a la reactivación del sector.

5.2.1. Análisis DOFA

Entendiendo la importancia de la matriz DOFA como un análisis que basa sus resultados para promover estrategias competitivas entorno a la organización, se hace necesaria su elaboración entorno a las condiciones internas (Fortalezas y Debilidades) siendo estas relacionadas entre sí para adquirir la capacidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados por la organización disminuyendo relativamente las falencias evidenciadas, también se deben tener en cuenta las condiciones externas (Amenazas y oportunidades) estas reflejan el entorno, es decir las oportunidades reflejan las posibilidades que tiene el sector de manera positiva y de las cuales se puede obtener el mayor provecho posible, mientras que las amenazas son afectaciones o limitaciones que pueden desarrollarse dentro de un sector o país específico.

De acuerdo con estas observaciones podemos detallar dentro de la tabla 3 las líneas estratégicas que se pueden desarrollar dentro del sector del calzado en el barrio san francisco de la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta la base fundamental del análisis entorno a la extracción del máximo provecho de las alternativas que se presenten dentro del estudio.

Tabla 3. Matriz DOFA

	Factores Positivos	Factores Negativos
Análisis de tipo Interno	<p>Fortalezas del sector Calzado</p> <ul style="list-style-type: none"> • El capital de trabajo reconoce y desarrolla los procesos adecuadamente. • La comunicación es oportuna y asertiva. 	<p>Debilidades del sector calzado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de tecnologías y adquisición de métodos tecnológicos que

	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados reconocen la maquinaria y la trabajan de acuerdo a las solicitudes establecidas. • Trabajo en equipo y alta motivación por reactivación económica. • Los empleados están capacitados para desarrollar cualquier actividad dentro de la elaboración del calzado. 	<p>faciliten el sistema de ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de innovación. • No se presentan estrategias publicitarias ni de incursión en mecanismos digitales. • No se presentan manuales administrativos ni de responsabilidades. • No se evidencian afiliaciones conforme la normatividad legal vigente. • Desgaste de maquinaria y falta de mantenimientos preventivos, todo daño en maquinaria afecta y para la producción. • Desconocimiento de los canales de distribución.
<p>Análisis de tipo Externo</p>	<p>Oportunidades del sector calzado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevas tecnologías. • Intervención gubernamental para el fortalecimiento empresarial de la pequeña empresa. • Maquinaria renovada que mejora la producción del calzado. • Realizar un balance estructurado que permita utilizar de manera eficiente los recursos mediante el manejo del inventario. 	<p>Amenazas del sector calzado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca disponibilidad de materias primas, (Escasez). • Inflación, alza de precios. • Aumento dentro de los costos de materias primas • Escasez de materias primas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura económica después de los cierres y afectaciones causadas por el Covid-19. • Incursión en redes sociales, manejo de inventarios, ventas y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones en materia de importación. • Las multinacionales invaden el mercado. • Ingreso de mercancías de contrabando que afectan directamente las ventas.
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la matriz DOFA se establecen las principales características a nivel general del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga en el barrio san francisco, dentro del análisis interno se evidencia que estas compañías reconocen el campo de trabajo, manteniendo pleno conocimiento de la maquinaria requerida para desempeñarlo siendo capaces de desempeñar cada una de las colecciones requeridas pero en el momento de innovar o de ejercer medidas que les permita alcanzar totalmente los objetivos se ven en un proceso estático, pues estas compañías no evidencian la importancia de implementar sistemas tecnológicos a sus procesos lo cual genera desgaste y demoras en cada una de las actividades a desempeñar, por otra parte no se manejan sistemas de capacitación continua o manejo de ventas por medio de los sistemas virtuales quedando atrás en el mercado.

Las oportunidades dentro de la reactivación económica para el sector son grandes evidenciando que se presentan ayudas gubernamentales y la necesidad de restaurar los sistemas económicos después de la lucha contra el covid-19, el reconocimiento de este sector dentro de la industria no pasa desapercibido, es un sector que promueve la calidad y se especializa en la elaboración de calzado con materias primas de primera, así mismo se hace necesario optar por la adquisición

de nuevas tecnologías que les permita reconocer adecuadamente los sistemas de distribución y ventas , la innovación y búsqueda de nuevas materias primas es clave en el proceso ya que se determinan fuertes falencias respecto a su escasez y el aumento desproporcionado del mismo.

5.3. Desarrollo de la encuesta

A continuación, se presenta el desarrollo de la encuesta como soporte para la obtención de información primaria sobre la situación actual de las empresas de calzado del barrio San Francisco.

FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

Análisis de la competitividad de las empresas del sector calzado en Bucaramanga frente a tiempos de pandemia 2020-2022.

La presente encuesta se dirige a uno de los sectores de comercialización más importantes de la ciudad de Bucaramanga Santander evidenciando el nivel de competitividad y desarrollo antes durante y después de la crisis causada por el covid-19.

Figura 4. Nivel de competitividad actual

1. ¿Cómo define el nivel de competitividad Actual de la empresa?

33 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

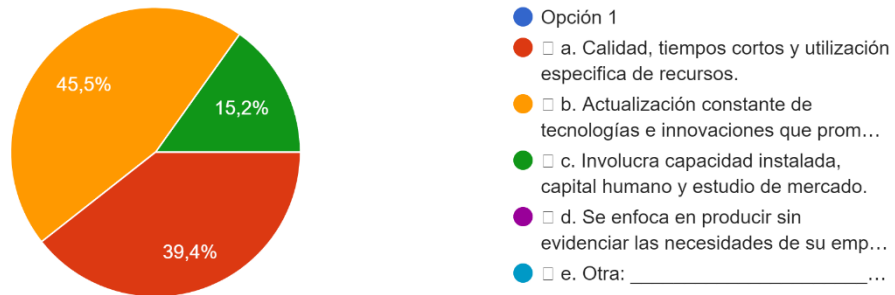
Dentro de los diferentes encuestados del barrio san francisco se pudo identificar que para el 54.5% de la población las organizaciones se encuentran en un proceso constante de desarrollo e innovación, donde se enmarca un gran proceso estratégico que impulsa el crecimiento y desarrollo, de esta misma manera la producción e innovación de los diferentes procesos estratégicos genera nuevas expectativas a nivel económico y social, donde se provee mayor fuerza para el sector, por otro lado el 21.2% mantiene procesos acordes a su actividad, velando por el cumplimiento y estandarización de procesos en conjunto con el capital humano, manteniendo así un trabajo constante y de manera lineal.

El otro 21.2% Realiza acciones pertinentes que le permitan mantener y mejorar su nivel de ventas, evaluando así procesos consecutivos y de mejora que le permitan mantenerse dentro del mercado actual el cual se caracteriza por la innovación y desarrollo constante, tan solo para el 3% de los empresarios es importante mantener empresas de tipo unifamiliar, donde se mantiene la cultura propia de la compañía, mediante las diferentes operaciones de confianza con los proveedores, así mismo se evidencia una cultura propia y un control efectivo de las diferentes operaciones realizadas.

Figura 5. Procesos de productividad

2. ¿Dentro de los procesos de productividad suministrados por su empresa, que especificaciones llevan que permitan el adecuado desarrollo?

33 respuestas



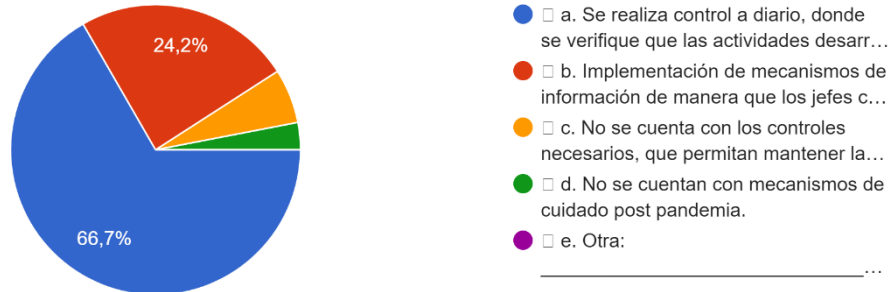
Fuente: Elaboración Propia

Se hace evidente dentro del entorno empresarial que la actualización de las tecnologías trae consigo diversos beneficios, como la reducción en tiempos, sistemas más eficientes y optimización de los procesos, así mismo el 45.5% de los empresarios lo visualiza encontrando que estos se mantienen interesados por la puesta en marcha de herramientas que les permita alcanzar los objetivos planeados, desde luego la calidad los tiempos y utilización específica de los recursos delegados para la producción empresarial son importantes destacándolos dentro del 39.4% de la población quien adquiere ventajas competitivas que los ayudan a mantenerse en el mercado pero se deben combinar con la actualización de tecnologías que les permita competir con los diversos empresarios en diferentes niveles. Por último, para el 15.2% de la población encuestada la capacidad humana instalada y el estudio del mercado son el marcador inicial para el desarrollo adecuado de las actividades desarrolladas por la compañía.

Figura 6. Mecanismos de control

3. ¿Existen mecanismos de control que permitan verificar el desarrollo y las expectativas del capital de trabajo en tiempos post pandemia?

33 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

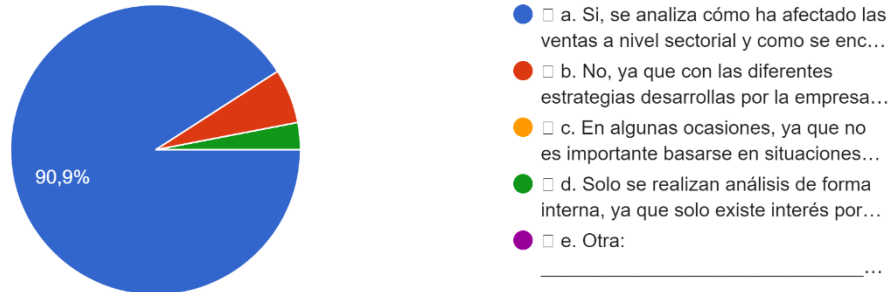
Dentro de las actividades realizadas por la compañía se pueden destacar la implementación de mecanismos donde se realiza control a diario, y verificación de las actividades desarrolladas evidenciando que estas sean acordes al cuidado de toda la empresa, el 66.7% de los empresarios coinciden con el desarrollo de estas estrategias, involucrando así diversas acciones que les permita dar continuidad con cada uno de los procesos llevados a cabo.

Para el 24.2% las actividades que les permiten mantener su compañía frente a la situación y crisis causada por la pandemia COVID-19 son los mecanismos de información y comunicación continua notando la similitud con respuestas anteriores donde se definen sistemas tecnológicos y controles de verificación para dar cumplimiento entorno a las expectativas organizacionales.

Figura 7. Estabilidad del sector

4. ¿Realiza análisis específicos de la situación interna y externa de su compañía en cuanto a su estabilidad en el sector, teniendo en cuenta la pandemia?

33 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los análisis específicos frente a la situación interna y externa de la compañía y la estabilidad del sector frente a la pandemia el 90.9% de las empresas determinan que se evalúan las condiciones de las ventas de manera específica siendo este propósito empresarial claro para llevar a cabo estrategias que les permita superar las diferentes crisis y aumentar los niveles de competitividad logrando así un éxito rotundo.

Por otra parte, se evidencia que para el 9.1% de esta población este análisis no es significativo argumentando respuestas en el bajo control que frente a las crisis, asumiendo que no son afectaciones evidentes dentro del marco empresarial, siendo este un pensamiento erróneo donde no se muestran expectativas entorno al crecimiento.

Figura 8. Cambios organizacionales

5. ¿Siente cambios organizacionales Post con respecto al covid-19?
33 respuestas



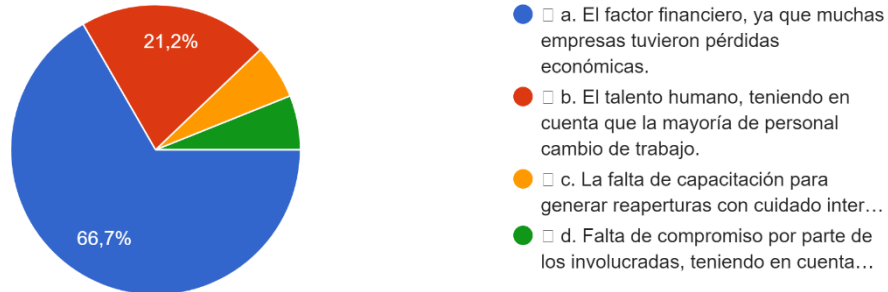
Fuente: Elaboración Propia

Después de la pandemia causada por el covid-19 a nivel mundial los propietarios de los diferentes puntos ubicados en el barrio san francisco entorno al sector calzado evidencian diferentes circunstancias, para el 39.4% de esta población, se determinan cambios significativos, representados en el desarrollo y la implementación de estrategias que les permita alcanzar un crecimiento exponencial, para el 36.4% de la población se ha visto mejoras en la calidad del servicio e implementación de procesos que les permite alcanzar los objetivos, por último para el 21.5% la empresa da continuidad al desarrollo de mecanismos de forma integral velando por el cuidado de los clientes externos e internos dando cabalidad al cumplimiento de las expectativas de ambas partes.

Figura 9. Reapertura post COVID.

6. ¿Qué factores cree usted que fueron los más relevantes en la reapertura comercial post COVID?

33 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la reapertura comercial, para el 66.7% uno de los factores más relevantes es el factor financiero, ya que muchas empresas tuvieron pérdidas económicas, se evidencia dentro de esta grafica un total acierto frente a la poca disponibilidad y alternativas del trabajo remoto, las compañías dedicadas a realizar labores de montaje y producción de mercancías se vieron altamente afectadas por no vender ya que la mayoría de los recursos estaban invertidos dentro de la mercancía dispuesta a comercializar.

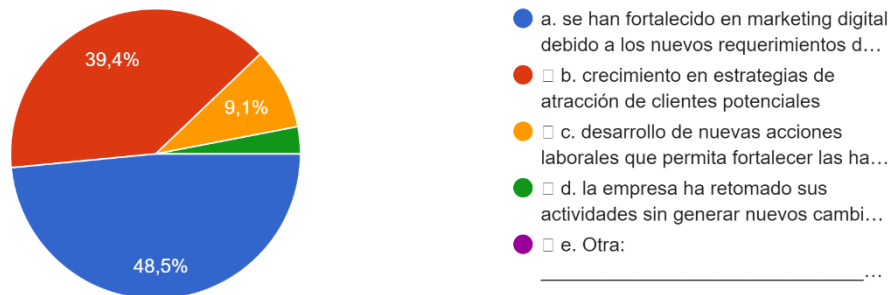
Para el 21.2% de estas compañías fue relevante la composición del talento humano, se determinó que muchos de los empleados contratados para realizar todo el montaje del calzado y la comercialización de este busco nuevas alternativas, nuevas formas de ingreso que les permitiera avanzar y actualizar los procesos.

Por último, el restante de estas organizaciones evidencio falta de compromiso y capacitación de las actividades programadas para el mantenimiento empresarial.

Figura 10. Fortalezas del sector.

7. ¿Qué fortalezas ha generado la empresa con el paso de la pandemia?

33 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

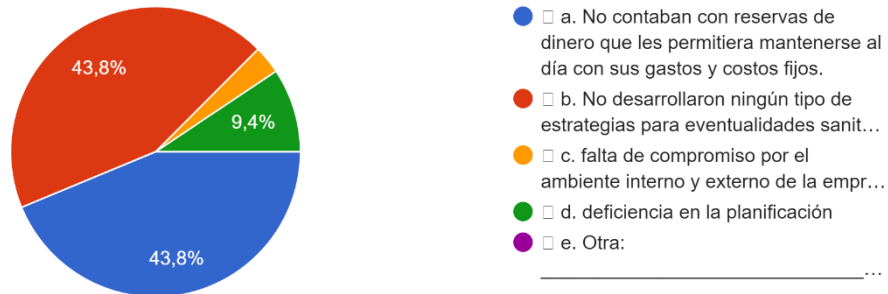
Después de la pandemia las empresas han generado diversas fortalezas, se han comprometido con el cambio y se han propuesto metas frente al crecimiento y efectivo cumplimiento, para el 48.5% de las organizaciones encuestadas se hace necesario enfocar actividades frente a los procesos de marketing digital, consiguiendo ventajas como la fidelización del cliente, el posicionamiento de la marca y la rentabilidad, por otra parte el 39.4% de la población indica que las actividades se direccionan en la atracción de los clientes mediante diferentes estrategias que les permita acercarse de manera familiar con el mismo.

Para el 9.1% se hace importante establecer estrategias laborales, mejorando las condiciones de los colaboradores que permita afianzar el desarrollo de las actividades mediante el compromiso y la colaboración continua.

Figura 11. Debilidades durante la pandemia.

8. ¿Qué debilidades cree usted que tenga la empresa que les haya afectado durante la época de pandemia?

32 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

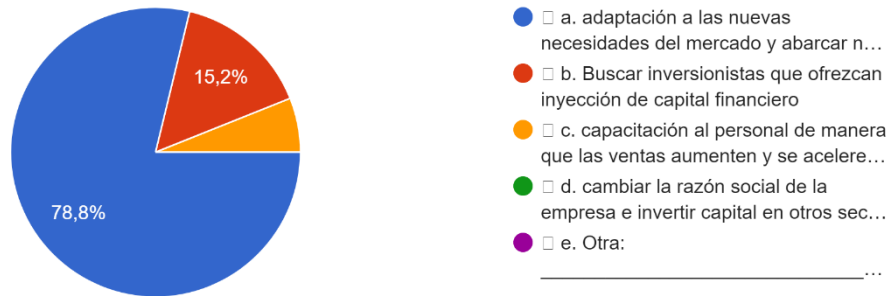
Se determina que dentro de las debilidades más relevantes durante y después de la pandemia para los diferentes empresarios son visualizadas de la siguiente manera, del 100% de la población para el 43.8% no contaba con una solvencia económica o reserva que le permitiera mantenerse al día con sus gastos lo cual afecto a los diferentes empleados y proveedores que contaban con este ingreso, por otra parte otro 43.8% no tenía ningún tipo de estrategia para sobrevivir a las crisis, daban por sentado el mantenimiento de las actividades, asegurando que la crisis seria por un par de días.

Por último, el 9.4% manifiesta una falta de compromiso a nivel interno y externo de la compañía lo que conlleva a la falta de interés en el desarrollo de actividades y experiencias de comunicación que les permita mantenerse en un nivel de competitividad alto.

Figura 12. Recuperación de las pérdidas económicas

9. ¿De acuerdo con la emergencia sanitaria, como cree usted que se pueda recuperar las pérdidas económicas?

33 respuestas



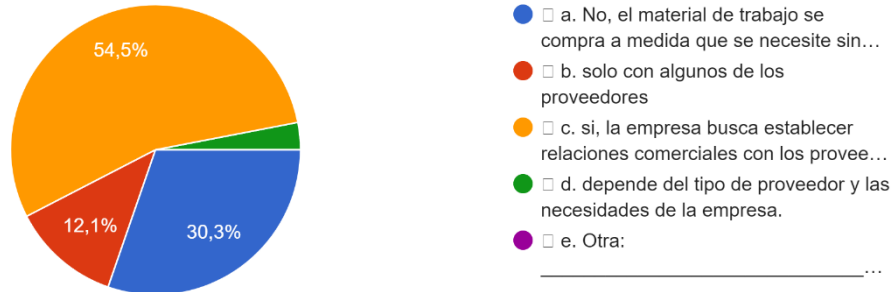
Fuente: Elaboración Propia

La recuperación después de la pandemia para el 78.8% de las organizaciones encuestadas busca adoptar nuevas medidas entorno a las necesidades del mercado y abarcar nuevos nichos que les permita avanzar rápidamente y mantener el crecimiento de la empresa mediante la practica efectiva de los diferentes medios destinados entorno al marketing digital, por otra parte el 15.2% busca inyecciones de capital, socios o ayudas del estado que les permita mantenerse y recuperarse de manera efectiva después del golpe inminente que dejo la pandemia a la economía de empresas pequeñas como las ubicadas en el barrio san francisco de la ciudad de Bucaramanga Santander.

Figura 13. Convenios empresariales.

10. ¿Actualmente la empresa para la cual usted labora ha establecido convenios con empresas proveedoras que solventen material de trabajo en épocas de dificultad como la pandemia?

33 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

El tema de los proveedores dentro del entorno empresarial es bastante importante, estos pueden beneficiar la compañía mediante la creación de ofertas, la reducción de procesos para la compra, los términos de pago entre otros, es así como del 100% de las empresas encuestadas el 54.5% busca establecer relaciones comerciales con proveedores que les permita apoyarse dentro del entorno comercial, por otra parte para el 30.3% de los encuestados no es necesario hacer un vínculo estrecho pues las mercancías necesarias para el desarrollo de las actividades deben ser compradas a medida que se requieran sin mantener una necesidad con el proveedor si no que se busque el mejor precio posible.

Para el 12.1% de esta población las relaciones comerciales solo se realizan con un número determinado de proveedores mediante los cuales puedan verse beneficiados de manera continua.

5.4. DOFA.

Tabla 4. DOFA

DOFA	
INTERNAS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. No cuentan con sistemas de recaudo de dinero que les permita tener un colchón económico para emergencias.	1. tienen personal experimentado en ventas.
2. No realizan inversiones en nuevas tecnologías.	2. Reconocimiento como un sector de calidad y trayectoria.
3. No cuentan con alianzas comerciales que les permita obtener ayuda comercial y sobresalir en el mercado.	3. Estabilidad financiera para realizar inversiones acordes a las necesidades de la empresa.
4. Falta de capacitación del personal.	4. Productos no perecederos.
EXTERNAS	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Alta competencia.	1. Nuevas tecnologías.
2. Cambios drásticos en las necesidades del mercado.	2. Integración de nuevo personal.
3. Falta de apoyo gubernamental.	3. Unión con empresas asociadas al sector calzado.
4. Desconocimiento de nuevos medios de ventas como E-commerce.	4. Incursión en ventas online.

Fuente: Elaboración Propia.

5.5. Estrategias dentro del sector calzado y la reactivación en ventas

Tabla 5. Estrategias

DOFA	
ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Aprovechar la experiencia en ventas del personal para contrarrestar la alta competencia y así sobresalir en este sector tan competitivo.	1. Capacitar a todos los integrantes de la empresa en nuevas herramientas tecnológicas de manera que se integren servicios de ventas virtual.
2. Utilizar la estabilidad financiera para realizar inversiones en nuevas tecnologías y así integrar nuevos medios de ventas	2. Integral nuevo personal con experiencia en áreas que la empresa quiera reforzar como gestión integral, capacidad de liderazgo y adaptación al cambio.
3. Mediante su reconocimiento en el sector realizar alianzas con proveedores y empresas que les permita financiar y mantenerse a flote en épocas difíciles, mediante la adquisición de materia prima a crédito sin interés.	3. Identificar los diferentes beneficios que se pueden obtener al establecerse como una empresa firme y establecida en el sector calzado.
4. Establecer un sistema de recaudo interno que les permita resguardarse ante cualquier eventualidad de carácter interno o externo.	4. Realizar unión con las demás empresas del sector calzado creando comités de apoyo y ayuda comercial.

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. Realizar convocatorias laborales y utilizar el personal antiguo que se encuentra muy focalizado para capacitar al nuevo, teniendo en cuenta que de una capacitación practica se puede establecer mayor conexión y motivando al personal antiguo ya que sienten que la empresa confía en sus conocimientos.</p>	<p>1. Buscar que tipo de ayudas está aportando el gobierno al sector calzado como descuentos en impuestos, o apoyos de inversión que les permita a las empresas disminuir gastos y puedan atesorarse económicamente en caso de que surjan premisas.</p>
<p>2. A través de la estabilidad financiera con la que muchas empresas del sector cuentan, realizar inversión en e-commerce que les permita abarcar nuevos mercados y demás regiones del país que desean adquirir calzado de calidad.</p>	<p>2. Se debe crear un plan de marketing de forma integral en cuanto a publicidad y reconocimiento de la calidad del producto, de esta manera disminuyen riesgos por la alta competencia generando confianza en el cliente y en los empleados.</p>
<p>3. Teniendo en cuenta que es un sector de trayectoria, una gran estrategia sería implementar nuevas tecnologías que les permita mantenerse a la vanguardia de los demás sectores, permitiendo obtener mayor reconocimiento y creando oportunidades a nuevos emprendedores del sector calzado.</p>	<p>3. Integrar las nuevas tecnologías dentro de los procesos de la empresa que les permita mantenerse actualizados y de esta manera puedan enfrentar con seguridad los cambios drásticos del mercado que son los más decisivos en la permanencia de las empresas.</p>

<p>4. Mantener una relación estrecha entre los empresarios del sector y demás gremios que aportan materia prima, de manera que en momentos de crisis se puedan aportar créditos de adquisición de suministros y así evitar incurrir en agotados que provocan disminuciones significativas en los ingresos económicos.</p>	<p>4. Las empresas deben mantenerse a la vanguardia de los diferentes cambios que se puedan presentar, levantando alarmas ante cualquier eventualidad que pueda afectar la integridad de la empresa, por lo tanto, una buena alternativa sería ofrecer un plus adicional como: un día de descuento al mes, programa de clientes fidelizados, descuentos por fin de temporada entre otras actividades que puedan ofrecer mayor rotación de inventario y por ende retorno de la inversión en menor tiempo.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

Adicional se debe tener en cuenta:

Apostar por la tecnología.

Sin duda alguna en la actualidad tanto en el nivel del diseño como el de la elaboración del calzado se presentan nuevas tecnologías que permiten optimizar tiempos y garantizar el uso adecuado de las diferentes materias primas, por este motivo se hace necesario estar a la vanguardia en tecnologías que permitan mantener un uso adecuado de los recursos, permitiendo de esta manera aumentar la solicitud de pedido y así mismo evidenciarlo entorno a la rentabilidad empresarial.

Aplicación de la tecnología 4.0

La cual brinda diversas ventajas empresariales como lo son la interconectividad, donde se pueden vincular varios dispositivos, productos y profesionales gracias al desarrollo tecnológico, la monitorización en tiempo real donde el proceso productivo es monitoreado evidenciando los momentos donde se produce un cambio o alteración, mantenimiento predictivo o preventivo es aquel realizado para evitar fallas y mantener equipos tecnológicos bajo condiciones requeridas.

Incurción de ventas virtuales

Es importante que las empresas se empiecen a capacitar entorno a la utilización de herramientas digitales que les permita incursionar en nuevos mercados y aumentar los ingresos.

Planificación de recursos para épocas de escasez

Realizar una planificación estratégica entorno a la producción que pueda prever la escasez facilitando los planes de acción y permitiendo tomar medidas pertinentes.

Gestión de recursos e incurción en economías ecológicas

Con la finalidad de promover las compañías mediante la colaboración del medio ambiente una economía ecológica facilita los procesos de producción, distribución y consumo, así mismo se mejora el bienestar de los diferentes actores económicos y se lucha por combatir la escasez haciendo uso adecuado y eficiente de los recursos, el aprovechamiento de residuos ayuda dentro de cada una de las etapas de recuperación económica.

Implementación del marketing dentro del sector y aumento de sistemas promocionales.

Se determina elemental este proceso ya que su finalidad es la de posicionar el producto con respecto a otras empresas entendiendo la importancia que tiene el cliente dentro de todo el proceso, comprendiendo el mercado y sus necesidades creando el valor ideal del cliente mediante el cual se logra captación, fidelización y aumento de la participación del mercado.

Innovación, creatividad y diseño

Se debe estar al tanto de las nuevas tendencias y requisitos que impone el mercado actual, el diseño y creatividad entorno a la elaboración de calzado diferencial permite captar la atención de los diferentes clientes.

Calidad y precio

La calidad es uno de los factores más importantes y determinantes en el proceso de ventas, mediante este proceso la empresa verifica cada uno de los parámetros y criterios entorno a la elaboración del calzado, dentro de este proceso es importante evidenciar el requerimiento y uso eficaz de cada una de las materias primas requeridas.

Capacitación, retroalimentación y entrenamiento

Tanto a nivel directivo como operativo las compañías deben implementar sistemas de buenas prácticas, es importante actualizar los procesos y evidencia propuestas de mejora que permitan estar actualizados asumiendo un rendimiento productivo eficaz.

6. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este trabajo se puede concluir que las diferentes direcciones que tomaron las empresas de calzado frente a la situación de la pandemia, donde la mayoría buscaron opciones basadas en sus propias condiciones económicas, se tornaron como una forma de surgir dentro de dicha emergencia demostrando que su mayor limitante fue la innovación y el costo que estas generarían. Teniendo en cuenta que para las empresas buscar recursos que le permitieran mantenerse dentro del mercado y generar estabilidad no solo para las empresas en general sino para la economía de la región fue de gran dificultad.

Adicional se puede concluir que, frente a esta situación pandémica, no solo se vieron afectados las directrices de las empresas sino el personal operativo y administrativo, debido a que el cierre no permitió conservar el personal en su totalidad, exponiendo a las empresas en una situación tan difícil en elegir despedir personal o generar deudas significativas que pusieran en riesgo la estabilidad de la empresa.

Así mismo se puede concluir que para las empresas cada uno de los caminos a los cuales se vieron involucrados les permitió enfrentarse a dos situaciones; en la primera buscar métodos que les permitiera adaptarse y en la segunda generar un cierre definitivo. Para las empresas que desarrollaron o incursionaron en nuevas actividades comerciales como los medios tecnológicos y el uso constante de domiciliarios que permitiera crear un conducto de entregas hacia su clientela, demostrando que se pueden generar otro tipo de actividades que complementen su servicio; y para las empresas que decidieron cerrar de forma definitiva se concluye que muchos no tuvieron el soporte económico necesario que les permitiera enfrentarse a la pandemia, generando pérdidas económicas.

Por otro lado, las empresas de calzado se desarrollaban dentro de un ambiente individual de comercio, sin identificar patrones de interés común con los demás empresarios y grupos de interés, sin dimensionar que las empresas de un mismo sector buscan un mismo fin que es comercializar y retornar dinero a nuevas inversiones de crecimiento organizacional, alcanzando objetivos financieros.

Igualmente se concluye que la capacitación del personal y la inversión en nuevas herramientas de desarrollo de personal provee a las empresas de un recurso incalculable, donde cada una de las habilidades del personal se pueden aprovechar de manera integral para el crecimiento de la empresa y también de cada integrante de la empresa haciendo que surja un interés común.

7. RECOMENDACIONES

Para futuros trabajos se recomienda revisar como afecto la pandemia al sector calzado, pero a modo regional, teniendo en cuenta de que a pesar de que las principales empresas se encuentran en san francisco, también existen sectores muy comerciales en calzado como el centro comercial la isla y san Andresito centro; Ya que estos sitios también son epicentro de la comercialización de calzado.

Adicional se recomienda indagar sobre que oportunidades y apoyos desarrollados por el gobierno y si dicho apoyo fue lo suficiente para establecer una oportunidad a aquellas empresas que buscaban mantenerse no solo a ellos sino a sus empleados en tiempos de pandemia.

Así mismo investigar sobre los diferentes planes de acción que han venido desarrollando las empresas teniendo como base la situación de la pandemia, si el hecho de haber pasado por cambios tan drásticos les hizo crear conciencia sobre la importancia de generar estrategias de apoyo que se puedan adaptar a situaciones difíciles permitiendo que las empresas se mantengan ante cualquier eventualidad.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudelo, E. (2022). *12 tendencias empresariales para 2022 en liderazgo y tecnología*. <https://trycore.co/tendencias-tecnologicas-empresariales-2022/>

Alcaldía de Bucaramanga. (1 de 8 de 2021). *Alcaldía de Bucaramanga*. Recuperado el 22 de 5 de 2022, de <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/aumento-de-las-ventas-en-mas-de-un-50-y-recuperacion-de-puestos-de-trabajo-dejo-el-tour-del-calzado-y-la-moda-2021/>

Arbache, J. (7 de 11 de 2020). *banco de desarrollo de América Latina*. La doble pandemia de las pymes latinoamericanas: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/>

Arguello, L. M., Contreras, D. O., & Garcia, M. M. (2017). *Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/2108/2017_Tesis_Leidy_Mariana_Camargo_Arguello.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Arias, A. S. (8 de 10 de 2016). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/economia.html>

Becerra, L. L. (21 de 07 de 2021). Las ventas de ropa y calzado cayeron más de 80% por el efecto de la pandemia del covid. *La republica*. <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ropa-y-calzado-cayeron-mas-de-80-por-el-efecto-de-la-pandemia-3032917>

Castro, A. A. (2021). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial. algunas reflexiones en torno a su relacion. *Pensamiento y gestion*, 22. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

Comision Economica para America Latina. (2020). *Sectores y empresas frente al Covid-19 emergencia y reactivacion*. Bogota : CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

El Espectador. (21 de 07 de 2021). Cómo la pandemia impactó la competitividad de las empresas en Latinoamérica. *el espectador*, pág. 3. <https://www.elespectador.com/economia/como-la-pandemia-impacto-la-competitividad-de-las-empresas-en-latinoamerica/>

El Tiempo. (12 de 7 de 2021). *El Tiempo*. Recuperado el 22 de 5 de 2022, de <https://www.eltiempo.com/colombia/santander/buscan-que-bucaramanga-vuelva-a-ser-la-ciudad-del-calzado-602495>

Erazo, N. U. (8 de 2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *Revista Comhumanistas*, 10(2). doi:<https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>

Fenalco. (2022). *Sector calzado, uno de los más perjudicados por la pandemia*. Fenalco la fuerza que une antioquia. <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/sector-calzado-uno-de-los-mas-perjudicados-por-la-pandemia/>

Fenalcoantioquia. (28 de 07 de 2021). Sector calzado, uno de los más perjudicados por la pandemia. <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/sector-calzado-uno-de-los-mas-perjudicados-por-la-pandemia/>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Galán, J. S. (05 de 07 de 2017). *Gestión de producto*.
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-producto.html>

González, J. A., Zamora, D. T., & Márquez, G. G. (2020). *Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato*. Universidad de Guanajuato, Mexico.
doi:<https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.76844e22.76844>

González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa. Barranquilla : Uitsa. <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Ley 170. (15 de 12 de 1994). *Ley para la organizacion mundial de comercio* .
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=37805

Ley 1780. (2 de 05 de 2016). *Promocion del empleo y emprendimiento juvenil* .
<https://www.mipymes.gov.co/mipymes/media/mipymes/Documentos/Ley-1780-del-2-de-mayo-de-2016.pdf>

Ley 2069. (31 de 12 de 2020). *POR MEDIO DEL CUAL SE IMPULSA EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966#:~:text=OBJETO.,bienestar%20social%20y%20generar%20equidad.>

Ley 955. (25 de 05 de 2019). *Departamento administrativo de Funcion pública* . **POR EL CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022 PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD:**
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=93970

Marquez, A. (09 de 04 de 2021). *Recursos Humanos y la pandemia que viene: la salud mental*. RRHHDIGITAL:

<http://www.rrhhdigital.com/editorial/147034/Recursos-Humanos-y-la-pandemia-que-viene-la-salud-mental>

Medina, R. (19 de 3 de 2020). *Branch*. <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>

Meza, W. G. (20 de 07 de 2018). A pasos firmes camina la industria del calzado. *Vanguardia*, pág. 2. <https://www.vanguardia.com/economia/500-empresas-generadoras/a-pasos-firmes-camina-la-industria-del-calzado-JEVL439437>

Monsalve, J. J., Ramírez, I. A., & Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Scielo Peru*, 12(2). doi:<http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>

Morales, F. C. (7 de 5 de 2020). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/estandarizacion.html>

Ramírez, O. G. (23 de 06 de 2021). *Milenio*. Competitividad, concepto e importancia: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>

Ruiz, D., Torres, R. M., Torres, I. C., & Peña, A. M. (2017). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 12. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Sandoval, J. F. (2020). Pandemia afecta al sector del calzado en Bucaramanga. (Z. A. Carrillo, Ed.) *Plataforma*.

Sandoval, J. F. (14 de 4 de 2020). Pandemia afecta el sector calzado en Bucaramanga. (Z. A. Velazco, Ed.) *Plataforma*. Recuperado el 22 de 5 de

2022, de <https://plataforma.bucaramanga.upb.edu.co/acontecer/pandemia-afecta-al-sector-del-calzado-en-bucaramanga>

Solorzano, S. (03 de 09 de 2021). El cambio de hábitos durante la pandemia hizo que ventas de calzado cayeran 31,7%. *La Republica*, pág. 2. <https://www.larepublica.co/empresas/el-cambio-de-habitos-durante-la-pandemia-hizo-que-ventas-de-calzado-cayeran-31-7-3136405>

Vanguardia . (14 de 01 de 2022). Escasez de insumos afectó al sector del calzado y marroquinería de Santander en el 2021.

Vanguardia. (30 de 3 de 2020). *Vanguardia*. Recuperado el 22 de 5 de 2022, de <https://www.vanguardia.com/economia/local/en-emergencia-por-covid-19-gremio-del-calzado-realiza-donaton-para-sus-empleados-NM2187078>

Vanguardia Liberal. (14 de 1 de 2022). *Vanguardia Liberal*. Recuperado el 22 de 5 de 2022, de <https://www.vanguardia.com/economia/local/escasez-de-insumos-afecto-al-sector-del-calzado-y-marroquineria-de-santander-en-el-2021-YD4731230>

Villalobos, N. C., Altahona, O. C., & Herrera, T. J. (2022). *Gestión de la Producción y las operaciones*. https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf

Villamizar, C., Capacho, I., & Monrroy, R. (2021). *Análisis de la competitividad y productividad de las empresas del sector calzado en lo periodos 2015-2020 revision sistematica*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/22157/ARTICULO%20TERMINADO%20%20VF.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPREDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Westreicher, G. (16 de 08 de 2020). *Fuerzaz de trabajo* . economipedia :
<https://economipedia.com/definiciones/fuerza-de-trabajo.html>

9. ANEXOS

9.1. Encuesta

FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Cuestionario de selección múltiple con única respuesta

Análisis de la competitividad de las empresas del sector calzado en Bucaramanga frente a tiempos de pandemia 2020-2022.

La presente encuesta, se dirige a uno de los sectores de comercialización más importantes de la ciudad de Bucaramanga Santander, evidenciando el nivel de competitividad y desarrollo antes, durante y después de la crisis causada por el covid-19.

☰

1. ¿Cómo define el nivel de competitividad Actual de la empresa?

🖼️ Varias opciones ▾

a. Realiza acciones pertinentes que le permitan mantener y mejorar su nivel de ventas. ✕

b. Se actualiza constantemente en desarrollo de estrategias que intervengan directamen... ✕

c. Estandariza procesos acordes a su actividad principal y desarrolla trabajo en equipo e... ✕

d. Analiza las diferentes situaciones a nivel familiar y espera que traiga consigo el día. ✕

e. Otra: _____ ✕

2. ¿Dentro de los procesos de productividad suministrados por su empresa, que especificaciones llevan que permitan el adecuado desarrollo?

- Opción 1
- a. Calidad, tiempos cortos y utilización específica de recursos.
- b. Actualización constante de tecnologías e innovaciones que promuevan el desarrollo adecuado de l...
- c. Involucra capacidad instalada, capital humano y estudio de mercado.
- d. Se enfoca en producir sin evidenciar las necesidades de su empresa y del mercado.
- e. Otra: _____

3. ¿Existen mecanismos de control que permitan verificar el desarrollo y las expectativas del capital de trabajo en tiempos post pandemia?

- a. Se realiza control a diario, donde se verifique que las actividades desarrolladas sean acordes al cuid...
- b. Implementación de mecanismos de información de manera que los jefes conozcan como se encue...
- c. No se cuenta con los controles necesarios, que permitan mantener las expectativas del capital de tra...
- d. No se cuentan con mecanismos de cuidado post pandemia.
- e. Otra: _____

4. ¿Realiza análisis específicos de la situación interna y externa de su compañía en cuanto a su estabilidad en el sector, teniendo en cuenta la pandemia?

- a. Si, se analiza cómo ha afectado las ventas a nivel sectorial y como se encuentra actualmente.
 - b. No, ya que con las diferentes estrategias desarrolladas por la empresa, la pandemia no generó grandes...
 - c. En algunas ocasiones, ya que no es importante basarse en situaciones pasadas.
 - d. Solo se realizan análisis de forma interna, ya que solo existe interés por el cuidado financiero de la e...
 - e. Otra: _____
-

5. ¿Siente cambios organizacionales Post con respecto al covid-19?

- a. La empresa ha desarrollado mecanismos de forma integral para el cuidado de sus empleados y clien...
- b. Con la nueva normalidad se han visto mejoras dentro la empresa, generando tranquilidad en el entor...
- c. No se generaron cambios, la empresa volvió a su normalidad antes de la pandemia.
- d. Si, definitivamente la empresa ha realizado cambios muy significativos para el adecuado desarrollo ...
- e. Otra: _____

6. ¿Qué factores cree usted que fueron los más relevantes en la reapertura comercial post COVID?

- a. El factor financiero, ya que muchas empresas tuvieron pérdidas económicas.
 - b. El talento humano, teniendo en cuenta que la mayoría de personal cambio de trabajo.
 - c. La falta de capacitación para generar reaperturas con cuidado interno y externo.
 - d. Falta de compromiso por parte de los involucradas, teniendo en cuenta que se necesita del apoyo e...
-

7. ¿Qué fortalezas ha generado la empresa con el paso de la pandemia?

- a. se han fortalecido en marketing digital debido a los nuevos requerimientos del mercado.
 - b. crecimiento en estrategias de atracción de clientes potenciales
 - c. desarrollo de nuevas acciones laborales que permita fortalecer las habilidades del personal.
 - d. la empresa ha retomado sus actividades sin generar nuevos cambios ni fortalezas.
 - e. Otra: _____
-

8. ¿Qué debilidades cree usted que tenga la empresa que les haya afectado durante la época de pandemia?

- a. No contaban con reservas de dinero que les permitiera mantenerse al día con sus gastos y costos fij...

8. ¿Qué debilidades cree usted que tenga la empresa que les haya afectado durante la época de pandemia?

- a. No contaban con reservas de dinero que les permitiera mantenerse al día con sus gastos y costos fij..
 - b. No desarrollaron ningún tipo de estrategias para eventualidades sanitarias
 - c. falta de compromiso por el ambiente interno y externo de la empresa
 - d. deficiencia en la planificación
 - e. Otra: _____
-

9. ¿De acuerdo con la emergencia sanitaria, como cree usted que se pueda recuperar las pérdidas económicas?

- a. adaptación a las nuevas necesidades del mercado y abarcar nuevos nichos de mercado.
- b. Buscar inversionistas que ofrezcan inyección de capital financiero
- c. capacitación al personal de manera que las ventas aumenten y se aceleren los ingresos por ventas
- d. cambiar la razón social de la empresa e invertir capital en otros sectores comerciales.
- e. Otra: _____

10. ¿Actualmente la empresa para la cual usted labora ha establecido convenios con empresas proveedoras que solventen material de trabajo en épocas de dificultad como la pandemia?

- a. No, el material de trabajo se compra a medida que se necesite sin tener en cuenta que sea el mismo ...
- b. solo con algunos de los proveedores
- c. si, la empresa busca establecer relaciones comerciales con los proveedores de manera que se pued...
- d. depende del tipo de proveedor y las necesidades de la empresa.
- e. Otra: _____

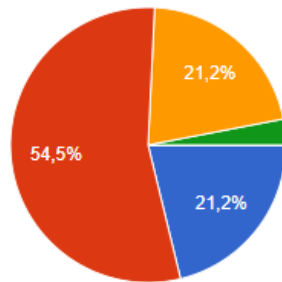
9.2. Resultados de la Encuesta

Preguntas Respuestas **33** Configuración

1. ¿Cómo define el nivel de competitividad Actual de la empresa?

 Copiar

33 respuestas

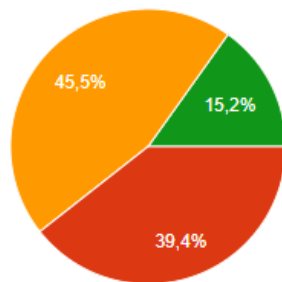


- a. Realiza acciones pertinentes que le permitan mantener y mejorar su nivel...
- b. Se actualiza constantemente en desarrollo de estrategias que intervienen...
- c. Estandariza procesos acordes a su actividad principal y desarrolla trabajo...
- d. Analiza las diferentes situaciones a nivel familiar y espera que traiga consi...
- e. Otra: _____

2. ¿Dentro de los procesos de productividad suministrados por su empresa, que especificaciones llevan que permitan el adecuado desarrollo?

 Copiar

33 respuestas

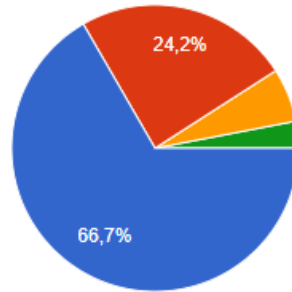


- Opción 1
- a. Calidad, tiempos cortos y utilización específica de recursos.
- b. Actualización constante de tecnologías e innovaciones que prom...
- c. Involucra capacidad instalada, capital humano y estudio de mercado.
- d. Se enfoca en producir sin evidenciar las necesidades de su emp...
- e. Otra: _____



3. ¿Existen mecanismos de control que permitan verificar el desarrollo y las expectativas del capital de trabajo en tiempos post pandemia?

33 respuestas

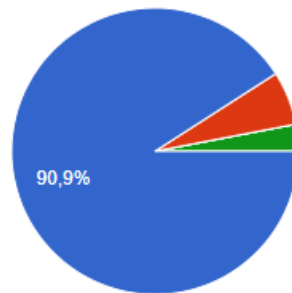


- a. Se realiza control a diario, donde se verifique que las actividades desarr...
- b. Implementación de mecanismos de información de manera que los jefes c...
- c. No se cuenta con los controles necesarios, que permitan mantener la...
- d. No se cuentan con mecanismos de cuidado post pandemia.
- e. Otra: _____



4. ¿Realiza análisis específicos de la situación interna y externa de su compañía en cuanto a su estabilidad en el sector, teniendo en cuenta la pandemia?

33 respuestas

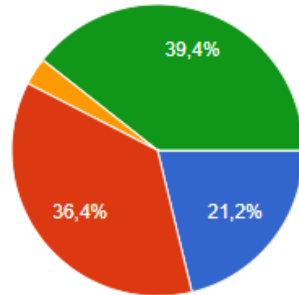


- a. Si, se analiza cómo ha afectado las ventas a nivel sectorial y como se enc...
- b. No, ya que con las diferentes estrategias desarrollas por la empresa...
- c. En algunas ocasiones, ya que no es importante basarse en situaciones...
- d. Solo se realizan análisis de forma interna, ya que solo existe interés por...
- e. Otra: _____

5. ¿Siente cambios organizacionales Post con respecto al covid-19?

[Copiar](#)

33 respuestas

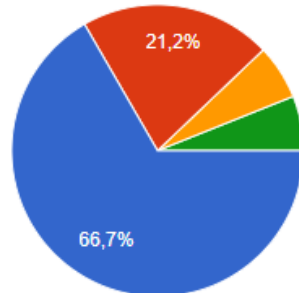


- a. La empresa ha desarrollado mecanismos de forma integral para el...
- b. Con la nueva normalidad se han visto mejoras dentro la empresa, gene...
- c. No se generaron cambios, la empresa volvió a su normalidad antes...
- d. Si, definitivamente la empresa ha realizado cambios muy significativos p...
- e. Otra: _____

6. ¿Qué factores cree usted que fueron los más relevantes en la reapertura comercial post COVID?

[Copiar](#)

33 respuestas

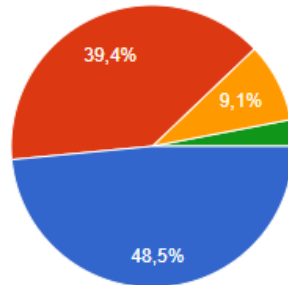


- a. El factor financiero, ya que muchas empresas tuvieron pérdidas económicas.
- b. El talento humano, teniendo en cuenta que la mayoría de personal cambio de trabajo.
- c. La falta de capacitación para generar reaperturas con cuidado inter...
- d. Falta de compromiso por parte de los involucradas, teniendo en cuenta...



7. ¿Qué fortalezas ha generado la empresa con el paso de la pandemia?

33 respuestas

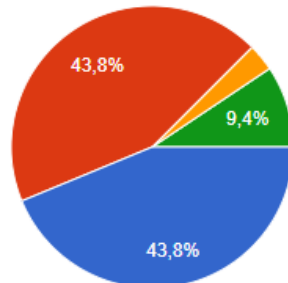


- a. se han fortalecido en marketing digital debido a los nuevos requerimientos d...
- b. crecimiento en estrategias de atracción de clientes potenciales
- c. desarrollo de nuevas acciones laborales que permita fortalecer las ha...
- d. la empresa ha retomado sus actividades sin generar nuevos cambi...
- e. Otra: _____



8. ¿Qué debilidades cree usted que tenga la empresa que les haya afectado durante la época de pandemia?

32 respuestas

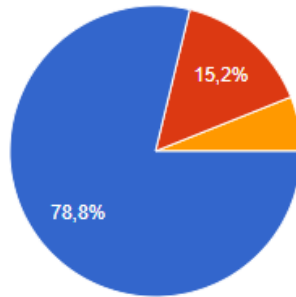


- a. No contaban con reservas de dinero que les permitiera mantenerse al día con sus gastos y costos fijos.
- b. No desarrollaron ningún tipo de estrategias para eventualidades sanit...
- c. falta de compromiso por el ambiente interno y externo de la empr...
- d. deficiencia en la planificación
- e. Otra: _____



9. ¿De acuerdo con la emergencia sanitaria, como cree usted que se pueda recuperar las pérdidas económicas?

33 respuestas

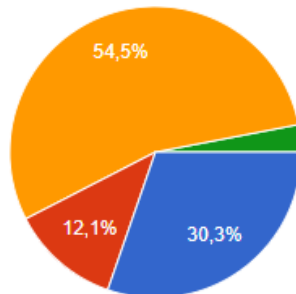


- a. adaptación a las nuevas necesidades del mercado y abarcar n...
- b. Buscar inversionistas que ofrezcan inyección de capital financiero
- c. capacitación al personal de manera que las ventas aumenten y se acelere...
- d. cambiar la razón social de la empresa e invertir capital en otros sec...
- e. Otra: _____



10. ¿Actualmente la empresa para la cual usted labora ha establecido convenios con empresas proveedoras que solventen material de trabajo en épocas de dificultad como la pandemia?

33 respuestas



- a. No, el material de trabajo se compra a medida que se necesite sin...
- b. solo con algunos de los proveedores
- c. si, la empresa busca establecer relaciones comerciales con los provee...
- d. depende del tipo de proveedor y las necesidades de la empresa.
- e. Otra: _____