



Análisis de la competitividad comercial en las Pymes del sector calzado durante la postpandemia en Bucaramanga.

Modalidad: Monografía de Análisis

Johan Lizardo Cepeda Flores  
CC 1007900603  
Kevynn Alfonso Ardila Gómez  
CC 1007775678

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconomías y Empresariales**  
**Administración de Empresas**  
**Bucaramanga, 14-03-2024**



Análisis de la competitividad comercial en las Pymes del sector calzado durante la postpandemia en Bucaramanga.

Modalidad: Monografía de Análisis

Johan Lizardo Cepeda Flores

CC 1007900603

Kevynn Alfonso Ardila Gómez

CC 1007775678

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**DIRECTOR**

Alix Andrea García Mantilla, Mg.

Grupo de investigación – GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconomías y Empresariales**  
**Administración de Empresas**  
**Bucaramanga, 14-03-2024**

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las  
Unidades Tecnológicas de Santander  
para optar el título de Administrador de Empresas  
según Acta del Comité de Trabajo de Grado 09 del 18/03/2024  
Evaluador: Jorge Virgilio Rivera Gutiérrez



Firma del Evaluador



Firma del Director

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios por darme la vida cada día y la sabiduría, la fuerza y el valor de poder lograr mi objetivo principal que es obtener la carrera profesional en administración de empresas en las unidades tecnológicas de Santander. Dedico a mis padres que son la fortaleza de mi vida y que me han formado de una manera correcta con buenos valores, sentimientos y grandes consejos que me motivan a salir adelante en mis días más difíciles, a mis hermanos, primos, sobrinos, tíos y abuela que me aprecian tanto que siempre quieren y me desean lo mejor en mi vida.

*Johan Lizardo Cepeda Flores*

Este trabajo está dedicado a mis padres, Claudia azucena Gómez Novoa y Alfonso Ardila Gómez, cuyo amor y sacrificios han esculpido el camino que he recorrido. A ustedes, que han sido mis pilares y mis modelos para seguir, les dedico con gratitud este logro. También quiero dedicar este trabajo a mis queridas hermanas, Erika Julieth Ardila Gómez y Heileen Ardila Gómez, cuyo apoyo constante y amor incondicional han sido mi fuente de fortaleza.

*Kevynn Alfonso Ardila Gómez*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco de forma muy respetuosa a Dios, quien es el único que permite que desarrollar este trabajo y por colocarnos en este camino un gran profesional como lo es la docente Alix García que con su gran experiencia nos guio de una manera excelente durante el desarrollo de nuestro trabajo, también le quiero agradecer nuestros padres por todos los esfuerzos que realizan día a día para que a nosotros no nos falte nada y demás familiares que de una u otra manera nos aportaron para poder lograr nuestro objetivo, a los profesores de nuestra carrera quiero agradecerles por la felicidad, enseñanzas, paciencia y tristezas que se vivieron en las aulas de clase, muchas gracias a las unidades tecnológicas de Santander por contar con excelentes profesionales al servicio de los estudiantes.

Johan Lizardo Cepeda Flores

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a mis padres, claudia azucena Gómez Novoa y Alfonso Ardila Gómez, cuyo amor incondicional, apoyo constante y sacrificios han sido la fuente de mi fortaleza y determinación a lo largo de este arduo proceso. Su aliento y orientación han sido la brújula que me ha guiado en este viaje académico. Gracias por ser mi inspiración y por creer en mí, Este logro no habría sido posible sin su amor y apoyo inquebrantables. Agradezco también a la divinidad, a Dios, por guiar mis pasos y brindarme la fortaleza necesaria en este viaje académico

Kevynn Alfonso Ardila Gómez

## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1.2. JUSTIFICACIÓN.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.3. OBJETIVOS .....</b>   | <b>16</b> |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....   | 16        |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....   | 16        |
| <b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>2.1. MARCO TEÓRICO.....</b>  | <b>17</b> |
| 2.1.1. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL .....   | 17        |
| 2.1.2. EXPERIENCIA ECONÓMICA Y PRODUCTIVA.....  | 17        |
| 2.1.3. ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE COMPETITIVIDAD.....   | 18        |
| 2.1.4. IMPORTANCIA DE LA POSTPANDEMIA .....   | 19        |
| 2.1.5. MODELO DE COMPETITIVIDAD .....   | 20        |
| 2.1.6. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) QUE SE DEDICAN A LA<br>FABRICACIÓN DE CALZADO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA ..... | 21        |
| 2.1.7. SITUACIÓN PRESENTE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS<br>(PYMES) QUE OPERAN EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO .....       | 22        |
| <b>2.2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>  | <b>23</b> |
| 2.2.1. COMPETITIVIDAD COMERCIAL.....  | 23        |
| 2.2.2. DESARROLLO EMPRESARIAL .....   | 23        |
| 2.2.3. DINÁMICAS COMERCIALES .....  | 23        |
| 2.2.4. ESTRATEGIAS DE MEJORA .....  | 24        |
| 2.2.5. FACTORES POSTPANDEMIA .....  | 24        |
| 2.2.6. INNOVACIÓN EMPRESARIAL .....   | 24        |
| 2.2.7. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS .....  | 24        |
| 2.2.8. POSTPANDEMIA .....   | 25        |
| 2.2.9. PRODUCCIÓN .....   | 25        |
| 2.2.10. RESILIENCIA DE PYMES.....   | 25        |
| 2.2.11. VARIABLES DE COMPETITIVIDAD.....  | 26        |
| <b>2.3. MARCO LEGAL.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>   | <b>30</b> |

|   |  |
|---|--|
| <b>3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>  | <b>30</b>                                |
| <b>3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....</b>  | <b>30</b>                                |
| <b>3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>   | <b>30</b>                                |
| <b>3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>   | <b>31</b>                                |
| <b>3.5. MUESTRA DE INVESTIGACIÓN .....</b>  | <b>31</b>                                |
| <b>3.6. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....</b>   | <b>33</b>                                |
| 3.6.1. FASE 1. PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES .....   | 33                                       |
| 3.6.2. FASE 2. ANÁLISIS DE VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES<br>CALZADO.....  | 33                                       |
| 3.6.3. FASE 3. ACCIONES DE MEJORA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL<br>SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA .....   | 34                                       |
| <b>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</b>   | <b>35</b>                                |
| <b>4.1. ACTIVIDADES DESARROLLADAS PRIMER OBJETIVO ESPECIFICO .....</b>  | <b>¡ERROR!<br/>MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| <b>4.2. ACTIVIDADES DESARROLLADAS SEGUNDO OBJETIVO ESPECIFICO. ¡ERROR!</b>  | <b>¡ERROR!<br/>MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| <b>4.3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS TERCER OBJETIVO ESPECIFICO .... ¡ERROR!</b>   | <b>¡ERROR!<br/>MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| <b>5. RESULTADOS .....</b>  | <b>36</b>                                |
| <b>5.1. PRESENTAR DATOS DE PRODUCCIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR<br/>CALZADO PARA EL CONOCIMIENTO DE SU COMPETITIVIDAD.¡ERROR! MARCADOR NO<br/>DEFINIDO.</b>                       |  |
| 5.1.1. DATOS DE PRODUCCIÓN ANTES DE LA PANDEMIA (PRE-2020) .....  | 36                                       |
| 5.1.2. DURANTE Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA .....   | 37                                       |
| <b>5.2. ANALIZAR LAS VARIABLES QUE AFECTARON LA COMPETITIVIDAD DE LAS<br/>PYMES DEL SECTOR CALZADO EN LA POSTPANDEMIA, PARA EL CONOCIMIENTO<br/>DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b> | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>     |
| 5.2.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....   | 41                                       |
| 5.2.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE AFECTARON LA COMPETITIVIDAD .....  | 48                                       |
| <b>5.3. PROPONER ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL<br/>SECTOR CALZADO.....</b>   | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>     |
| 5.3.1. ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CALZADO .....  | 50                                       |
| <b>6. CONCLUSIONES .....</b>  | <b>53</b>                                |
| <b>7. RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>55</b>                                |
| <b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>56</b>                                |
| <b>9. APÉNDICES .....</b>   | <b>65</b>                                |

F-DC-125

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

**VERSIÓN: 2.0**

**ELABORADO POR:**  
Docencia

**REVISADO POR:**  
Sistema Integrado de Gestión

**APROBADO POR:** Líder proceso Sistema Integrado de Gestión  
**FECHA APROBACIÓN:** Octubre de 2023



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> Cantidad de empresas del sector calzado en Bucaramanga .....   | 32 |
| <b>Figura 2.</b> Panorama de la industria de calzado.....   | 39 |
| <b>Figura 3.</b> Datos demográficos .....   | 41 |
| <b>Figura 4.</b> La capacidad de la pyme del sector calzado para adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado fue:.....                    | 42 |
| <b>Figura 5.</b> En qué medida la empresa incorporo tecnologías digitales para mejorar la competitividad:.....  | 43 |
| <b>Figura 6.</b> La resiliencia de la cadena de suministro de la empresa durante la postpandemia fue: .....   | 44 |
| <b>Figura 7.</b> ¿En qué medida la pyme del sector calzado introduce nuevas innovaciones en productos y procesos para mantener su competitividad? ..... | 44 |
| <b>Figura 8.</b> La colaboración efectiva con proveedores y clientes fue: .....   | 45 |
| <b>Figura 9.</b> ¿Cómo afectó el acceso a financiamiento la competitividad de empresa?.....   | 46 |
| <b>Figura 10.</b> ¿En qué medida la capacitación y desarrollo del personal contribuyeron a la competitividad de la empresa? .....                       | 47 |
| <b>Figura 11.</b> La implementación de prácticas sostenibles en la pyme del sector calzado afectó positivamente su competitividad: .....                | 48 |

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Marco legal de la competitividad comercial en el sector calzado</i> .....   | 26 |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Durante y después de la pandemia</i> .....                                  | 37 |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Modelos para cuantificar el nivel de competitividad empresarial</i> .....   | 40 |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Análisis de las variables que afectaron la competitividad</i> .....         | 49 |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Acciones para la mejora de la competitividad en el sector calzado</i> ..... | 51 |

## RESUMEN EJECUTIVO

En el actual informe se presentó un análisis exhaustivo de los datos de producción de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector calzado en Bucaramanga, con un enfoque en el impacto de la pandemia. El objetivo principal fue proporcionar una visión clara de la competitividad del sector, identificando cambios significativos antes y después de la crisis sanitaria; en la elaboración se recopiló y comparó datos de producción pre y postpandemia para entender la evolución del rendimiento en el sector calzado; incluyendo variables como la producción total, la diversificación de productos y la adaptación a nuevas tendencias del mercado. Teniendo en cuenta la información recopilada, la situación actual del sector calzado en Bucaramanga se caracteriza por una adaptación variable a las nuevas condiciones del mercado. Algunas empresas han logrado ajustarse con éxito, mientras que otras enfrentan dificultades para recuperar su posición competitiva. Con el objetivo de mejorar la competitividad del sector, se proponen diversas acciones estratégicas. Esto incluye la implementación de tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia en la producción, la diversificación de productos acorde a las nuevas demandas del mercado, y la participación activa en redes comerciales para fortalecer la cadena de suministro. El análisis destaca la necesidad de una adaptación proactiva para las pymes del sector calzado en Bucaramanga. La implementación de las acciones propuestas puede ser crucial para enfrentar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades emergentes, asegurando así la sostenibilidad y competitividad a largo plazo en un entorno comercial dinámico.

**PALABRAS CLAVE.** Competitividad, datos de producción, economía, gremio del calzado e innovación.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector calzado en Bucaramanga desempeñan un papel crucial en la economía local y regional; son importantes generadoras de empleo en Bucaramanga; contribuyen significativamente a la creación de oportunidades laborales Estupiñán et al., (2022)., lo que impacta positivamente en la comunidad al proporcionar fuentes de ingresos estables; la presencia de pymes en el sector calzado contribuye a la diversificación de la economía de Bucaramanga, al tener una variedad de sectores económicos, la ciudad se vuelve más resiliente a posibles crisis y cambios en el entorno económico (Ricardo et al., 2022).

La importancia de los datos de producción en el sector calzado es fundamental para diversas razones, ya que proporcionan información valiosa que influye directamente en la toma de decisiones y en la estrategia empresarial, permiten evaluar la eficiencia de los procesos de fabricación. Identificar cuellos de botella, optimizar la cadena de suministro y mejorar la productividad son aspectos cruciales para la eficiencia operativa; conocer los niveles de producción ayuda a planificar la demanda de manera más precisa, esto evita excedentes o escaseces de inventario, optimizando la gestión de existencias y reduciendo costos asociados (López et al., 2020).

Este informe tiene como objetivo presentar una visión detallada de la producción de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el sector calzado, explorando el panorama previo y posterior a la pandemia, se inició exponiendo datos concretos sobre la producción de las pymes del sector calzado, abarcando el período que precedió a la pandemia y la etapa postpandemia; la recopilación minuciosa de esta información proporciona una base sólida para entender la evolución del rendimiento

productivo en un contexto cambiante. Una vez presentados los datos de producción, se obtiene un análisis detallado de las variables que han afectado la competitividad de las pymes del sector calzado, especialmente en el periodo postpandemia.

Teniendo en cuenta la información recolectada y el análisis efectuado en Bucaramanga, se proponen acciones estratégicas específicas destinadas a mejorar la competitividad en el sector calzado. Estas propuestas no solo se fundamentaron en los desafíos identificados, sino que también buscarán capitalizar las fortalezas y oportunidades detectadas durante el proceso de evaluación; este informe aspira a no solo ser un compendio de datos y análisis, sino a ofrecer una guía práctica para las pymes del sector calzado de Bucaramanga, apuntando a fortalecer su competitividad en un entorno económico en constante evolución.

La información esta detallada por capítulos, donde el primero está compuesto por el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos; en cuanto al capítulo dos se evidencia los marco referenciales, compuesto por el teórico, legal y conceptual, seguidamente el capítulo tres hace énfasis a la metodología de la investigación, siendo esta descriptiva, finalmente el capítulo cuatro y cinco detalla las herramientas usadas y los resultados obtenidos para dar solución a la problemática presentada.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante la pandemia de COVID-19, las preferencias del consumidor y la demanda de productos experimentaron cambios significativos, es por esto que la problemática en la fase de postpandemia para el sector del calzado, radica en la incertidumbre sobre si estos cambios en el comportamiento del consumidor y la incorporación de herramientas digitales como correo electrónico, mensajería instantánea, redes sociales, herramientas de email marketing, publicidad en línea serán temporales o perdurarán en el tiempo.

En el proceso de experiencia de la pandemia como el uso de las redes sociales y el marketing digital como herramientas poderosas que pueden utilizarse en conjunto o de manera independiente para lograr una variedad de objetivos, tanto en el ámbito personal como en el empresarial, sin embargo, muchas personas se adaptaron a trabajar desde casa, lo que llevó a una demanda decreciente de calzado formal y de vestir, como zapatos de tacón o zapatos de oficina; al mismo tiempo hubo un aumento en la demanda de calzado cómodo y versátil, como zapatillas deportivas y zapatos casuales, ya que la comodidad se convirtió en una prioridad para aquellos que pasaron más tiempo en casa (Velazco, 2020).

La problemática para las organizaciones del sector calzado en cada etapa posterior a la pandemia radica en cómo ajustar las estrategias de producción, distribución y marketing para satisfacer las cambiantes preferencias del consumidor, es por esto que el sector debe seguir priorizando la producción de calzado cómodo y prepararse para un posible regreso a la demanda de calzado formal. Además, el

aumento en la popularidad de las compras en línea durante la pandemia también plantea desafíos en cuanto a la forma en que las organizaciones de calzado llegan a los consumidores y compiten ante el mercado digital.

De acuerdo a lo anterior surge la pregunta ¿Cuáles son los factores de la competitividad comercial en las pymes del sector calzado durante la etapa posterior a la pandemia?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Para abordar esta problemática, las empresas del sector del calzado deben estar atentas a las tendencias cambiantes del consumidor, recopilar datos sobre el comportamiento de compra y ser ágiles en la adaptación de las líneas de productos y estrategias de marketing. También podrían considerar la diversificación de la oferta para atender tanto las necesidades de comodidad como de estilo del consumidor pospandemia, así como la capacidad de anticipar y satisfacer las cambiantes preferencias del consumidor será fundamental para mantener la competitividad del sector calzado en la etapa posterior a la pandemia sobre el uso de las billeteras digitales como aplicaciones o plataformas en línea que permiten a los usuarios almacenar, gestionar y realizar transacciones financieras en línea (Ruiz, 2022).

Así mismo como el uso de las transacciones Fintech el cual se centra en el uso de la tecnología para mejorar y optimizar los servicios financieros. Y el marketing digital el cual se refiere a todas las estrategias y tácticas de marketing que se llevan a cabo en medios digitales o en línea (Núñez y Miranda, 2020).

La competitividad comercial en el sector del calzado durante la fase de postpandemia es una cuestión de vital importancia debido a varios factores clave, durante la pandemia, las compras en línea se volvieron más comunes, lo que plantea desafíos adicionales para las empresas del sector del calzado, la justificación radica en la necesidad de desarrollar estrategias de comercio electrónico efectivas, mejorar la presencia en línea y competir en un mercado digital cada vez más competitivo (Solorzano, 2022).

La competitividad comercial en el sector del calzado durante la pospandemia es una problemática de gran relevancia debido a los cambios en las preferencias



del consumidor, el impacto en la producción y distribución, los desafíos digitales, la gestión de inventarios y la necesidad de adaptación a largo plazo (Serma, 2020). Comprender y abordar estos aspectos es esencial para que las empresas de este sector prosperen en un entorno comercial cambiante y altamente competitivo. Este estudio reviste gran importancia y respalda las actividades del grupo de Investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales (GICSE) de las Unidades Tecnológicas de Santander.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Examinar la competitividad comercial en el sector calzado en Bucaramanga, a través de la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias que permitan conocer el estado de las Pymes, durante la postpandemia

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Presentar los datos de producción de las pymes del sector calzado, antes y después de la pandemia, por medio de recopilación de información para el conocimiento de su competitividad.

Analizar las variables que afectaron la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia, a través de la información recolectada, para el conocimiento de la situación actual.

Proponer acciones para la mejora de la competitividad en el sector calzado, con base en el análisis efectuado en Bucaramanga.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. *COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.*

La competitividad empresarial es fundamental en el contexto económico actual cada vez más dinámico y competitivo, las empresas deben mantenerse competitivas para sobrevivir a largo plazo, aquellas que no pueden competir eficazmente corren el riesgo de quedarse rezagadas o incluso desaparecer; las empresas competitivas tienden a ser más innovadoras, eficientes y productivas, contribuyen al crecimiento económico al crear empleo, invertir en investigación y desarrollo, y aumentar la producción y la productividad (Pérez et al., 2021).

Las empresas competitivas suelen estar en una mejor posición para crecer y expandirse, lo que puede resultar en la creación de nuevos puestos de trabajo, además, al ser más eficientes, estas empresas pueden mantener empleos existentes y mejorar las condiciones laborales; las empresas que son percibidas como competitivas son más atractivas para los inversores, tanto nacionales como extranjeros (Serrano et al., 2021).

#### 2.1.2. *EXPERIENCIA ECONÓMICA Y PRODUCTIVA.*

Las empresas con experiencia económica y productiva tienen más probabilidades de contribuir a la creación de empleo, ya sea como empresarios que inician sus propios negocios o como empleadores que contratan a otros; es esencial para el desarrollo personal, profesional y económico, contribuye al crecimiento de las empresas, la innovación, la creación de empleo y el funcionamiento eficiente de la economía en su conjunto, también es una fuente valiosa de conocimiento que

puede transmitirse a otras personas y generaciones para promover el desarrollo continuo de la sociedad (Becerra, 2020).

La experiencia económica y productiva es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias adquiridas a través de la participación en actividades económicas y productivas, permite a las personas desarrollar una amplia gama de habilidades prácticas y técnicas, estas habilidades pueden ser específicas de un campo, como la manufactura, la tecnología, la gestión empresarial, o habilidades más generales, como la resolución de problemas, la toma de decisiones y la comunicación la experiencia económica y productiva a menudo implica la identificación de oportunidades de mejora y la generación de ideas innovadoras la innovación es fundamental para el desarrollo económico y la competitividad empresarial (Gallego, 2022).

Durante y después de una pandemia puede variar significativamente dependiendo de varios factores, como la respuesta gubernamental, la naturaleza de la economía, la resiliencia de los sectores productivos y otros elementos contextuales, diferentes sectores de la economía pueden experimentar impactos diversos durante y después de una pandemia, algunos sectores, como la tecnología, la salud y la alimentación, pueden experimentar un crecimiento debido a la demanda continua (Calzado et al., 2021).

### **2.1.3. ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE COMPETITIVIDAD**

En un mundo empresarial cada vez más globalizado y competitivo, el éxito y la continuidad de las empresas dependen en gran medida de la implementación de estrategias comerciales y de competitividad. Estas estrategias permiten a las empresas destacarse y marcar diferencias significativas frente a sus competidores, esto puede ser a través de la innovación en productos o servicios, la calidad

superior, el servicio al cliente excepcional u otras características distintivas la diferenciación crea una ventaja competitiva que atrae a los clientes y fomenta la fidelidad, se centran en optimizar los procesos internos y mejorar la eficiencia operativa. esto puede reducir costos, aumentar la productividad y permitir precios más competitivos o márgenes de beneficio más amplios (Bajaña y Bustos, 2022).

Son fundamentales para que las empresas prosperen en un entorno dinámico y desafiante, comprender el mercado es esencial. Las empresas deben realizar análisis de mercado para identificar oportunidades y amenazas, así como segmentar adecuadamente su base de clientes, permite adaptar las estrategias a las necesidades específicas de cada segmento; es importante señalar que la efectividad de estas estrategias puede variar según la industria, el tamaño de la empresa y otros factores (Sánchez, 2021).

Las estrategias comerciales bien diseñadas pueden ayudar a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento y expansión, esto puede incluir la entrada en nuevos mercados, la adquisición de competidores o la diversificación de la cartera de productos y servicios, son esenciales para el crecimiento, la eficiencia y el éxito continuo de las empresas en un mercado dinámico y competitivo. estas estrategias permiten a las empresas adaptarse, diferenciarse, crecer y prosperar, lo que a su vez contribuye al desarrollo económico y la innovación en la sociedad (Fenalco, 2021).

#### **2.1.4. IMPORTANCIA DE LA POSTPANDEMIA**

La postpandemia marca un momento crucial para la recuperación económica, las pandemias suelen tener un impacto negativo en la economía debido a la interrupción de las actividades comerciales y la inversión, ha acelerado la adopción de nuevas tecnologías, modelos de trabajo remoto y los cambios ante el

comportamiento del consumidor, después de la pandemia, se pueden fortalecer las relaciones internacionales y mejorar la colaboración entre países en la preparación y respuesta a amenazas globales para la salud (CEPAL, 2020).

La postpandemia es un momento para evaluar y mejorar la resiliencia de las empresas y las comunidades ante futuras crisis, la postpandemia es un período de transición y adaptación fundamental después de una pandemia importante, ofrece la oportunidad de abordar desafíos, aprender de las experiencias pasadas y construir una sociedad más fuerte, resiliente y preparada para futuras contingencias de salud pública y desafíos globales (Aurazo, 2022).

La postpandemia es un periodo que sigue a la fase activa de una pandemia, cuando la propagación del agente patógeno ha disminuido significativamente y las comunidades intentan recuperarse y adaptarse a la nueva normalidad; es un periodo crucial que requiere atención y acción en múltiples áreas, desde la salud pública hasta la economía, la tecnología y la salud mental, es una oportunidad para aprender de la experiencia vivida durante la pandemia y construir un futuro más resiliente y preparado para enfrentar desafíos similares (Pintado, 2023).

### **2.1.5. MODELO DE COMPETITIVIDAD**

El modelo de competitividad se utiliza para analizar y comprender los factores que determinan la capacidad de una empresa, industria o país para competir en un mercado específico; este modelo puede variar dependiendo del contexto y del enfoque que se le dé.

- Recursos y capacidades
- Eficiencia operativa
- Innovación
- Acceso a mercados

- Entorno macroeconómico y político
- Educación y capital humano
- Redes y colaboraciones
- Sostenibilidad

Estos son algunos de los elementos clave que se suelen incluir en un modelo de competitividad, pero es importante tener en cuenta que pueden variar según el contexto y las necesidades específicas de cada empresa o industria (Rodríguez et al., 2019).

#### **2.1.6. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN DE CALZADO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.**

Las Pymes relacionadas con la industria del calzado en la ciudad de Bucaramanga, ubicada en Colombia, tienen una relevancia significativa en la economía tanto a nivel local como regional. Bucaramanga es conocida por tener una presencia significativa de industrias relacionadas con la confección y el calzado, proporcionan oportunidades laborales a una gran cantidad de personas, desde trabajadores de la producción hasta diseñadores y vendedores, se destacan por el enfoque en la innovación y el diseño de calzado esto les permite competir tanto en el mercado local como en mercados internacionales (Ortega, 2020).

Sin embargo, también enfrentan desafíos, como la competencia de productos importados y la necesidad de mantenerse actualizadas con las tendencias de moda y tecnología en la industria del calzado, las Pymes del sector calzado en Bucaramanga contribuyen de manera significativa a la economía local y regional, generando empleo, ofreciendo productos de calidad y participando en la exportación (Camargo, 2019).

### **2.1.7. SITUACIÓN PRESENTE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) QUE OPERAN EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

Las Pymes que operan en la industria del calzado tienen un rol crucial en la economía y la sociedad debido a múltiples razones. Estas empresas a menudo desempeñan un papel significativo en la creación de empleo a nivel local y regional, lo que ayuda a mitigar el desempleo y a elevar la calidad de vida de las comunidades mediante la provisión de oportunidades laborales, a pesar de su tamaño, muchas Pymes de este sector innovan en términos de diseño, materiales y tecnología; al operar en diferentes áreas geográficas, las Pymes del sector calzado pueden contribuir a la diversificación económica de una región (Díaz et al., 2021).

En diversas ocasiones, las Pymes de calzado se dedican a la fabricación artesanal, preservando tradiciones culturales y técnicas de producción, desempeñan un papel significativo en la economía y la sociedad al generar empleo, fomentar la innovación, diversificar la economía, preservar la cultura, desarrollar habilidades, promover el comercio local y competir en el mercado global, la importancia va más allá de su tamaño, ya que contribuyen en múltiples aspectos al desarrollo y bienestar de las comunidades en las que operan (Salgado y Ramírez, 2021).

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

El siguiente marco conceptual es esencial para fundamentar, guiar y enriquecer la investigación sobre la competitividad en el sector calzado, permitiendo una exploración más profunda y significativa de los problemas identificados.

### **2.2.1. COMPETITIVIDAD COMERCIAL**

Se refiere a la capacidad de una entidad económica, ya sea una empresa, una industria o incluso un país, para destacarse y tener éxito en el mercado. Este concepto implica la capacidad de producir bienes o servicios de alta calidad, eficientemente y a precios competitivos, de manera que se puedan atraer y retener clientes en el mercado global o local (Angrita y Albarracín, 2019).

### **2.2.2. DESARROLLO EMPRESARIAL**

Proceso mediante el cual una empresa busca mejorar y expandir sus operaciones, capacidades y recursos para lograr un crecimiento sostenible y una mayor eficiencia. Este término abarca una variedad de actividades y estrategias destinadas a fortalecer la posición de una empresa en el mercado y a enfrentar los desafíos que surgen en un entorno empresarial dinámico (Acevedo y Albornoz, 2019).

### **2.2.3. DINÁMICAS COMERCIALES**

Se refieren a las diversas estrategias, tácticas y acciones que una empresa o negocio implementa para impulsar sus operaciones y mejorar su rendimiento en el mercado. Estas dinámicas están diseñadas para adaptarse a las cambiantes



condiciones del mercado, las necesidades de los clientes y la competencia (Guardiola et al., 2020).

#### **2.2.4. ESTRATEGIAS DE MEJORA**

Enfoques y planes sistemáticos que una organización o individuo implementa para optimizar su rendimiento, eficiencia y resultados. Estas estrategias se aplican en diversos contextos, como negocios, procesos industriales, educación, salud y otros ámbitos en los que se busca mejorar continuamente (Castillo, 2020).

#### **2.2.5. FACTORES POSTPANDEMIA**

Diversos elementos o influencias que afectan la sociedad, la economía y otros aspectos de la vida después de que una pandemia ha ocurrido. Estos factores pueden ser de naturaleza muy variada y pueden tener un impacto significativo en la forma en que las comunidades y las personas se recuperan y se adaptan a las secuelas de la pandemia (Duarte, 2022).

#### **2.2.6. INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

Proceso mediante el cual una empresa introduce novedades, ya sean productos, servicios, procesos, métodos organizativos o modelos de negocio, con el objetivo de mejorar su posición en el mercado, aumentar su eficiencia y productividad, responder a las cambiantes condiciones del entorno o satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes (Heredia et al., 2022)

#### **2.2.7. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS**

Proyecciones o evaluaciones anticipadas sobre el estado y el rendimiento futuro de una economía. Estas perspectivas suelen incluir análisis de diversos indicadores económicos, tendencias y factores que afectan el crecimiento económico, el empleo, la inflación, el comercio, entre otros aspectos. Las

perspectivas económicas pueden provenir de fuentes gubernamentales, instituciones financieras, organismos internacionales, analistas económicos y otras entidades (Giraldo y Quintero, 2022).

### **2.2.8. POSTPANDEMIA**

Se utiliza para describir el período que sigue a una pandemia, es decir, la fase después de que la propagación masiva de una enfermedad infecciosa ha disminuido significativamente o ha sido controlada. Durante la postpandemia, las comunidades, los países y el mundo en general buscan recuperarse de los impactos negativos causados por la pandemia (Martínez y Gamboa, 2022).

### **2.2.9. PRODUCCIÓN**

Se refiere al proceso de creación y suministro de bienes y servicios para satisfacer las necesidades y demandas de los consumidores. La producción puede clasificarse en dos categorías principales: producción de bienes y producción de servicios. La producción de bienes involucra la fabricación de artículos tangibles, como automóviles, ropa o dispositivos electrónicos, mientras que la producción de servicios se centra en la entrega de actividades intangibles, como educación, atención médica, asesoramiento financiero, entre otros (Gallego, 2022).

### **2.2.10. RESILIENCIA DE PYMES**

Capacidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) para resistir, adaptarse y recuperarse de desafíos, perturbaciones o crisis que puedan afectar su funcionamiento normal. La resiliencia implica la habilidad de una Pyme para anticipar, prepararse y responder de manera eficaz a eventos adversos, manteniendo su operatividad y, en algunos casos, emergiendo más fuerte después de la adversidad (Villao, 2021).

### 2.2.11. VARIABLES DE COMPETITIVIDAD

Elementos o factores que influyen en la capacidad de una empresa, industria o país para competir de manera exitosa en el mercado. Estas variables son fundamentales para entender y evaluar la posición relativa y el desempeño de una entidad en comparación con sus competidores (Arias et al., 2023).

### 2.3. MARCO LEGAL

Al realizar una revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias, es esencial explorar cómo estas variables legales específicas están influyendo en las Pymes del sector del calzado en Bucaramanga durante la postpandemia. Este enfoque proporcionará una comprensión más completa de los desafíos y oportunidades que enfrentan estas empresas y permitirá la identificación de posibles áreas de mejora en el marco legal para promover la competitividad del sector.

**Tabla 1.**  
*Marco legal de la competitividad comercial en el sector calzado*

| Ley o reglamentación                        | Importancia  |
|---|--|
| <p><b>Código de comercio para pymes</b></p> | <p>De acuerdo con lo estipulado en el Código de Comercio, se define un establecimiento de comercio como la agrupación de bienes organizados por un empresario con el propósito de realizar actividades comerciales. Es factible que una persona posea múltiples establecimientos de comercio, al igual que un único establecimiento puede ser compartido por</p> |

---

diversas personas para llevar a cabo distintas actividades comerciales (Túquerres et al., 2023).

---

**Artículo 5 del decreto  
2269 de 1993**

En este contexto, las Pymes dedicadas a la fabricación de calzado deben proporcionar garantías de calidad bajo un símbolo reconocido, así como estadísticas de ventas, precios y servicios. De esta manera, se promueve la eficiencia en la ubicación de estas empresas, aprovechando la tecnología para que los consumidores puedan acceder directamente a los productos y diseños que se ajusten a sus preferencias (Lavanda et al., 2021).

---

**Artículo 2 decreto  
2153 de 1922**

Este artículo alude a los datos proporcionados por la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual tiene la responsabilidad de comunicar qué categorías de empresas adquieren la capacidad para orientar sobre el cumplimiento de normativas y establecer los criterios que faciliten el seguimiento de los procedimientos al aplicarlos (Montenegro y Chaluisa, 2021).

---

**Artículo 1 de la ley  
1253 de 2008**

Este artículo ofrece la posibilidad de comprender la mayor capacidad competitiva, facilitando una mejor integración en Colombia en respuesta a la mejora de la economía global. Esto, a su vez, contribuye a mejorar el rendimiento de los productos destinados a la exportación, convirtiéndose en un requisito esencial para el desarrollo económico del país. En la actualidad, es crucial reconocer que el gobierno presta atención al desarrollo de estrategias competitivas e impactantes,

---

---

influyendo en las decisiones y fortaleciendo las estrategias en curso (Paredes y Gallardo, 2022).

---

**Decreto 4886 de 2011**

Por medio del cual se reglamenta la Ley 1429 de 2010: Este decreto reglamenta la Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010) y establece medidas para facilitar la formalización de las empresas, promover el empleo formal y mejorar la competitividad empresarial (Palomino, 2019).

---

**Ley 590 de 2000**

A través de esta legislación se establece que las normas, los requisitos y todas las disposiciones están destinados a guiar el desarrollo constante de las empresas en todos los sectores a nivel nacional. Esto posibilita la implementación de diversas medidas de apoyo, como servicios de formación, acceso a información y métodos de financiamiento. De manera similar, se fomenta el progreso tecnológico en diversos aspectos que contribuyan al crecimiento positivo de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Colombia (Gutiérrez, 2022).

---

**Ley 905 de 2004**

Por medio de la cual se establece el régimen de fomento y garantía para el acceso y la permanencia en el sistema de seguridad social y se dictan otras disposiciones: Esta ley, conocida como Ley de Formalización y Generación de Empleo, tiene como objetivo promover la formalización laboral y empresarial en el país. Proporciona incentivos fiscales y beneficios para las empresas que formalizan sus empleados (Álvarez y Jiménez, 2020).

---

---

**Ley 1715 de 2014**

Por la cual se regula la formalización y generación de empleo: Esta ley complementa la Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010) y establece medidas adicionales para promover la formalización laboral y empresarial, así como para mejorar la competitividad y la productividad de las empresas (Méndez, 2019).

---

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de análisis de fuentes bibliográficas

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La ejecución del proyecto implica la aplicación de una investigación descriptiva con el objetivo de examinar la competitividad comercial en el sector calzado en Bucaramanga, a través de la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias que permitan conocer el estado de las Pymes, durante la postpandemia. La investigación descriptiva es esencial para proporcionar una base sólida de información detallada y comprensión, lo que contribuye a un conocimiento más profundo y aplicable en diversos campos de estudio (Magaloni et al., 2018).

#### **3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Para presentar los datos de producción de las pymes del sector calzado, antes y después de la pandemia, por medio de recopilación de información para el conocimiento de su competitividad; fue esencial emplear el método de investigación cualitativo, llevado a cabo mediante el análisis de fuentes primarias y secundarias, con el propósito de resaltar los factores críticos en las empresas (Padilla y Marroquín, 2021).

#### **3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para lograr el análisis de las variables que afectaron la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia, a través de la información recolectada, para el conocimiento de la situación actual, fue necesario el enfoque de investigación inductiva, la cual se dedica a estructurar los análisis de diversas fuentes de información con el objetivo de derivar conclusiones hacia una forma

universal. Este proceso se realiza mediante la acumulación de información y la observación y análisis del riesgo de manera inductiva (Agudelo, 2018).

### 3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para lograr cada uno de los objetivos propuestos, se usó las siguientes técnicas.

- Para lograr el primer objetivo específico se usaron fuentes de información primaria como lo fue la encuesta para presentar los datos de producción de las pymes del sector calzado, antes y después de la pandemia, para el conocimiento de su competitividad.
- En cuanto al segundo objetivo se usó la información obtenida de la encuesta y revisión bibliográfica con el fin de analizar las variables que afectaron la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia para el conocimiento de la situación actual.
- Finalmente, para el tercer objetivo se usó el análisis anterior para proponer acciones para la mejora de la competitividad en el sector calzado.

### 3.5. MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

La elección de la población a encuestar se verificó mediante la revisión de la página de ADN Métrica y el portal Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.



**Figura 1.** Cantidad de empresas del sector calzado en Bucaramanga.



Fuente: Compite 360, 2023

Para determinar el tamaño de la muestra, se emplea la fórmula de diseño muestral, utilizando los siguientes datos.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{335 * 1.91 * 0.5 * 0.5}{(335 - 1) * 0.09^2 + 1.91^2 * 0.5 * 0.5} = 71$$

$$n = 71 \text{ empresas}$$

Donde:

n = Número de empresas a encuestar

N = Cantidad de Empresas en Bucaramanga

Z = Nivel de confianza (91%) = 1.91

e = Nivel de error = (9% = 0,09)

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 0,5

Al aplicar la ecuación a los valores dados, se obtiene que el nivel de confianza es del 91%, lo que se traduce en la necesidad de encuestar a 71 pymes del sector calzado.

### **3.6. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.6.1. FASE 1. PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES**

Para presentar los datos de producción de las pymes del sector calzado, antes y después de la pandemia, por medio de recopilación de información para el conocimiento de su competitividad. El primer paso fue identificar las fuentes de información disponibles para recopilar datos sobre la producción de las pymes del sector calzado, utilizar las fuentes de información identificadas para recopilar datos sobre la producción de las pymes del sector calzado antes de que comenzara la pandemia, realizar un análisis comparativo para identificar cualquier cambio significativo en la producción de las pymes del sector calzado.

#### **3.6.2. FASE 2. ANÁLISIS DE VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES CALZADO**

Para analizar las variables que afectaron la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia, a través de la información recolectada, para el conocimiento de la situación actual, se identificaron las variables que pueden haber afectado la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia; basado en el análisis realizado, elabora conclusiones sobre las variables que han afectado la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia. Finalmente, presenta los resultados de la investigación de manera clara y concisa, utilizando gráficos y tablas.

### **3.6.3. FASE 3. ACCIONES DE MEJORA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA.**

Finalmente, para proponer acciones para la mejora de la competitividad en el sector calzado, con base en el análisis efectuado en Bucaramanga; se desarrollan varias propuestas de mejora, priorizando las acciones que se deben llevar a cabo en función del impacto potencial en la competitividad del sector calzado en Bucaramanga y de los recursos disponibles; esto incluye la asignación de responsabilidades, la definición de plazos, la estimación de costos y la identificación de posibles obstáculos que puedan surgir durante la implementación.

#### **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

Dando cumplimiento general a todo el análisis se logró examinar la competitividad comercial en el sector calzado en Bucaramanga, que permitan conocer el estado de las Pymes, durante la postpandemia.

##### **4.1. FASE 1. PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES**

En el cumplimiento del primer objetivo específico se usó como herramienta de información la encuesta, la cual permitió conocer los datos de producción de las pymes del sector calzado, antes y después de la pandemia. Las actividades realizadas son especialmente la descripción de datos de producción antes y después de la pandemia por medio de un cuadro comparativo.

##### **4.2. FASE 2. ANÁLISIS DE VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES CALZADO**

Con el fin de cumplir el segundo objetivo específico se logró con la recopilación de información. Se describen cada una de las variables que afectaron la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia, por medio de cuadros comparativos.

##### **4.3. FASE 3. ACCIONES DE MEJORA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA.**

Finalmente se proponen acciones para la mejora de la competitividad en el sector calzado. Se describen acciones de producción, ventas y entre otras áreas que sean de mejora en la competitividad en el sector calzado.

## 5. RESULTADOS

De acuerdo al desarrollo de los objetivos se logró examinar la competitividad comercial en el sector calzado en Bucaramanga, por medio de la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias lo que permitió conocer el estado de las Pymes, durante la postpandemia

### 5.1. FASE 1. PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES

Los resultados del primer objetivo específico presentan los datos de producción de las pymes del sector calzado, antes y después de la pandemia, esto se logró por medio de recopilación de información para el conocimiento de su competitividad.

#### ***5.1.1. Datos de producción antes de la pandemia (pre-2020):***

- Crecimiento sostenido: Antes de la pandemia, muchas empresas, incluidas las pymes del sector calzado, experimentaron períodos de crecimiento económico sostenido, especialmente en regiones donde la demanda de calzado era fuerte.
- Globalización: Muchas empresas del sector calzado participaron en cadenas de suministro globales, aprovechando la mano de obra más económica en ciertas regiones y expandiendo su presencia en mercados internacionales.

Las consecuencias de la pandemia se reflejaron de manera dramática en las cifras de pérdidas para el sector. Según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, alrededor de 2.000 empresas cerraron

en el 2020, generando cifras impactantes para la industria: se dejaron de producir 14,5 millones de pares de calzado, se dejaron de consumir 29 millones de pares y se dejaron de vender 15 millones de pares. Además, se perdieron 34.000 empleos directos, aunque se estima que alrededor de 11.000 de estos puestos de trabajo se han recuperado hasta la fecha (Arenales, 2023).

### **5.1.2. Durante y después de la pandemia**

La situación del último trimestre impactó significativamente en la producción y el comercio de calzado en el país. Según el DANE, durante el periodo comprendido entre enero y mayo de 2021, el sector del calzado experimentó un crecimiento del 53,8% en la producción, mientras que las ventas en el comercio de calzado aumentaron un 27% en el mismo período. Aunque estas cifras se sitúan por debajo de las registradas antes de la pandemia, las variaciones positivas señalan una reactivación en el sector (González, 2023).

**Tabla 2.**  
*Durante y después de la pandemia*

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Impacto negativo inicial</b></p>                        | <p>La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la industria del calzado y en la producción en general. Las restricciones de movimiento, cierres de tiendas y cambios en el comportamiento del consumidor afectaron la demanda y la producción (Pineda, 2023).</p>                                   |
| <p><b>Adaptación y cambios en la cadena de suministro</b></p> | <p>Muchas pymes del sector calzado se vieron obligadas a adaptarse a la nueva realidad. Esto incluyó la implementación de medidas de seguridad en el lugar de trabajo, cambios en las estrategias de marketing y ventas en línea, y ajustes en las cadenas de suministro para hacer frente a interrupciones.</p> |
| <p><b>Aumento del comercio electrónico</b></p>                | <p>Durante y después de la pandemia, se observó un aumento significativo en las compras en línea. Las empresas que</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | tenían una presencia digital robusta pudieron adaptarse mejor a estos cambios en el comportamiento del consumidor.   |
| <b>Recuperación gradual</b>                               | La recuperación de las empresas del sector calzado fue gradual y dependió en gran medida de la rapidez con que las restricciones se levantaron en diferentes regiones y de la demanda del consumidor (Cárdenas, 2021). |
| <b>Enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social</b> | Posterior a la pandemia, hubo un aumento en la conciencia de la sostenibilidad y la responsabilidad social. Las empresas que adoptaron prácticas sostenibles podrían haber tenido una ventaja competitiva.             |

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de fuentes bibliográficas

La industria del calzado experimentó uno de los impactos más significativos durante la pandemia, ya que las medidas de confinamiento, el trabajo remoto, la educación virtual y la reducida actividad social resultaron en una marcada disminución en la demanda de este elemento esencial en la vestimenta de los colombianos. A consecuencia de estas circunstancias y debido a la disminución en el gasto de los hogares, las ventas en el sector minorista de calzado y marroquinería experimentaron una considerable caída del 33,9% en el año 2020. No obstante, el calzado deportivo, que ahora se utiliza ampliamente como parte de la vestimenta diaria, registró un desempeño más favorable (Becerra, 2020).

En el año 2022, la producción de calzado en la industria nacional alcanzó niveles que no se veían desde 2012, registrando un total de 55 millones de pares, lo cual supuso un incremento del 16% con respecto al año anterior. Asimismo, en términos de ventas, se observó un aumento del 19,9%, según datos proporcionados por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam) (Becerra, 2020).

**Figura 2.**

*Panorama de la industria de calzado*

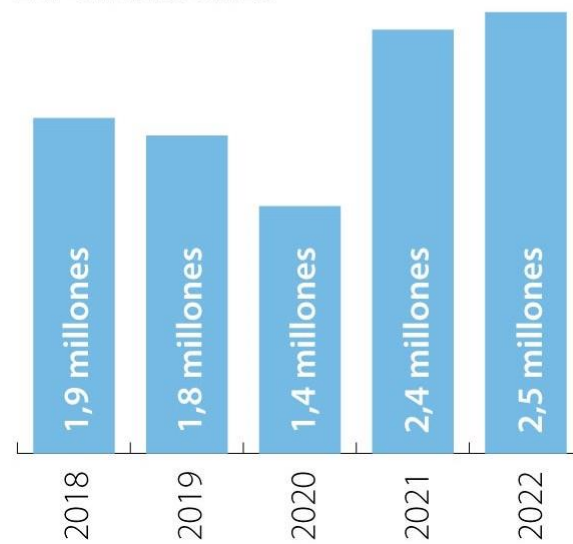


- 16% fue el aumento de producción en 2022
- 55 millones de pares producidos
- 19,9% aumentaron ventas

**CALZADO  
COMERCIALIZADO**



**EXPORTACIONES**



Nota. Estrada, (2022).

Las empresas líderes en la industria también obtuvieron resultados positivos. Experimentamos un aumento del 35% en las ventas, alcanzando los \$33.000 millones. Además, la utilidad registró un incremento del 108%, y la producción creció un 28%, según lo explicado por César Jaramillo, el gerente general de Jovical, una empresa especializada en la fabricación de calzado de seguridad (Estrada, 2022).



## 5.2. FASE 2. ANÁLISIS DE VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES CALZADO

A través de la información recolectada se logra analizar las variables que afectaron la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia, para el conocimiento de la situación actual.

**Tabla 3.**  
*Modelos para cuantificar el nivel de competitividad empresarial*

| Modelo de competitividad nacional |   |                               | Modelo de competitividad empresarial |                          |                         |                               |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Nombre del índice                 | Índice Global                                 | Modelo para el sector calzado | Modelo                               | Mapa                     | Modelo                  | Modelo sector calzado         |
| Dimensiones                       | Pilar 1: Sede                                 |                               |                                      |                          |                         |                               |
|                                   | Pilar 2: Infraestructura                      |                               |                                      |                          |                         |                               |
|                                   | Pilar 3: Estabilidad macroeconómica           |                               | Talento humano                       |                          |                         | Función gerencial             |
|                                   | Pilar 4: Salud y educación                    |                               | Materiales                           | Planeamiento estratégico |                         | Función administrativa        |
|                                   | Pilar 5: Eficiencia del mercado de bienes     |                               | Métodos de comunicación              | Producción y operaciones | Aspectos generales      | Función comercial y logística |
|                                   | Pilar 6: Eficiencia del mercado laboral       | Economía domestica            | Métodos financieros                  | Aseguramiento de calidad | Área comercial          |                               |
|                                   | Pilar 7: Sofisticación del mercado financiero | Eficiencia Gubernamental      | Métodos administrativos              | Comercialización         | Área financiera         | Talento humano                |
|                                   | Pilar 8: Preparación tecnológica              | Eficiencia Comercial          | Métodos de producción                | Contabilidad y finanzas  | Área tecnológica        | Función financiera            |
|                                   | Pilar 9: Tamaño del mercado                   | Infraestructura               | Investigación y desarrollo           | Recursos humanos         | Orientación humanística | Función tecnológica           |
|                                   | Pilar 10: Sofisticación Empresarial           |                               | Sistemas de calidad                  | Gestión comercial        |                         | Función ambiental             |
|                                   | Pilar 11: Innovación                          |                               | Tecnología Medio externo             | Sistemas de información  |                         | Factores externos             |

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de Acosta y Acosta (2024).

### 5.2.1. Análisis de los resultados de la encuesta

Inicialmente se pregunta datos demográficos a las pymes del sector calzado con el fin de conocer el estado de estas mismas.

**Figura 3.**

*Datos demográficos*

|    | Nombre de la Pyme calzado         | Telefono      | Dirección actual   |
|----|-----------------------------------|---------------|--|
| 1  | Fábrica de Calzado Gina y Donally | 76711914      | Cra. 24 #15-25, Bucaramanga, Santander                         |
| 2  | Calzado Fiori Rosa                | 316 3751097   | Cl. 14 #11-35, Bucaramanga, Santander                          |
| 3  | Calzado Brioso Blessing           | 76848211      | Cra. 18 # 14 - 36, Bucaramanga, Santander                      |
| 4  | CALZADO OBSESSION                 | 318 6743458   | Cl. 20 #21-71, Bucaramanga, Santander                          |
| 5  | Calzado Julita                    | 313 8369308   | Cra. 27 #48 18 piso 2, Bucaramanga, Santander                  |
| 6  | Gloria Serrano Zapatos y Carteras | 6474644       | Cl. 58 #32-55, Bucaramanga, Santander                          |
| 7  | Calzado Dany Paris                | 300 3207766   | Cl. 52 #16-98, Bucaramanga, Santander                          |
| 8  | CALZADO EPOCA                     | 76946445      | Cl. 28 #23-23, Bucaramanga, Santander                          |
| 9  | Calzado valencia                  | 315 3996974   | Carrera 13 calle 31  |
| 10 | CALZADO TRIANINI                  | 315 6398657   | Cl. 53 # 16-59, Bucaramanga, Santander                         |
| 11 | REGIA                             | 313 2779011   | Cl. 34 #20-09, Bucaramanga, Santander                          |
| 12 | Suecos y Tacones                  | 76428819      | Cl. 41 #13-43, Bucaramanga, Santander                          |
| 13 | Donna Diverso calzado             | 317 2619418   | Cl. 19 # 25-44, Bucaramanga, Santander                         |
| 14 | CALZADO YALEAN                    | 322 9487215   | Cl. 24 #6-51, Bucaramanga, Santander                           |
| 15 | Calzado Pielcanela                | 316 2418934   | Calle 49 #35a-2 a 35a-72, L. 326, Bucaramanga, Santander       |
| 16 | FALETTI.                          | 76358108      | Cra. 22 #19-26, Bucaramanga, Santander                         |
| 17 | Gruppo FERRAGO                    | 315 3784535   | Cl. 17 #12 28, Bucaramanga, Santander                          |
| 18 | CALZADO ROXANA SHOES SAS          | 315 8977147   | Cra 23 #51-14, Bucaramanga, Santander                          |
| 19 | Calzado Lizeth Nayi               | 76339273      | CC Pasaje Cadena, Cl. 34 #15-46, Bucaramanga, Santander        |
| 20 | CALZADO MUJER LATINA              | 320 6878632   | Cl. 51a #15-1  |
| 21 | Chelcy                            | 76340050      | Cra. 22 #20-58, Bucaramanga, Santander                         |
| 22 | Angelical y Manantial             | 76420629      | CARRERA 20#46A-40, Bucaramanga, Santander                      |
| 23 | La casa del cuero S.A.            | 76333123      | Cra. 14 #31-32, Bucaramanga, Santander                         |
| 24 | Jorge Amaya Zapatos y Carteras    | 315 5591222   | Cl. 35 #33-26, Bucaramanga, Santander                          |
| 25 | Marsupial                         | 76573858      | La Quinta Centro Comercial                                     |
| 26 | La Industrial - Remontadora       | 317 2618240   | Cra. 32 #37 - 15, Bucaramanga, Santander                       |
| 27 | Curtioriente                      | 76330293      | Cl. 31 #12-36, Bucaramanga, Santander                          |
| 28 | Trobbiani                         | 350 4362566   | Cra 23 #5466, Bucaramanga, Santander                           |
| 29 | Calzado Mar Sol                   | 76448935      | Cra. 17C #56-55, Ricaurte, Bucaramanga                         |
| 30 | Calzado Sergio Zelcer             | 315 8565817   | Cl. 70 #8-73, Bucaramanga, Santander                           |
| 31 | De Fabrica                        | 3158258521    | Cra. 22 #2022, Bucaramanga, Santander                          |
| 32 | Calzado Zafiros                   | 317 4369641   | Cl. 11 #17a-16, Bucaramanga, Santander                         |
| 33 | Maria C Bolsos y Calzado          | 76327201      | Cra. 22 #20-42, Bucaramanga, Santander                         |
| 34 | Calzado DVICMAR                   | 318 8042531   | Calle 9BN # 19-29 manzana 25 Bucaramanga, Santander            |
| 35 | SUELACOL JPJ                      | 310 5851382   | Cra. 22 #22-10, Bucaramanga, Santander                         |
| 36 | Milú Calzado Para Dama            | 76414037      | Cl. 57 #17B-30, Bucaramanga, Santander                         |
| 37 | Brujilda Cabecera                 | 310 8816599   | Cl. 48 #34-11, Bucaramanga, Santander                          |
| 38 | Calzado Mandarina                 | 320 9079931   | Cl. 19 #1727, Bucaramanga, Santander                           |
| 39 | Pegasus Calzado Santander         | 301 2012500   | Cl. 50a #16-33, Bucaramanga, Santander                         |
| 40 | Fábrica De Calzado ABEJITAS       | 317 5012687   | Cl. 14 #12 - 29, Floridablanca, Santander                      |
| 41 | TOP CUEROS                        | 76970022      | Cl. 32 #14-45, Bucaramanga, Santander                          |
| 42 | Calzado Kelly                     | 76593669      | Carrera 16A #34 - 74 Segundo piso, local R16                   |
| 43 | Moda Romany                       | 76704545      | Cl. 37 #15-16, Bucaramanga, Santander                          |
| 44 | Rafaella - Vive intensamente      | 76575201      | Cra. 34 # 52 - 85, Bucaramanga, Santander                      |
| 45 | Calzado Faber                     | (607) 6803943 | Cra. 16 #7-17, Bucaramanga, Santander                          |
| 46 | Calzado Reyver                    | 317 4287058   | Cra. 24 #15-26, Bucaramanga, Santander                         |
| 47 | Suelas Jove                       | 312 3028977   | Cra. 13 #31-64, Bucaramanga, Santander                         |
| 48 | Mucca                             | 302 3457401   | Cl. 11 #6-10, Floridablanca, Santander                         |
| 49 | Calzado Bcied                     | 314 8344762   | C.C. San Andresito la Isla - local 323, piso 1, Bucaramanga, S |
| 50 | Calzado Noraluz                   | 321 3383850   | Calle19 # 22 - 10  |

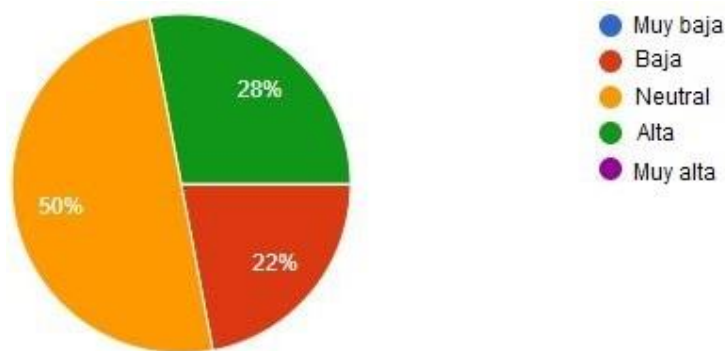
|    |                                   |               |   |
|----|-----------------------------------|---------------|---|
| 51 | Calzado San Francisco Bucaramanga | 321 9481586   | Clle 19#21-31 sanfrancisco, Cl. 19,                         |
| 52 | Patricia Shoes                    | 76458050      | Cl. 20 #21-53, Bucaramanga, Santander                       |
| 53 | FALETTI.                          | 76358108      | Cra. 22 #19-26, Bucaramanga, Santander                      |
| 54 | Zancos zapatos                    | 76451537      | Cra. 22 #20-33, Bucaramanga, Santander                      |
| 55 | Bambú Zapatos y Accesorios        | 3184075865    | Cra. 35 #53-28 Local 1, Bucaramanga, Santander              |
| 56 | Milú Calzado Para Dama            | 76414037      | Cl. 57 #17B-30, Bucaramanga, Santander                      |
| 57 | Canalrín                          | (607) 6802061 | Cl. 31 #20-02, Bucaramanga, Santander                       |
| 58 | CALZADO TRIANINI                  | 315 6398657   | Cl. 53 # 16-59, Bucaramanga, Santander                      |
| 59 | Lula Store                        | 315 5285559   | Carrera 36 49 45 Local 306 La Quinta                        |
| 60 | Calzado Arisandy                  | 318 6638270   | Cra. 22 #20-56, Bucaramanga, Santander                      |
| 61 | Calzado Jimenita's                | 318 3415550   | Cl. 37 #16-04 Local 155,                                    |
| 62 | Klasse Shoes                      | 6715611       | Cl. 15 #14-45, Bucaramanga, Santander                       |
| 63 | Surtidos de calzado R.A . Alejo   | 76703179      | Cl. 35 #12-25, Bucaramanga, Santander                       |
| 64 | Calzado Escorpion                 | 3184078472    | Cra. 22 #19-02, Bucaramanga, Santander                      |
| 65 | Calzado Thomas                    | 317 5929602   | Carrera 16A #34-15 Local 1A                                 |
| 66 | Calzado Mircar                    | 76453659      | Cra. 25 #12-40, Bucaramanga, Santander                      |
| 67 | calzados mariana shoes            | 318 7593679   | Cra. 24 #15-72, Bucaramanga, Santander                      |
| 68 | CALZADO OKI DOKI                  | 76896151      | Cl. 20 #21-21, Bucaramanga, Santander                       |
| 69 | Parisotto                         | 76913491      | CC Cacique, Tv. 93 #34-99 Local 219, El Tejar, Bucaramanga, |
| 70 | De Fabrica                        | 3158258521    | Cra. 22 #2022, Bucaramanga, Santander                       |
| 71 | Calzado Zafiros                   | 317 4369641   | Cl. 11 #17a-16, Bucaramanga, Santander                      |
| 72 | Calzado For you districcalzado    | 313 8798631   | Cra. 24 # 15-15, Bucaramanga, Santander                     |

Nota. Autor desde resultados de la encuesta

Conocer los datos demográficos de las pymes en el sector del calzado es fundamental por varias razones, ya que proporciona información valiosa que puede influir en la toma de decisiones y estrategias empresariales, proporciona la base para estrategias efectivas y decisiones informadas que pueden marcar la diferencia en un mercado competitivo

**Figura 4.**

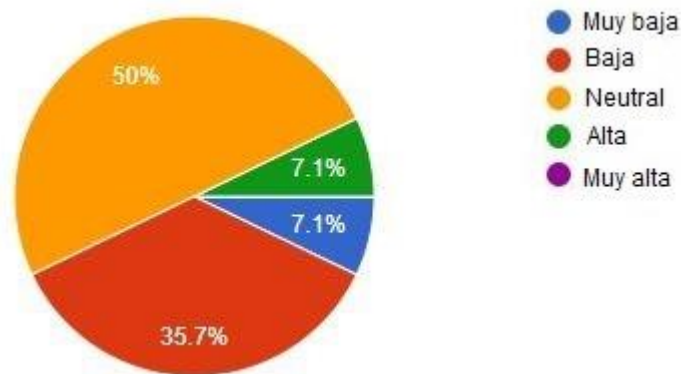
*La capacidad de la pyme del sector calzado para adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado*



Fuente: Autor desde resultados de la encuesta

De acuerdo a los resultados de la Figura 4, se evidencia que el 50% de las pymes del sector calzado encuestadas indicaron que la capacidad para adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado fue neutral, mientras que el 20% indico que fue alta, finalmente el 22% indico que fue baja. la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado es esencial para el éxito a largo plazo de las pymes del sector calzado. No solo permite responder de manera efectiva a la demanda del cliente, sino que también establece las bases para la innovación constante y la prosperidad en un entorno empresarial en constante cambio.

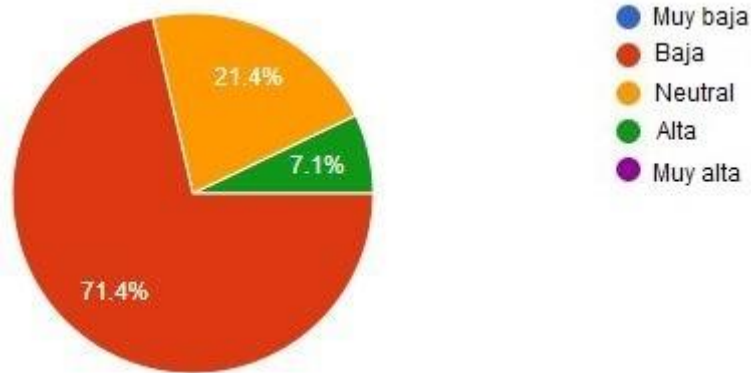
**Figura 5.** En qué medida la empresa incorpora tecnologías digitales para mejorar la competitividad:



Fuente: Autor desde resultados de la encuesta

La Figura 5 evidencia que el 7.1% de las pymes del sector calzado encuestadas indicaron que la medida para incorporar tecnologías digitales para mejorar su competitividad fue muy baja, mientras que el 35.7% indico que fue baja, así mismo el 50% indico que la medida para incorporar tecnologías digitales para mejorar su competitividad fue neutra, finalmente el 7.1% de la pyme indico que fue alta. Medir y fomentar la incorporación de tecnologías digitales en las pymes del sector calzado no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también impulsa la innovación, la competitividad y la capacidad de adaptación a un entorno comercial en constante evolución.

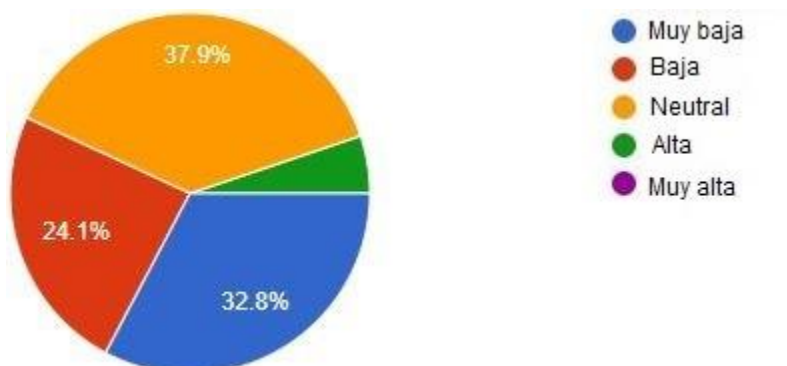
**Figura 6.** La resiliencia de la cadena de suministro de la empresa durante la postpandemia fue:



Fuente: Autor desde resultados de la encuesta

De acuerdo a los resultados de la Figura 6, se evidencia que el 71.4% de las pymes indicaron que la resiliencia de la cadena de suministro de la pyme del sector calzado durante la postpandemia fue baja, así mismo el 21.4% indicó que es neutral, finalmente el 7.1% indicó que fue alta. La resiliencia de la cadena de suministro no solo es esencial para enfrentar desafíos actuales, como los causados por la pandemia, sino que también es una inversión estratégica para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas.

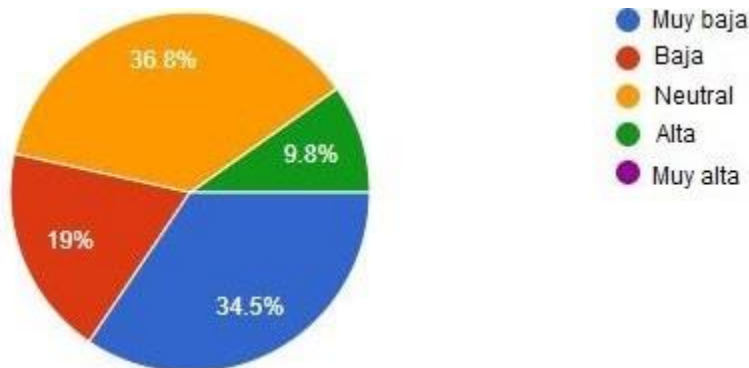
**Figura 7.** ¿En qué medida la pyme del sector calzado introduce nuevas innovaciones en productos y procesos para mantener su competitividad?



Fuente: Autor desde resultados de la encuesta

La Figura 7 evidencia que el 32.8% de las pymes del sector calzado contaron con una medida muy baja para introducir nuevas innovaciones en productos y procesos para mantener su competitividad, mientras que el 24.1% de las empresas indicaron que la medida fue alta, así mismo el 37.9% indico que fue neural, finalmente el 5.2% de las pymes del sector calzado indicaron que contaron con una medida alta para introducir nuevas innovaciones en productos y procesos para mantener su competitividad. Medir la capacidad de introducir innovaciones en productos y procesos es esencial para evaluar y mejorar la competitividad de las pymes del sector calzado, la innovación no solo es un diferenciador clave, sino que también impulsa el crecimiento sostenible y la resiliencia en un mercado en constante evolución.

**Figura 8.** La colaboración efectiva con proveedores y clientes fue:

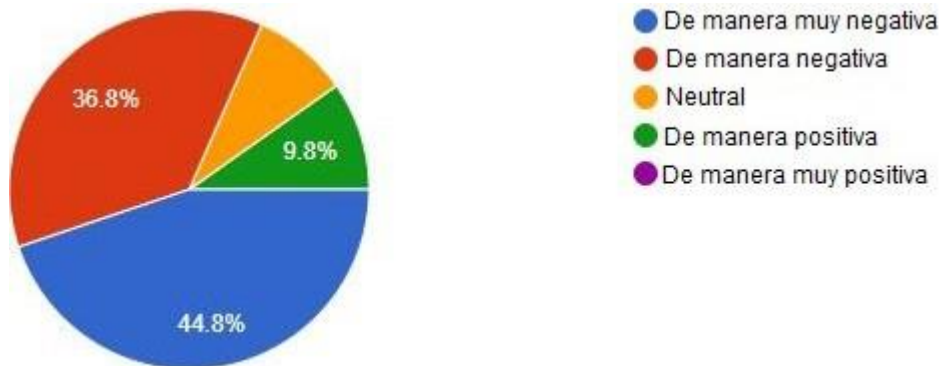


Fuente: Autor desde resultados de la encuesta

De acuerdo a los resultados de la Figura 8, se evidencia que el 34.5% de las pymes encuestadas indicaron que la colaboración efectiva con proveedores y clientes fue muy baja, mientras que el 19% indico que fue baja, así mismo el 36.8% indico que fue neutral, finalmente el 9.8% de las pymes indicaron que la colaboración efectiva con proveedores y clientes fue alta. la colaboración efectiva con proveedores y clientes en las pymes del sector calzado no solo mejora la

eficiencia operativa, sino que también impulsa la innovación, la calidad del producto y la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a un entorno empresarial dinámico y competitivo.

**Figura 9.** ¿Cómo afectó el acceso a financiamiento la competitividad de empresa?

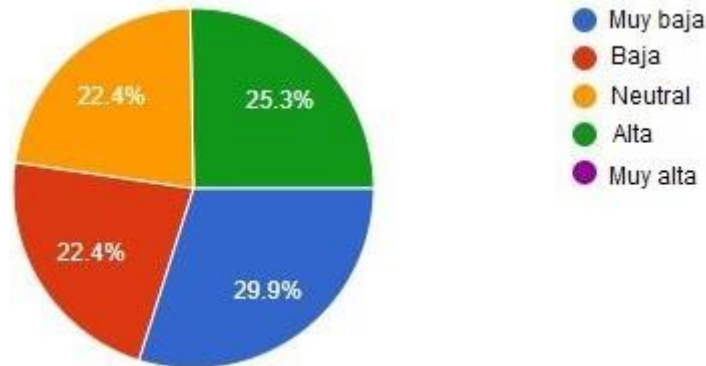


Fuente: Autor desde resultados de la encuesta

La Figura 9 evidencia que el 44.8% de las pymes del sector calzado, indicaron que el acceso a financiamiento la competitividad de empresa afecto de manera muy negativa, así mismo el 36.8% indico que la afecta de manera negativa, el 8.6% de las pymes indicaron que afecto de forma neutral, finalmente el 9.8% indicaron que el acceso a financiamiento la competitividad de empresa afecto de manera positiva. el acceso a financiamiento es un factor clave que puede influir directamente en la capacidad de una empresa del sector calzado para mantenerse competitiva. Las inversiones estratégicas y la gestión adecuada de los recursos financieros son fundamentales para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un mercado dinámico.



**Figura 10.** ¿En qué medida la capacitación y desarrollo del personal contribuyeron a la competitividad de la empresa?

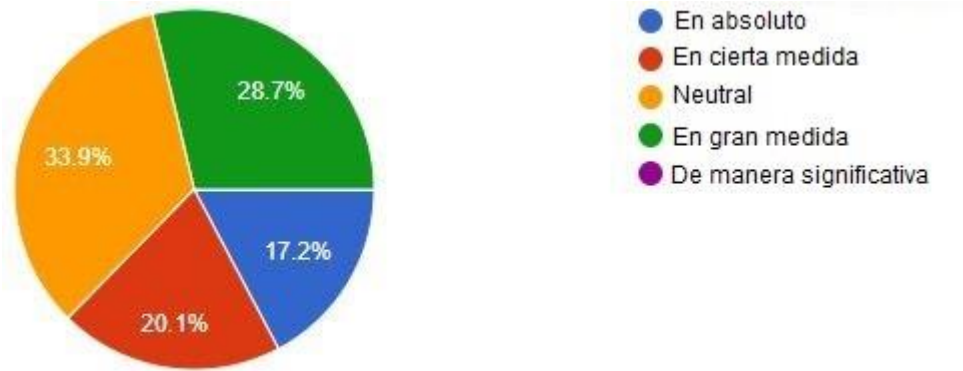


Fuente: Autor desde resultados de la encuesta

De acuerdo a los resultados de la Figura 10, se evidencia que el 29.95% indicó que la capacitación y desarrollo del personal contribuyeron a la competitividad de la empresa en medida muy baja, así mismo el 22.4% de las pymes del sector calzado indicó que fue baja, el 22.4% indicó que fue neutral, finalmente el 25.3% indicó que la capacitación y desarrollo del personal contribuyeron a la competitividad de la empresa fue alta. La capacitación y el desarrollo del personal son inversiones estratégicas que pueden tener un impacto significativo en la competitividad de una empresa del sector calzado. Contribuyen a la mejora de habilidades, la innovación, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, elementos esenciales para destacar en un mercado dinámico y competitivo.



**Figura 11.** La implementación de prácticas sostenibles en la pyme del sector calzado afectó positivamente su competitividad:



Fuente: Autor desde resultados de la encuesta

La Figura 11 evidencia que el 17.2% de las pymes del sector calzado, indicaron que la implementación de prácticas sostenibles en la pyme del sector calzado afectó positivamente su competitividad en absoluto, el 20.1% indicó que fue en cierta medida, el 33.9% indicó que fue neutral, finalmente el 28.7% de las pymes del sector calzado indicó que la implementación de prácticas sostenibles en la pyme del sector calzado afectó positivamente su competitividad fue en gran medida. La sostenibilidad no solo es esencial desde una perspectiva ética y ambiental, sino que también puede ser un factor estratégico para mejorar la competitividad de una pyme del sector calzado. La adopción de prácticas sostenibles puede generar beneficios tanto a nivel reputacional como operativo, contribuyendo a un posicionamiento sólido en el mercado.

### 5.2.2. Análisis de las variables que afectaron la competitividad

La competitividad de las pymes del sector calzado puede haber sido influenciada por diversas variables durante la postpandemia. Al conocer la situación actual, es crucial examinar factores específicos que podrían haber afectado su

rendimiento. Estas son algunas variables clave que podrían haber desempeñado un papel significativo:

**Tabla 4.**  
*Análisis de las variables que afectaron la competitividad*

|   |  |
|---|--|
| <b>Cambio en la Demanda del Consumidor</b>    | Variaciones en los patrones de consumo de calzado, como preferencias de estilo, comodidad o preferencia por productos sostenibles, podrían haber afectado la competitividad de las pymes.        |
| <b>Adaptación a Tendencias del Mercado</b>    | La capacidad de las pymes para adaptarse y capitalizar las nuevas tendencias del mercado, como la moda sostenible, la digitalización de ventas o la producción personalizada.                    |
| <b>Resiliencia de la Cadena de Suministro</b> | Desafíos en la cadena de suministro, como interrupciones en la obtención de materias primas, transporte o costos adicionales, podrían haber influido en la competitividad.                       |
| <b>Uso de Tecnología y Digitalización</b>     | La adopción de tecnologías digitales para ventas en línea, marketing, gestión de inventarios y operaciones podría haber impactado la competitividad en un entorno comercial cambiante.           |
| <b>Acceso a Financiamiento</b>                | Limitaciones en el acceso a financiamiento para mantener operaciones, innovar o adaptarse a nuevas circunstancias.   |
| <b>Capacidad de Innovación</b>                | La capacidad de las pymes para innovar en productos, procesos y modelos de negocio podría haber sido crucial para mantener o mejorar la competitividad.  |
| <b>Medidas de Salud y Seguridad</b>           | La implementación de medidas efectivas de salud y seguridad en respuesta a la pandemia, y la percepción del consumidor sobre estas medidas, pueden haber tenido un impacto en la competitividad. |

|  |   |
|--|---|
| <b>Estrategias de Marketing y Comunicación</b> | Cómo las pymes han abordado el marketing y la comunicación en el entorno digital y la eficacia de estas estrategias.              |
| <b>Sostenibilidad</b>                          | El énfasis en prácticas comerciales sostenibles y la respuesta de los consumidores a productos respetuosos con el medio ambiente. |

Nota: Tabla elaborada por el autor

Al evaluar estas variables, se puede obtener una comprensión más completa de la situación actual y permitir la formulación de estrategias efectivas para mejorar la competitividad en el contexto postpandemia.

### **5.3. FASE 3. ACCIONES DE MEJORA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA.**

Los resultados del tercer objetivo específico permiten proponer acciones para la mejora de la competitividad en el sector calzado, con base en el análisis efectuado en Bucaramanga.

#### ***5.3.1. Acciones para la mejora de la competitividad en el sector calzado***

Para mejorar la competitividad en el sector calzado, las empresas pueden considerar una serie de acciones estratégicas que aborden diversas áreas clave.

**Tabla 5.**

*Acciones para la mejora de la competitividad en el sector calzado*

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Innovación en Diseño y Tecnología del Producto</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en el desarrollo de productos innovadores que respondan a las tendencias del mercado y satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores (Echeverri, 2018).</li> <li>• Incorporar tecnologías avanzadas en el diseño y fabricación de calzado para mejorar la calidad y la eficiencia</li> </ul> |
| <p><b>Digitalización y Comercio Electrónico</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una presencia sólida en línea mediante la creación de una plataforma de comercio electrónico y la participación en Marketplace digitales.</li> <li>• Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a una audiencia más amplia y mejorar la visibilidad de la marca.</li> </ul>                 |
| <p><b>Optimización de la Cadena de Suministro</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro para reducir costos y tiempos de entrega.</li> <li>• Buscar oportunidades para la diversificación de proveedores y la mitigación de riesgos en la cadena de suministro.</li> </ul>   |
| <p><b>Enfoque en la Sostenibilidad</b></p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar prácticas sostenibles en la producción y promocionar productos ecológicos y éticos.</li> <li>• Responder a la creciente demanda de productos sostenibles por parte de los consumidores.</li> </ul>  |
| <p><b>Colaboración con Otros Actores del Sector</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector, proveedores, instituciones educativas y centros de investigación para fomentar la colaboración y la innovación.</li> </ul>  |
| <p><b>Formación y Desarrollo del Personal</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en programas de formación y desarrollo del personal para mejorar las habilidades y conocimientos en áreas clave, como diseño, tecnología y gestión.</li> <li>• Fomentar un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la colaboración.</li> </ul>  |
| <p><b>Estrategias de Marketing Diferenciadas</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de marketing específicas para diferentes segmentos de clientes, destacando características únicas del producto y la marca.</li> <li>• Utilizar campañas de marketing emocional para conectar con los consumidores a un nivel más profundo.</li> </ul>                                     |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Investigación de Mercado Continua</b></p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar investigaciones de mercado periódicas para entender las preferencias del consumidor, anticipar tendencias y adaptar productos y estrategias en consecuencia.</li> </ul>  |
| <p><b>Flexibilidad en la Producción</b></p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar sistemas de producción flexibles que permitan adaptarse rápidamente a cambios en la demanda y personalizar productos según las preferencias del cliente.</li> </ul>   |
| <p><b>Mejora en la Gestión Financiera</b></p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar la gestión financiera para garantizar un uso eficiente de los recursos y mantener la estabilidad económica.</li> <li>Buscar fuentes de financiamiento adecuadas para inversiones en innovación y crecimiento.</li> </ul>  |
| <p><b>Evaluación y Adopción de Normativas Internacionales</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar y cumplir con normativas y estándares internacionales en calidad, seguridad y sostenibilidad para mejorar la competitividad en mercados globales.</li> </ul>  |
| <p><b>Feedback del Cliente y Mejora Continua</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recoger activamente comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora y ajustar productos y servicios de acuerdo con sus expectativas.</li> <li>Implementar procesos de mejora continua basados en la retroalimentación del cliente y la monitorización del rendimiento</li> </ul> |

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de fuentes bibliográficas

Al implementar estas acciones estratégicas, las pymes del sector calzado pueden fortalecer su competitividad, adaptarse a los cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades para el crecimiento sostenible.

## 6. CONCLUSIONES

Tras presentar los datos de producción de las pymes del sector calzado antes y después de la pandemia, se observó una clara diferencia en los niveles de producción; antes de la pandemia, las pymes del sector calzado mostraban niveles de producción estables o en crecimiento, lo que indica una situación relativamente estable en términos de competitividad.

Sin embargo, después de la pandemia, se evidenció una disminución significativa en la producción, lo que sugiere que las pymes del sector calzado se vieron afectadas negativamente en términos de competitividad debido a los efectos adversos de la pandemia en la economía y en la demanda del mercado.

El análisis de las variables que afectaron la competitividad de las pymes del sector calzado en la postpandemia reveló diversos factores que influyeron en la situación actual del sector, entre estas variables se encontraron la reducción de la demanda del mercado debido a cambios en los patrones de consumo, las interrupciones en la cadena de suministro que afectaron la disponibilidad de materias primas y componentes, así como las medidas de distanciamiento social y restricciones de movilidad que dificultaron las operaciones comerciales.

En el contexto específico de Bucaramanga, es esencial considerar las condiciones locales y las particularidades del mercado, la situación actual revela tanto desafíos como oportunidades para las pymes del sector calzado en la región. La necesidad de adaptarse a las nuevas realidades del mercado, aprovechar la digitalización y fortalecer la cadena de suministro se presenta como imperativa.

Basándose en el análisis efectuado en Bucaramanga, se propusieron diversas acciones para mejorar la competitividad en el sector calzado en el pasado. Estas acciones incluyeron promover la digitalización y la adopción de tecnologías innovadoras en los procesos de producción y comercialización, implementar programas de capacitación y formación para el desarrollo de habilidades técnicas y empresariales, fomentar la colaboración entre las pymes del sector calzado y otras organizaciones del sector privado, y establecer políticas y programas de apoyo gubernamental dirigidos a las pymes del sector calzado. Estas acciones fueron diseñadas para fortalecer la competitividad del sector calzado y promover su crecimiento y desarrollo en el contexto postpandemia.

Se destaca la situación anterior a la pandemia, porque muestra niveles estables o crecientes de producción, y cómo los efectos adversos de la pandemia, como la reducción de la demanda y las interrupciones en la cadena de suministro, impactaron negativamente en la competitividad del sector calzado. Además, se proponen acciones específicas que se llevaron a cabo en el pasado para mejorar la competitividad en el sector, con el objetivo de mitigar los efectos negativos de la pandemia y promover el crecimiento y desarrollo del sector calzado en Bucaramanga.

## 7. RECOMENDACIONES

Es importante que las Pymes del sector calzado inicien recopilando datos relevantes sobre la producción, ventas, y desempeño financiero usando fuentes confiables, como informes gubernamentales, asociaciones industriales y datos internos de las empresas.

Es importante que como empresa se mantenga al tanto de las tendencias emergentes en el comportamiento del consumidor, como preferencias de compra en línea, demanda de productos sostenibles y estilos de vida cambiantes. Desarrolla la presencia en línea mediante la creación de un sitio web atractivo y funcional, participación en plataformas de comercio electrónico y estrategias de marketing digital efectivas.

Prioriza la innovación en el diseño y funcionalidad de los productos, considera la introducción de nuevos estilos, materiales y tecnologías para mantener la relevancia y diferenciarte en el mercado. Crear una experiencia de compra excepcional, ofrecer un servicio al cliente de calidad, facilidades de pago, opciones de envío eficientes y políticas de devolución transparentes.

Diversificar la oferta de productos para atender a diferentes segmentos de clientes. Considera la posibilidad de expandirte hacia categorías relacionadas, como accesorios o productos complementarios, explorar oportunidades de colaboración con otras pymes, diseñadores locales, o marcas afines. Al implementar estas recomendaciones, las pymes del sector calzado pueden fortalecer su posición competitiva, adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y prosperar durante la postpandemia.



## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Gelves, L., y Albornoz-Arias, N. (2019). Capacidad de adaptación en empresas del calzado en el Norte de Santander, Colombia. *Desarrollo gerencial*, 11(1), 104-130. <https://biblat.unam.mx/es/revista/desarrollo-gerencial/articulo/capacidad-de-adaptacion-en-empresas-del-calzado-en-el-norte-de-santander-colombia>
- Acosta Haro, S., y Acosta Haro, E. (2024). Índice de competitividad empresarial en el sector autotransporte de carga del municipio de Ahome. *RECIAMUC*, 8(1), 214-226. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(1\).ene.2024.214-226](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.214-226)
- Agudelo Giraldo, O. A. (2018). Los calificativos del derecho en las formas de investigación jurídica. Agudelo-Giraldo, OA, León-Molina, JE, Prieto-Salas, MA, Alarcón-Peña, A. y Jiménez-Triana, JC (2018). La pregunta por el método: derecho y metodología de la investigación. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. [Tesis de Posgrado, Universidad Católica de Colombia, Bogotá]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/22587>
- Altamirano, D., Solorzano, S., Salazar, S., y Condolo, M. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(1), 285-304. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659353>
- Álvarez Contreras, D. E., y Jiménez Lyons, K. A. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932020000100252&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932020000100252&script=sci_arttext)
- Angrita Barreto, A., y Albarracín Barreto, C. (2019). Algunas costumbres mercantiles en la industria del calzado del municipio de San José de Cúcuta (Colombia). *Revista de Derecho privado*, (36), 319-331.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-43662019000100319&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-43662019000100319&script=sci_arttext)

Arenales, J. (27 de noviembre de 2023). Para este año esperamos cerrar con ventas de hasta ocho millones de pares Croydon. *La República*.  
<https://www.larepublica.co/empresas/entrevista-con-juan-carlos-restrepo-presidente-de-croydon-sobre-el-mercado-de-zapatos-en-colombia-3755274>

Arias-Rodríguez, F., Lozano-Espitia, I., Granger, C., Vásquez-Escobar, D., Vargas, C. O., Rodríguez-Niño, N., y Sánchez-Jabba, A. (2023). Dinámica y determinantes del consumo de los hogares en Colombia durante la postpandemia del Covid-19. *Borradores de Economía; No. 1242*.  
<https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/10656>

Aurazo Zapata, A. G. (2022). La relación existe entre el programa Mi Pyme y la reactivación económica del sector calzado en el distrito del Porvenir-Provincia de Trujillo-La Libertad 2021. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Perú]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo, Perú  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/86668>

Bajaña Quiroz, F. M., y Bustos Bohórquez, A. A. (2022). Consecuencias del desarrollo en la educación en tiempos de post pandemia. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 3(8), 16-25.  
<http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/149>

Becerra Elejalde, L. (18 de mayo de 2020). Marcas locales de ropa y calzado se preparan para fortalecerse en la pospandemia. *La República*.  
<https://www.larepublica.co/empresas/marcas-locales-de-ropa-y-calzado-se-preparan-para-fortalecerse-en-la-pospandemia-3006655>

Becerra Elejalde, L. (21 de julio de 2020). Las ventas de ropa y calzado cayeron más de 80% por el efecto de la pandemia del COVID. *La República*.  
<https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ropa-y-calzado-cayeron-mas-de-80-por-el-efecto-de-la-pandemia-3032917>

- Calzado, M., Cirulli, A., y Lio, V. (2021). La ventana al exterior en la pandemia: Tecnologías, hábitos y confianza informativa en Argentina. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 83-00. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=arti&d=Jpr16327>
- Camargo Argüello, L. M. (2019). Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana a través del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones-MMGO. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio Universidad Autónoma de Bucaramanga. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/2108>
- Cárdenas, S. (9 de marzo de 2021). El cambio de hábitos durante la pandemia hizo que ventas de calzado cayeran 31,7%. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-cambio-de-habitos-durante-la-pandemia-hizo-que-ventas-de-calzado-cayeran-31-7-3136405>
- Castillo Marín, C. L. (2020). Propuesta marca sectorial para el sector calzado en Santander como estrategia de posicionamiento a nivel nacional e internacional [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB]. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/14791>
- CEPAL, N. (2 de julio de 2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: *Emergencia* Y *Reactivación*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D. y Fierro Mosquera, D. G. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878906>

- Duarte Vázquez, L. (2022). Caracterización del desempeño del Contador Público postpandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 10878-10888. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4172>
- Echeverri, M. (29 de enero de 2018). Venus, Payless y Offcorss venden 30 de cada 100 zapatos infantiles del mercado. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/venus-payless-y-offcorss-venden-30-de-cada-100-zapatos-infantiles-del-mercado-2593389>
- Estrada Rudas. C. (17 de mayo de 2022). Las empresas de calzado han trasladado 20% del alza de materias primas a los clientes. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/las-empresas-de-calzado-han-trasladado-20-del-alza-de-materias-primas-a-los-clientes-3364682>
- Estupiñan Ricardo, J., Romero Fernández, A. J., y Leyva Vázquez, M. Y. (2022). Presencia de la investigación científica en los problemas sociales post pandemia. *Conrado*, 18(86), 258-267. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000300258&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000300258&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Fenalco, (28 Julio 2021). Sector calzado, uno de los más perjudicados por la pandemia. *Comunicaciones Fenalco*. <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/sector-calzado-uno-de-los-mas-perjudicados-por-la-pandemia/>
- Gallego Arroyave, S. (2022). Retos del Marketing Postpandemia: TRUCCO'S FASHION SAS. [Tesis de Pregrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Universidad Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/43210>
- Gallego Arroyave, S. (2022). Retos del Marketing Post-pandemia: Trucco's Fashion SAS [Tesis de Doctorado, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/43210>
- Giraldo Osorio, L. J., y Quintero, S. D. (2022). Estrategias de marketing utilizadas en el sector comercial del municipio de Girardota en la postpandemia [Tesis

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

de Doctorado, Corporación Universitaria Minuto de Dios].  
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16210>

González, T. (29 de noviembre de 2023). La colombiana Croydon venderá 8 millones de pares de zapatos este año. *Fashionnetwork*.  
<https://pe.fashionnetwork.com/news/La-colombiana-croydon-vendera-8-millones-de-pares-de-zapatos-este-ano,1581560.html>

Guardiola, L. F., Rueda, G., y Avendaño, W. R. (2020). Sector del calzado en contextos de frontera: un análisis desde la tasa de cambio y el EBITDA en la rentabilidad del patrimonio. *Revista ESPACIOS. ISSN, 798, 1015*.  
<http://www.2.9.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p16.pdf>

Gutiérrez Jiménez, L. M. (2022). Impacto de la nueva forma de trabajo en el contexto post pandemia sobre las expectativas laborales del personal operativo de una empresa industrial en la ciudad de Pereira [Tesis Doctorado, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/31774>

Heredia Gamboa, D. A., del Pilar Hurtado Yugcha, J., Gamboa Salinas, J. M., Mancheno Saá, M. J., y Astudillo Cuenca, V. E. (2022). Administración del reciclaje, tendencia económica post pandemia que se suma a la transición digital de la oferta. *Dominio de las Ciencias, 8(1), 375-393*.  
<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2497>

Lavanda Reyes, F. A., Martínez García, R. y Reyes Acevedo, J. (2021). Estrategias de Marketing Digital en las Mypes y el Comportamiento de compra Post Pandemia en Perú. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), 11-19*. <https://www.researchgate.net/profile/Jesus-Reyes-Acevedo-2/publication/352690765>

López Altamirano, D., Solorzano Solorzano, S. E., Burgos Salazar, S. P., y Mejía Condolo, M. F. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(1), 285-304*.

- Magaloni, B., Magaloni, A. L., y Razu, Z. (2018). La tortura como método de investigación criminal. El impacto de la guerra contra las drogas en México. *Política y gobierno*, 25(2), 223-261. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-20372018000200223](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-20372018000200223)
- Martínez Arias, M. y Gamboa, J. (2022). Los efectos postpandemia en el sector automotriz de la zona 3 del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383481>
- Méndez Parada, V. (2019). Planeación fiscal como herramienta de competitividad en las Pymes. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 1(1), 22-44. <https://doi.org/10.52948/rcca.v1i1.43>
- Montenegro Cueva, E., y Chaluisa, S. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Tesla Revista Científica*, 1(2), 28-44. <https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/3>
- Núñez Cudriz, E., y Miranda Corrales, J. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30). <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2915>
- Ortega Jaime, W. A. (2020). Artículo" Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga". [Tesis de Pregrado, Unidades Tecnológicas de Santander]. Repositorio Unidades Tecnológicas de Santander. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/1652>
- Padilla Avalos, C. A., y Marroquín Soto, C. (2021). Enfoques de investigación en odontología: cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista estomatológica herediana*, 31(4), 338-340. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-43552021000400338&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-43552021000400338&script=sci_arttext)

- Palomino Martínez, M. F. (2019). Tarjetas de crédito en Colombia: leyes, instituciones y efectos. *Ciencia, Economía y Negocios*, 3(1), 59-86. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1511>
- Paredes Ocaña, A., y Gallardo Medina, W. (2022). Administración estratégica en las pymes de Tungurahua y su impacto en la reactivación post pandemia. *Visionario Digital*, 6(2), 6-22. <https://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/2110>
- Pérez Peralta, C. M., Chirinos Araque, Y., Ramírez García, A., y Barbera Alvarado, N. (2021). Factores de competitividad en PYMES manufactureras en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 350-369. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890519>
- Pineda, C. (27 de agosto de 2023). Gremio del calzado propone creación de un nuevo ministerio en Colombia. ¿Por qué y para qué? *Semana*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/gremio-del-calzado-propone-creacion-de-un-nuevo-ministerio-en-colombia-por-que-y-para-que/202342/>
- Pintado Alvarez, J. C. (2023). *Análisis del consumo de calzado femenino pre pandemia y post pandemia en la ciudad de Ambato* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica De Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/39839>
- Ricardo, J. E., Vázquez, M. Y. L., y Hernández, N. B. (2022). Impacto de la investigación jurídica a los problemas sociales postpandemia en Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 14(S5), 542-551. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3322>
- Rivera Godoy, J. A. (2020). Rendimiento contable y EVA en la pyme de la industria del cuero, calzado y marroquinería en Colombia. *Revista Universidad y*



*Empresa*, 22(38), 131-159. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392020000100131&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392020000100131&script=sci_arttext)

Rodríguez Barrero, M. S., Buitrago Mejía, A., y Serna Gómez, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, (35), 97-118. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2588-09692019000200097](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692019000200097)

Ruiz Santos, S. J. (2022). Diseño de campaña de marketing digital para incentivar el uso de los servicios financieros electrónicos que brinda Diners club del Ecuador a sus tarjetahabientes [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/59111>

Salgado Baquero, S., y Ramírez Infante, C. A. (2021). Plan de mercadeo para Kalifa calzado [Tesis de Pregrado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio Universidad Piloto de Colombia <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/2487>

Sánchez Gutiérrez, F. O. (2021). Retos pos pandemia en la gestión de residuos sólidos. *CienciAmérica*, 10(1), 11-23. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/354>

Serma. (10 de Enero 2020). Calzado Global: expectativas postpandemia. <https://serma.net/noticias/informes/calzado-global-expectativas-post-pandemia>

Serrano Amado, A. M., Montoya Restrepo, L. A., y Amado Cely, N. P. (2021). La competitividad turística. Una aproximación desde el Departamento de Boyacá, Colombia. *Tendencias*, 22(1), 226-253. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-01352016000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-01352016000200002&script=sci_arttext)

Solorzano Cárdenas, S. (9 de marzo de 2022). El cambio de hábitos durante la pandemia hizo que ventas de calzado cayeran 31,7%. *La República*.



<https://www.larepublica.co/empresas/el-cambio-de-habitos-durante-la-pandemia-hizo-que-ventas-de-calzado-cayeran-31-7-3136405>

Túquerres Fernández, R. B., Peralta Cabrera, A. F., Lema Morales, A. G., y Chancosi Ulcuango, C. A. (2023). Estrategias administrativas en las empresas en tiempo postpandemia. Una revisión. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 6(12), 316-331.

<http://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/150>

Velazco Carrillo, J. P. (14 de abril de 2020). Pandemia afecta al sector del calzado en Bucaramanga. *Plataforma*.

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

Villao Rodríguez, L. M. (2021). Plan de negocios para la creación producción y comercialización de un emprendimiento post pandemia [Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/58304>

## 9. APÉNDICES

No aplica