



**La innovación como estrategia de posicionamiento competitivo en el sector
calzado en Colombia, año 2026**

Monografía de Análisis

Camilo Andrés Tarazona Moncada
CC. 1.005.282.371

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Programa Administración de Empresas
Bucaramanga, 03 de julio de 2026



La innovación como estrategia de posicionamiento competitivo en el sector calzado en Colombia, año 2026

Monografía de Análisis

Camilo Andrés Tarazona Moncada
CC. 1.005.282.371

**Trabajo de Grado para optar al título de
Profesional en Administración de Empresas**

DIRECTOR

Franklin Darío Torres Ardila

Grupo de investigación- GICSE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Programa Administración de Empresas
Bucaramanga, 03 de julio de 2026

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 Acta 19-2026 del 23/06/2026
Evaluador: Sergio Iván Picón Peralta Mg.

FDC 125

La innovación como estrategia
de posicionamiento competitivo
en el sector calzado en Colombia,
año 2026

Mg. Sergio Iván Picón Peralta
Firma del Evaluador



Mg. Franklin Darío Torres Ardila
Firma del Director

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por su apoyo constante, comprensión y acompañamiento en cada etapa de este proceso, sus palabras de ánimo y recomendaciones fueron esenciales para que pudiera finalizar esta importante etapa en mi vida. Igualmente, a Dios por darme la sabiduría que me ayudó a vencer cada reto que se presentó en este proceso académico.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores quienes participaron en este proceso de formación académica compartiendo sus saberes, vivencias y consejos que fueron esenciales para mi crecimiento tanto personal como profesional. Igualmente quiero agradecer a mis compañeros de estudio por su compañerismo durante todo el proceso, gracias al intercambio de ideas, el trabajo colaborativo y el aprendizaje continuo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1. MARCO TEÓRICO	19
2.1.1. TEORIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL	19
2.1.2. TEORIA DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	20
2.1.3. TEORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.1.4. TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.5. TEORIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	22
2.2. MARCO CONCEPTUAL	23
2.2.1. CRECIMIENTO EMPRESARIAL	23
2.2.2. SOSTENIBILIDAD COMPETITIVA	24
2.2.3. PRODUCTIVIDAD.....	24
2.2.4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	25
2.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.2.6. CALIDAD EMPRESARIAL.....	26
2.2.7. VALOR AGREGADO.....	26
2.2.8. INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	26
2.2.9. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	27
2.2.10. EXPERIENCIA DEL CLIENTE	27
2.3. MARCO LEGAL.....	28
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.1. METODOLOGÍA	30
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.1.2. ENFOQUE DE INVESTIGACION	31

3.1.3.	MÉTODO DE INVESTIGACION	32
3.1.4.	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN O INSTRUMENTOS	32
3.2.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	34
3.2.1.	FUENTES PRIMARIAS	34
3.2.2.	FUENTES SECUNDARIAS	35
3.2.3.	MUESTRA Y POBLACIÓN	36
3.2.4.	FASES EMPLEADAS EN LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	37
4.	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>39</u>
4.1.	EXAMINAR LOS PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS DE INNOVACIÓN APLICADOS AL ÁMBITO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN LITERARIA	39
4.2.	EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y SU IMPACTO EN EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO MEDIANTE UNA MATRIZ DOFA	40
4.3.	PROPONER UNA SERIE DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA ANTERIORMENTE.....	41
5.	<u>RESULTADOS</u>	<u>42</u>
5.1.	EXAMINAR LOS PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS DE INNOVACIÓN APLICADOS AL ÁMBITO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN LITERARIA	42
5.2.	EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y SU IMPACTO EN EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO MEDIANTE UNA MATRIZ DOFA.	54
5.3.	PROPONER UNA SERIE DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA ANTERIORMENTE.....	84
6.	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>92</u>
7.	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>95</u>
8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>97</u>
9.	<u>ANEXOS.....</u>	<u>109</u>

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. TAMAÑO DE LA EMPRESA	55
FIGURA 2. TIEMPO QUE LLEVA FUNCIONANDO LA EMPRESA.....	56
FIGURA 3. FRECUENCIA EN LA QUE LA EMPRESA DESARROLLA NUEVOS PRODUCTOS.....	58
FIGURA 4. NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.....	59
FIGURA 5. FRECUENCIA EN LA QUE EMPRESA INVIERTE EN RECURSOS EN ACTIVIDADES	61
FIGURA 6. CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	62
FIGURA 7. FRECUENCIA EN QUE SE CAPACITA EN INNOVACIÓN	64
FIGURA 8. NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GENERACIÓN DE IDEAS.....	65
FIGURA 9. CALIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA ADAPTARSE A CAMBIOS	67
FIGURA 10. FRECUENCIA EN ANALIZAR LAS TENDENCIAS DEL MERCADO PARA INNOVAR.....	68
FIGURA 11. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FRENTE A OTRAS DEL SECTOR.....	70
FIGURA 12. CREE QUE LA INNOVACIÓN INFLUYE EN EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS.....	71

<u>FIGURA 13. FRECUENCIA EN LA QUE EMPRESA RECOPILA OPINIONES DE LOS CLIENTES EN IDEAS INNOVADORAS.....</u>	<u>73</u>
<u>FIGURA 14. ASPECTOS ESENCIALES PARA FORTALECER LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR CALZADO</u>	<u>74</u>
<u>FIGURA 15. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EMPRESAS DE CALZADO</u>	<u>85</u>
<u>FIGURA 16. CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA INNOVACIÓN.....</u>	<u>86</u>
<u>FIGURA 17. PASOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE.....</u>	<u>87</u>
<u>FIGURA 18. INVERSIÓN DESTINADA A ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN</u>	<u>89</u>
<u>FIGURA 19. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS MEDIANTE INNOVACIÓN Y DISEÑO.....</u>	<u>90</u>
<u>FIGURA 20. OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS MEDIANTE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.....</u>	<u>91</u>

LISTA DE TABLAS

<u>TABLA 1. LEYES, NORMAS Y DECRETOS</u>	<u>28</u>
<u>TABLA 2. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA.....</u>	<u>33</u>
<u>TABLA 3. FICHA TÉCNICA DE LA MATRIZ DOFA</u>	<u>34</u>
<u>TABLA 4. FASES DEL PROYECTO.....</u>	<u>37</u>
<u>TABLA 5. PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS DE INNOVACIÓN APLICADOS AL ÁMBITO EMPRESARIAL.....</u>	<u>50</u>
<u>TABLA 6. TAMAÑO DE LA EMPRESA.....</u>	<u>56</u>
<u>TABLA 7. TIEMPO QUE LLEVA FUNCIONANDO LA EMPRESA.....</u>	<u>57</u>
<u>TABLA 8. FRECUENCIA EN LA QUE LA EMPRESA DESARROLLA NUEVOS PRODUCTOS.....</u>	<u>59</u>
<u>TABLA 9. NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.....</u>	<u>60</u>
<u>TABLA 10. FRECUENCIA EN LA QUE EMPRESA INVIERTE EN RECURSOS EN ACTIVIDADES</u>	<u>62</u>
<u>TABLA 11. CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS</u>	<u>63</u>
<u>TABLA 12. FRECUENCIA EN QUE SE CAPACITA EN INNOVACIÓN.....</u>	<u>65</u>
<u>TABLA 13. NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GENERACIÓN DE IDEAS</u>	<u>66</u>

<u>TABLA 14. CALIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA ADAPTARSE A CAMBIOS</u>	<u>68</u>
<u>TABLA 15. FRECUENCIA EN ANALIZAR LAS TENDENCIAS DEL MERCADO PARA INNOVAR</u>	<u>69</u>
<u>TABLA 16. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FRENTE A OTRAS DEL SECTOR.....</u>	<u>71</u>
<u>TABLA 17. CREE QUE LA INNOVACIÓN INFLUYE EN EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS</u>	<u>72</u>
<u>TABLA 18. FRECUENCIA EN LA QUE EMPRESA RECOPILA OPINIONES DE LOS CLIENTES EN IDEAS INNOVADORAS.....</u>	<u>74</u>
<u>TABLA 19. ASPECTOS ESENCIALES PARA FORTALECER LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR CALZADO</u>	<u>76</u>
<u>TABLA 20. MATRIZ DOFA</u>	<u>78</u>

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como propósito analizar la importancia de la innovación como factor estratégico para fortalecer la competitividad de las empresas pertenecientes al sector calzado. De esta manera, el estudio surge ante la necesidad de comprender cómo la innovación puede contribuir a enfrentar los desafíos derivados de la globalización, los avances tecnológicos, los cambios en las preferencias de los consumidores y la creciente competencia empresarial. En este orden de ideas para llevar a cabo la investigación, se efectuó un análisis de la literatura, la cual permitió reconocer los enfoques teóricos y principales conceptos clave sobre innovación utilizados en el campo empresarial. Seguido a esto, se empleó una encuesta y una matriz DOFA para determinar la situación presente del sector calzado en Colombia. En este sentido, estas herramientas ayudaron a detectar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas vinculadas con la administración de la innovación. Conforme a los resultados obtenidos, se establecieron una serie de estrategias que buscan fortalecer la posición competitiva de las compañías del sector. Estas se centran en optimizar los procesos productivos, gestionar el conocimiento, innovar en productos, transformar digitalmente y fortalecer el talento humano. En general, los hallazgos muestran que la innovación es un elemento crucial para incrementar la competitividad de las empresas, impulsar su diferenciación en el mercado y favorecer el crecimiento sostenible de las compañías que conforman la industria del calzado en Colombia.

PALABRAS CLAVE: Innovación empresarial, posicionamiento competitivo, planeación estratégica, ventaja competitiva, desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

La innovación se ha vuelto uno de los elementos clave para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas en un ambiente empresarial marcado por la globalización, el progreso tecnológico y las cambiantes transformaciones en los gustos de los consumidores. Hoy en día, las empresas afrontan el reto de adecuarse a mercados que son cada vez más exigentes y dinámicos. De esta manera, la habilidad para producir ideas nuevas, optimizar procesos, implementar tecnologías y crear productos únicos se vuelve una condición esencial para conseguir ventajas competitivas sostenibles (Montalvo, 2026).

Por otro lado, la industria del calzado en Colombia representa una actividad económica de gran importancia por su contribución al desarrollo industrial, a la creación de puestos de trabajo y a la revitalización de la economía del país. No obstante, las empresas que forman parte de este sector se encuentran con varios retos asociados al aumento de la competencia a nivel nacional y mundial, la digitalización, así como al cambio en las tendencias de consumo. Por lo tanto, es esencial que se fortalezcan los procesos de innovación en las empresas para aumentar la capacidad competitiva y optimizar la posición de las organizaciones en el mercado.

En este contexto el objetivo de este estudio es examinar la conexión entre la gestión de la innovación y el posicionamiento competitivo de las empresas que forman parte de este sector, para lo cual se analiza primero los principales enfoques teóricos de innovación que se aplican al campo empresarial, lo que permite a su vez reconocer los componentes conceptuales que explican su impacto en la competitividad de la organización. Así mismo, se lleva a cabo un análisis de la

situación actual del sector del calzado en Colombia, con el objetivo de identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que impactan los procesos de innovación. Para ello, se utiliza una encuesta y se construye una matriz DOFA.

Para concluir, este estudio tiene como objetivo contribuir con componentes prácticos y teóricos que ayuden a entender la relevancia de la innovación como instrumento estratégico para fortalecer el posicionamiento competitivo en el sector del calzado colombiano. Con esto se busca generar información útil para la toma de decisiones empresariales orientadas al crecimiento, la sostenibilidad y la adaptación a las demandas del mercado mediante el examen de los enfoques teóricos, el análisis de la situación actual del sector y el planteamiento de estrategias para mejorar.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo, el sector de calzado ha representado una parte relevante de la industria manufacturera en Colombia, sobresaliendo por su contribución a la creación de puestos de trabajo y a su participación en mercados locales e internacionales. No obstante, en los últimos años la competencia ha crecido debido a elementos como el ingreso de productos importados a precios bajos, y los cambios en los gustos de los consumidores, aspectos que han obligado a las empresas del sector a replantear sus estrategias para continuar siendo sostenibles en el mercado (Murillo, 2024).

En este orden de ideas, pese a la importancia económica de estas empresas muchas actualmente siguen funcionando con métodos convencionales de gestión y baja adopción de procesos innovadores en términos de diseño, producción y comercialización. Además, se observa que diversas organizaciones carecen de estrategias que les posibilite gestionar la innovación en concordancia con sus metas estratégicas. De esta forma, no contar con instrumentos formales para diagnosticar y planear procesos innovadores genera poca coordinación interna y un impacto limitado en el posicionamiento competitivo (García et al., 2024).

Por otra parte, desde el punto de vista académico, este problema refleja una falta de gestión estratégica que obstaculiza el uso de la innovación como un elemento esencial para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas. En este contexto, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo la innovación influye en el posicionamiento competitivo del sector calzado en Colombia, año 2026?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el sector calzado en Colombia afronta desafíos significativos que surgen de la transformación digital, la globalización y el cambio constante de lo que los consumidores prefieren. En este sentido, la innovación se convierte en un elemento estratégico para fortalecer la competitividad y garantizar que las empresas sean sostenibles. Sin embargo, numerosas empresas del sector todavía presentan debilidades en la organización de procesos innovadores, lo que restringe su habilidad para distinguirse y posicionarse en el mercado. Por lo tanto, es necesario examinar el papel de la innovación como estrategia de posicionamiento competitivo, esto con el fin de entender su incidencia en el desempeño empresarial (Cepeda y Ardila, 2024).

Adicionalmente, el análisis de este tema permitirá la propuesta de estrategias que contribuyan a la toma de decisiones gerenciales, así como a la mejora de los procesos internos y al fortalecimiento de una cultura dentro de las organizaciones enfocada en la mejora continua. Así, la propuesta no solo responde a una necesidad del entorno empresarial, sino que también consolida la visión estratégica como un componente esencial en la gestión.

Asimismo, este proyecto tiene una relevancia en términos sociales y económicos, puesto que la industria del calzado produce un impacto importante en el empleo y en el crecimiento de las regiones. De esta forma, fomentar la innovación como estrategia de posicionamiento competitivo ayuda a la sostenibilidad de las empresas y al fortalecimiento de las marcas nacionales a reforzarse, lo que puede resultar en oportunidades óptimas para que las empresas crezcan (Pabón, 2023).

Por consiguiente, este ejercicio académico contribuye al desarrollo investigativo del grupo GICSE al alinearse con sus líneas de estudio sobre gestión empresarial, competitividad y desarrollo organizacional.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la innovación como estrategia de posicionamiento competitivo en el sector calzado en Colombia mediante una revisión literaria y el análisis estratégico del sector a través de una matriz DOFA que contribuya a la sostenibilidad y crecimiento empresarial.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Examinar los principales enfoques teóricos de innovación aplicados al ámbito empresarial a través de una revisión literaria que permita la identificación de los elementos conceptuales clave para el análisis de su relación con el posicionamiento competitivo

Evaluar la situación actual del sector calzado en Colombia en relación con la gestión de la innovación y su impacto en el posicionamiento competitivo mediante una matriz DOFA que permita la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Proponer una serie de estrategias mediante la información recolectada anteriormente que permita el fortalecimiento del posicionamiento de las empresas del sector calzado en Colombia.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. TEORIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Esta teoría menciona que la innovación empresarial se refiere a la habilidad de una empresa para crear y poner en práctica ideas, productos, procedimientos, servicios o modelos de negocio que añadan valor y optimicen su rendimiento competitivo. No se restringe solo a la elaboración de bienes nuevos, sino que abarca también optimizaciones en la gestión, en el sistema organizacional, en los medios de venta y en la experiencia del cliente. Desde el punto de vista administrativo, la innovación es un proceso estratégico que posibilita a las empresas ajustarse a contextos en transformación, atender lo que el mercado exige y consolidar su sostenibilidad a largo plazo (Fandiño y Bautista, 2023).

En este contexto, la innovación dentro de las organizaciones representa un proceso continuo que permite fortalecer las capacidades institucionales para enfrentar los cambios del entorno empresarial. Su implementación requiere fomentar espacios donde predominen la creatividad, el aprendizaje permanente y la búsqueda de alternativas que optimicen tanto los procesos administrativos como las actividades operativas (Huamani et al., 2024).

De igual manera, incorporar la innovación en la gestión empresarial favorece el desarrollo de nuevas iniciativas que impulsan el crecimiento de la organización. La adopción de tecnologías, la mejora constante de los productos y servicios y la actualización de los métodos de trabajo contribuyen a incrementar la productividad,

generar mayor valor para los clientes y consolidar una posición competitiva en el mercado (Zaruma et al., 2022).

2.1.2. TEORIA DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La estrategia a través de la cual una empresa intenta conseguir un lugar único en la mente del consumidor, en comparación con sus competidores, se conoce como posicionamiento competitivo. Este concepto supone elaborar una propuesta de valor que sea clara, distinta y que esté alineada con lo que el mercado objetivo necesita. El posicionamiento, en términos estratégicos, tiene que ver con cómo la organización transmite sus características, fortalezas y beneficios para alcanzar el reconocimiento, la preferencia y la lealtad. De esta forma, un posicionamiento firme ayuda directamente a fortalecer la marca y a la consolidación de la empresa en su sector (Avilez, 2022).

Para construir un posicionamiento competitivo sólido, las empresas deben comprender las necesidades de sus consumidores, identificar las tendencias del mercado y analizar las acciones desarrolladas por sus competidores. Esta información sirve como base para diseñar estrategias que permitan resaltar los aspectos diferenciadores de la organización y fortalecer su imagen frente al público objetivo (Ramírez et al., 2022).

Asimismo, el posicionamiento debe mantenerse mediante un proceso de mejora continua que permita responder a las transformaciones del entorno empresarial. La actualización de las estrategias comerciales, el fortalecimiento de la propuesta de valor y la satisfacción permanente de los clientes favorecen la permanencia de la empresa y aumentan sus posibilidades de crecimiento en el mercado (Barahona y Riquez, 2025).

2.1.3. TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta teoría expone que la planificación estratégica es un procedimiento administrativo por el que las organizaciones determinan su rumbo a futuro, establecen metas a largo plazo y diseñan acciones para lograrlas, teniendo en cuenta el análisis del entorno interno y externo. Este procedimiento implica diseñar estrategias que faciliten el aprovechamiento de oportunidades, la reducción de amenazas, el fortalecimiento de fortalezas y la corrección de debilidades. Así, la planificación estratégica es un instrumento esencial desde la Administración de Empresas para guiar la toma de decisiones, mejorar el uso de recursos y asegurar que haya coherencia entre lo que hace la organización y su misión y visión (Buitrago y Sánchez, 2022).

Por ende, la planeación estratégica permite organizar las actividades de la empresa mediante la definición de objetivos claros y la priorización de acciones que orienten el desarrollo organizacional. Gracias a este proceso, los recursos pueden administrarse de manera más eficiente y las distintas áreas pueden trabajar de forma coordinada para alcanzar las metas establecidas (Lara y Melo, 2024).

Además, la evaluación periódica de las estrategias implementadas facilita la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de decisiones oportunas frente a los cambios del entorno. Este seguimiento fortalece la capacidad de respuesta de la organización, mejora su desempeño y contribuye a mantener la competitividad en el largo plazo (Tucno y Yucra, 2025).

2.1.4. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La teoría del desarrollo organizacional busca optimizar el rendimiento y la eficacia de las empresas a través de modificaciones programadas en su cultura, estructura,

procesos y conducta humana dentro de la organización. Como elementos fundamentales para lograr las metas estratégicas se encuentra la atención en el liderazgo, la comunicación interna, la cultura organizacional y el fortalecimiento del talento humano. En este orden de ideas, el desarrollo organizacional en el sector empresarial fomenta la innovación, apoya la consolidación de una cultura corporativa en base con el crecimiento sostenible y la competitividad, y ayuda a la adaptación al cambio (Quintero et al., 2022).

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo organizacional busca fortalecer el funcionamiento interno de las empresas mediante acciones que promuevan la participación de los colaboradores, el trabajo conjunto y una comunicación efectiva. Estas prácticas favorecen un ambiente laboral más productivo y contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización (Aucancela, 2025).

Igualmente, esta teoría reconoce que las empresas deben prepararse para afrontar los cambios que surgen en su entorno, desarrollando capacidades que faciliten la adaptación y la mejora continua. La capacitación del talento humano, el fortalecimiento del liderazgo y la optimización de los procesos organizacionales permiten incrementar la eficiencia y apoyar el crecimiento sostenible de la empresa (Rodríguez, 2022).

2.1.5. TEORIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva según esta teoría se refiere a la suma de recursos, atributos o capacidades que permiten a una empresa distinguirse de sus competidores y tener un mejor desempeño en el mercado. Puede originarse a partir de factores como una marca sólida, la calidad alta, costos menores, la innovación continua o la diferenciación de productos. La ventaja competitiva sostenible, desde

el punto de vista estratégico, es aquella que se mantiene a lo largo del tiempo y es difícil de replicar. Asimismo, ésta se vuelve un componente fundamental para garantizar la permanencia y el posicionamiento de la empresa en un contexto dinámico y competitivo (Aguilar et al., 2024).

El desarrollo de una ventaja competitiva depende de la capacidad que tenga la organización para aprovechar de manera eficiente sus recursos y fortalecer aquellos aspectos que generan mayor valor para los clientes. La mejora permanente de los procesos, la innovación y el aprovechamiento del conocimiento organizacional son elementos que favorecen la diferenciación frente a otras empresas del mismo sector (Cabico et al., 2022).

De igual forma, conservar esa ventaja exige revisar constantemente las estrategias implementadas y ajustarlas de acuerdo con las condiciones cambiantes del mercado. Con esto, las organizaciones que responden con rapidez a las nuevas demandas mantienen altos niveles de calidad y fortalecen su capacidad de innovación cuentan con mayores posibilidades de sostener su crecimiento y consolidar su posición competitiva a largo plazo (Ordoñez et al., 2024).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El proceso de expansión y progreso que una empresa atraviesa mediante el incremento de sus ingresos, ventas, clientes, activos o cuota de mercado se conoce como crecimiento empresarial. Este aumento es un reflejo de la habilidad de la empresa para beneficiarse de oportunidades, ajustarse a las variaciones del entorno y optimizar su rendimiento en términos competitivos. Es posible conseguirlo a través

de la diversificación de productos o servicios, la innovación, la optimización de los recursos existentes y el acceso a nuevos mercados logrando el reforzamiento de la estructura de la organización y la mejora constante de los procesos internos. El crecimiento de las empresas ayuda a crear nuevos empleos, aumentar los beneficios económicos y mantener la sostenibilidad de la organización, lo que permite que se fortifique y permanezca en competencia a largo plazo (Casanova, 2022).

2.2.2. SOSTENIBILIDAD COMPETITIVA

La capacidad de una organización para sostener, a largo plazo, ventajas competitivas y al mismo tiempo crear valor ambiental, social y económico se denomina sostenibilidad competitiva. Esta perspectiva busca balancear el crecimiento de la empresa con un uso responsable de los recursos, asegurando así que la empresa se mantenga en el mercado. La sostenibilidad competitiva supone implementar prácticas éticas, eficaces e innovadoras que mejoren el rendimiento de la organización. Asimismo, fomenta que se cumplan las expectativas de los grupos de interés, que se ajusten a las transformaciones del entorno y que disminuyan los efectos negativos en el medioambiente (Villalta y Monrroy, 2025).

2.2.3. PRODUCTIVIDAD

La capacidad de una persona empresa u organización para generar bienes o servicios con los recursos que tiene a su disposición de manera eficaz y eficiente se denomina productividad. Una productividad superior implica que se producen más cosas con los mismos recursos o que el nivel de producción se mantiene igual utilizando una menor cantidad de recursos, siendo clave para analizar la competitividad y el rendimiento de las organizaciones, pues afecta directamente la calidad de los productos, la capacidad para adaptarse a las transformaciones del

entorno y la rentabilidad, por ello las empresas intentan aplicar estrategias de innovación y mejora constante que les permitan aumentar su productividad y consolidar su lugar en el mercado (Vilcarromero et al., 2025).

2.2.4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La investigación y desarrollo se refiere a la serie de acciones sistemáticas que tienen como objetivo crear nuevos saberes y emplearlos para optimizar o generar servicios, tecnologías, productos y procesos. Su meta principal es estimular la innovación y ayudar a que las organizaciones crezcan. La investigación posibilita el reconocimiento de necesidades, oportunidades y problemas del medio ambiente, en tanto que el desarrollo convierte ese conocimiento en soluciones concretas. Las actividades de investigación y desarrollo fomentan una mayor capacidad para adaptarse a los cambios, así como un aumento de la productividad y la competitividad (Castro et al., 2023).

2.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se refiere al grupo de principios, comportamientos, normas, creencias y valores que son compartidos por los integrantes de una organización. Esta cultura guía cómo las personas se relacionan, deciden y llevan a cabo sus tareas dentro de la empresa. De igual manera, tiene un impacto en el ambiente de trabajo, la motivación del personal y el cumplimiento de las metas de la organización. El compromiso con la empresa, la comunicación eficaz y el trabajo colaborativo se ven favorecidos por una cultura organizacional, ayudando a que la identidad corporativa se fortalezca y logre adaptarse a las transformaciones del entorno (Meza et al., 2025).

2.2.6. CALIDAD EMPRESARIAL

La calidad de una empresa se refiere a la habilidad de la organización para cumplir de forma constante las expectativas y necesidades de sus clientes a través de servicios, productos y procesos eficaces. Esta idea supone el compromiso con la mejora constante, el respeto a las normas y la optimización de los recursos existentes. La calidad empresarial fomenta la eficiencia, la innovación y la excelencia en la gestión a través de todos los niveles de la organización. También ayuda a aumentar la confianza del cliente y a mejorar la competitividad. Una gestión apropiada de la calidad posibilita disminuir los fallos, optimizar el rendimiento organizacional y crear más valor para los grupos interesados, lo que propicia la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo de la empresa (Samá, 2023).

2.2.7. VALOR AGREGADO

El valor agregado es la suma de atributos, ventajas o mejoras que un servicio, producto o proceso tiene al ser incorporados por una empresa para volverse más beneficioso y atractivo para sus clientes. Este puede reflejarse en la atención al cliente, la eficacia en la entrega del servicio, el diseño, la innovación o la calidad. Además, ayuda a mejorar la satisfacción de los clientes y a consolidar el lugar que ocupa la empresa en el mercado. Así, se transforma en un componente esencial para optimizar la capacidad de competir, la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa (Buestán y Narváez, 2024).

2.2.8. INTELIGENCIA DE MERCADOS

La inteligencia de mercados es el procedimiento que consiste en recopilar, estudiar e interpretar información vinculada con los clientes, las tendencias del mercado, los competidores y las circunstancias económicas. Su misión es brindar

información relevante para respaldar la toma de decisiones estratégicas en una organización. Esta herramienta posibilita el descubrimiento de oportunidades comerciales, la previsión de modificaciones en el ambiente y una mejor comprensión de lo que los consumidores necesitan. Además, ayuda a elaborar estrategias de negocio más eficaces y a mejorar la competitividad de las empresas. La inteligencia de mercados favorece la disminución de riesgos, mejora el entendimiento del mercado y promueve el desarrollo de ventajas competitivas que son sostenibles para el progreso y triunfo de la empresa (Contreras y Olaya, 2025).

2.2.9. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

La capacidad de innovación es la competencia de una entidad para crear, desarrollar e implementar nuevos productos, servicios, procesos o ideas que contribuyan al valor y optimicen su rendimiento. Esta habilidad está condicionada por elementos como la creatividad, el conocimiento, la cultura organizacional, el talento humano y la tecnología. También posibilita que las empresas se ajusten a las transformaciones del ambiente, respondan a lo que el mercado requiere y saquen partido de nuevas oportunidades comerciales. La capacidad de innovar en gran medida favorece el crecimiento sostenible, la productividad y la competitividad ayudando a generar ventajas competitivas sostenibles que fortalecen la posición de la organización y su habilidad para afrontar los retos en un entorno cambiante (Rodríguez y Quintero, 2022).

2.2.10. EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La experiencia del cliente se refiere al total de percepciones, emociones y evaluaciones que un individuo genera a partir de las interacciones que sostiene con una empresa, producto o servicio. Esta experiencia incluye todas las fases del

proceso, desde el primer contacto hasta la asistencia después de la compra. Su meta es crear satisfacción, fidelidad y confianza a través de satisfacer las necesidades del cliente y ofrecer valor. Una experiencia favorable ayuda a consolidar la reputación de la organización y a distinguirla de sus competidores. Además, posibilita que la reputación de la empresa mejore, que los clientes sean más leales y que la empresa crezca de manera sostenible en el mercado (Díaz, 2024).

2.3. MARCO LEGAL

Tabla 1. Leyes, normas y decretos

Ley o norma	Resumen y cita bibliográfica	Aplicabilidad
Ley 1014 de 2006	La ley 1014 de 2006 promueve el espíritu emprendedor, la innovación, la creación de empresas y el fortalecimiento de competencias empresariales como estrategia para el desarrollo económico del país (Minciencias, 2006).	Permite analizar cómo el emprendimiento y la innovación fortalecen el posicionamiento competitivo de las empresas del sector calzado mediante la generación de nuevos modelos de negocio y estrategias de crecimiento.
Ley 590 de 2000	Conocida como la Ley Mipyme. Establece mecanismos para promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo su capacidad productiva, tecnológica y competitiva (Función pública, 2000).	Facilita el análisis de las estrategias de innovación implementadas por las MiPymes del sector calzado para mejorar su productividad y posicionamiento en el mercado.

Ley o norma	Resumen y cita bibliográfica	Aplicabilidad
Ley 29 de 1990	Establece disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, impulsando la innovación como factor de crecimiento económico y empresarial (Función pública, 1990).	Sirve como fundamento normativo para estudiar la innovación como herramienta estratégica que favorece la competitividad de las empresas del sector calzado.
Ley 2069 de 2020	Ley de Emprendimiento. Busca fortalecer el ecosistema empresarial colombiano mediante incentivos para la creación, sostenibilidad y crecimiento de empresas innovadoras (Función pública, 2020).	Permite identificar mecanismos de apoyo para que las empresas del sector calzado desarrollen procesos de innovación que contribuyan a mejorar su posicionamiento competitivo

Fuente: (Minciencias, 2006), (Función pública, 2000), (Función pública, 1990), (Función pública, 2020).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. METODOLOGÍA

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptiva ya que busca determinar los principales elementos principales con la innovación y el posicionamiento competitivo de las empresas del sector calzado, lo que posibilita conocer el estado de estas variables en el entorno empresarial colombiano. De esta manera, no solamente describe la realidad del sector, sino que también analiza la relación entre el posicionamiento competitivo y la innovación. Esto se logra interpretando los datos obtenidos a través de la revisión de literatura y el análisis de los datos recopilados. Esta perspectiva posibilita entender de qué manera la innovación en las prácticas puede incidir en la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad de las empresas pertenecientes al sector (Haro et al., 2024).

Posteriormente a la revisión literaria, se lleva a cabo una encuesta dirigida a empresas del sector calzado en Colombia. En este sentido, la información adquirida facilitó un análisis del sector desde diferentes puntos de vista, permitiendo obtener datos acerca de las capacidades empresariales existentes, los obstáculos que enfrentan las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo, las oportunidades de crecimiento y las prácticas de innovación desarrolladas.

Por último, se plantearon estrategias enfocadas en fortalecer la innovación como un medio para aumentar la competitividad de las empresas, basándose en los descubrimientos que se hicieron mediante el análisis de documentos, la encuesta realizada y la matriz DOFA. Así, la investigación no se limita a describir y examinar

la realidad del sector, sino que genera propuestas con el fin de contribuir a la toma de decisiones y al crecimiento sostenible de las empresas del sector calzado en Colombia.

3.1.2. ENFOQUE DE INVESTIGACION

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, debido a que integra elementos cualitativos y cuantitativos, esto con el propósito de obtener una comprensión más amplia y profunda sobre la innovación como estrategia de posicionamiento competitivo en el sector calzado en Colombia (Medina et al., 2023).

En este contexto, la revisión de literatura vinculada a la innovación empresarial, el posicionamiento estratégico y la competitividad se refleja como un componente cualitativo. Es así como este estudio de documentos posibilita la identificación de los conceptos clave y enfoques teóricos más relevantes que respaldan la investigación.

En cuanto al componente cuantitativo, se lleva a cabo una encuesta dirigida a empresas del sector calzado en Colombia. Este instrumento recopila información cuantificable sobre las prácticas innovadoras que se han puesto en marcha, el grado de aceptación de tácticas innovadoras, las capacidades empresariales actuales y los elementos que inciden en la posición competitiva de las empresas. De esta manera, los datos adquiridos son clasificados y examinados para detectar tendencias y conductas significativas en el sector.

En general, la combinación de ambos enfoques posibilitó la complementación de los resultados conseguidos. Es así como la información cualitativa brindó las bases

teóricas requeridas para entender el tema y la cuantitativa, proporciono datos empíricos acerca de la realidad del sector calzado en Colombia.

3.1.3. MÉTODO DE INVESTIGACION

El presente estudio se llevó a cabo utilizando un método de tipo interpretativo ya que tuvo como objetivo entender y examinar la innovación como estrategia de posicionamiento competitivo en el sector del calzado colombiano, basándose en la interpretación de datos teóricos y en la descripción de las circunstancias actuales del sector (Kwan y Alegre, 2023).

En este orden de ideas, el método interpretativo, ayudó a entender y analizar la información adquirida a través de la encuesta y el análisis de documentos, lo que posibilitó la interpretación de los datos obtenidos, con el fin de comprender cómo la innovación influye en el posicionamiento competitivo de las empresas y reconocer así cuáles son las oportunidades y retos que estas afrontan en un mercado que se torna cada vez más exigente y cambiante.

3.1.4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN O INSTRUMENTOS

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a empresas del sector calzado colombiano. Este instrumento permitió obtener información relacionada con la gestión de la innovación, la implementación de nuevas tecnologías, la capacitación del talento humano y su influencia en el posicionamiento competitivo. Adicionalmente, se utilizó una matriz DOFA como herramienta de análisis estratégico para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector, facilitando la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

➤ FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta

Nombre del instrumento	Encuesta sobre innovación y posicionamiento competitivo en el sector calzado colombiano
Tipo de instrumento	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas
Población Objetivo	Empresas pertenecientes al sector calzado en Colombia
Tamaño de la muestra	268 empresas
VARIABLES ANALIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de la innovación -Frecuencia de innovación en productos -Importancia de la innovación -Inversión en actividades innovadoras -Implementación de nuevas tecnologías, -Capacitación en innovación -Participación de los empleados en procesos innovadores -Capacidad de adaptación al mercado -Análisis de tendencias -Competitividad empresarial -Impacto de la innovación en las ventas

Nota: Autor (2026)

➤ FICHA TÉCNICA DE LA MATRIZ DOFA

Tabla 3. Ficha técnica de la matriz Dofa

Nombre del instrumento	Matriz DOFA
Tipo de instrumento	Herramienta de análisis estratégico
Objetivo	Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la gestión de la innovación y su influencia en el posicionamiento competitivo de las empresas del sector calzado colombiano
Fuente de información	Resultados de la encuesta aplicada al sector calzado colombiano sobre innovación y competitividad empresarial
Criterios de análisis	Identificación y clasificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la innovación, la competitividad y el posicionamiento empresarial

Nota: Autor (2026)

3.2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.2.1. FUENTES PRIMARIAS

Dentro del desarrollo de esta investigación, se utilizaron fuentes primarias para la obtención de información. De esta forma, se empleó una encuesta como herramienta esencial para recopilar datos. Esta fue dirigida a empresas del sector calzado en Colombia, con el objetivo de adquirir datos directos y actualizados acerca de las prácticas innovadoras que se han puesto en marcha, los elementos que afectan su competitividad y las tácticas empleadas para fortalecer su posición en el mercado.

La encuesta consistió en preguntas organizadas que buscaban identificar elementos vinculados con la administración de la innovación, el desarrollo de productos nuevos, la implementación de tecnologías, la habilidad para adaptarse a las transformaciones del entorno, la distinción frente a los competidores y cómo percibe la empresa los retos y oportunidades actuales en el sector.

Los datos obtenidos mediante este instrumento hicieron posible conocer la realidad de las empresas desde el punto de vista de sus propios actores, lo que permitió proporcionar información importante para examinar la situación actual del sector calzado de Colombia. Además, los hallazgos recolectados fueron un insumo esencial para la creación de la matriz DOFA, lo que permitió detectar las oportunidades, las debilidades, las fortalezas y las amenazas relacionadas con el posicionamiento competitivo y la innovación.

3.2.2. FUENTES SECUNDARIAS

Con el objetivo de extender el contenido y fortalecer la base teórica del estudio, se emplearon fuentes secundarias, las cuales incluyeron investigaciones relacionadas con la innovación de las empresas, la competitividad y el posicionamiento estratégico, así como libros, artículos científicos, informes sectoriales y documentos institucionales. Esas fuentes ofrecieron las bases conceptuales esenciales para entender el vínculo entre la innovación y el rendimiento competitivo de las empresas del sector del calzado. Además, contribuyeron en la interpretación y análisis de los resultados obtenidos a través de la matriz DOFA y la encuesta, lo que ayudó al planteamiento de estrategias dirigidas a fortalecer el sector calzado en Colombia.

3.2.3. MUESTRA Y POBLACIÓN

Según la página Shops (2025) existen alrededor de 28000 empresas que se dedican al sector calzado en Colombia. En este orden de ideas, para la determinación de la muestra a encuestar se utiliza una fórmula de muestreo finito, dado que el número de empresas es menor a 100.000.

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

En donde:

N: se refiere a la dimensión de la población que se estudia, que en este caso está compuesta por 28000 empresas del sector.

n: indica el número de empresas que formarán parte de la muestra y a las que se les aplicará la encuesta

p/q: señalan la posibilidad de que el fenómeno en cuestión ocurra o no. De esta manera, se definieron valores de 0,5 y 0,5 (50% y 50%) para este estudio.

Z: Se refiere al nivel de confianza establecido para la investigación. En este caso, se utilizó un nivel de confianza del 95%, lo que equivale a un valor estadístico de 1,645.

e: Se refiere al margen de error que se permite en la investigación, establecido en 5% (0.05).

Por ende, la fórmula de muestreo para poblaciones finitas se expresa así al sustituir los valores adecuados:

$$n = \frac{28000 * (1,645^2 * 0,5 * 0,5)}{(28000 - 1) * (0,05)^2 + (1,645^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 268$$

3.2.4. FASES EMPLEADAS EN LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

A continuación, se presentan las fases fundamentales del estudio, explicando las actividades específicas vinculadas a cada objetivo, las herramientas y los resultados.

Tabla 4. Fases del proyecto

Fase	Actividades	Herramienta	Resultado
Examinar los principales enfoques teóricos de innovación aplicados al ámbito empresarial a través de una revisión literaria que permita la identificación de los elementos conceptuales clave para el análisis de su relación con el posicionamiento competitivo	Búsqueda, recopilación y análisis de información proveniente de artículos científicos, libros, tesis, informes sectoriales y documentos institucionales relacionados con la innovación y el posicionamiento	Google académico SciELO Repositorios Revistas Informes	Identificación de conceptos y enfoques relacionados con la innovación y el posicionamiento competitivo, permitiendo establecer las bases conceptuales para el análisis del sector calzado.
Evaluar la situación actual del sector calzado en Colombia en relación con la gestión de la innovación y su impacto en el posicionamiento competitivo mediante una matriz DOFA	Diseño y aplicación de la encuesta a empresas del sector calzado. Recolección, tabulación y análisis de la información obtenida. Elaboración de la matriz DOFA a partir de los resultados encontrados.	Encuesta Matriz DOFA.	Obtención de un diagnóstico estratégico del sector calzado colombiano que permita identificar el nivel de implementación de prácticas de innovación, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su posicionamiento competitivo dentro del mercado.

Fase	Actividades	Herramienta	Resultado
Proponer una serie de estrategias mediante la información recolectada anteriormente que permita el fortalecimiento del posicionamiento de las empresas del sector calzado en Colombia.	Análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos en la revisión documental, la encuesta y la matriz DOFA. Diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de la innovación empresarial.	Resultados obtenidos anteriormente	Formulación de estrategias de innovación y competitividad orientadas a fortalecer el posicionamiento de las empresas del sector calzado colombiano, promoviendo su crecimiento, sostenibilidad y capacidad de adaptación frente a las exigencias del entorno empresarial.

Nota: (Autor, 2026)

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. EXAMINAR LOS PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS DE INNOVACIÓN APLICADOS AL ÁMBITO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN LITERARIA

Para lograr el primer objetivo específico, se efectuó un análisis de la literatura centrado en los enfoques teóricos más relevantes de innovación. Para este propósito, se escogieron y estudiaron varios artículos científicos, trabajos de investigación y documentos académicos que tuvieran relación con la innovación tecnológica, la transformación digital, la innovación organizativa, el liderazgo innovador y la gestión del conocimiento.

Gracias a este análisis se logró identificar los elementos conceptuales fundamentales vinculados a la innovación y cómo estos se relacionan con el posicionamiento en términos de competitividad. Entre estos se destaca la capacidad de adaptarse, la competitividad, la productividad, la creación de valor, la digitalización y el progreso constante. Los resultados logrados condujeron a la conclusión de que la innovación es un instrumento estratégico para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, lo cual estableció los fundamentos teóricos requeridos para avanzar con los siguientes propósitos establecidos en la investigación.

4.2. EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y SU IMPACTO EN EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO MEDIANTE UNA MATRIZ DOFA

Con el fin de implementar el desarrollo del segundo objetivo específico, se llevó a cabo un análisis de la situación actual de la industria del calzado en Colombia en lo que respecta a cómo se gestiona la innovación y el efecto que esta tiene sobre la posición competitiva. Con ese fin, se elaboró y se implementó una encuesta enfocada en empresas del sector. El objetivo se centró en reunir datos vinculados a la capacitación de los empleados, el uso de tecnologías, la adaptación a las tendencias del mercado, la incorporación de innovaciones y la percepción acerca de la competitividad empresarial. Con esta información, se logró un diagnóstico general acerca de la situación actual de la innovación en las organizaciones que tomaron parte.

Luego, se creó una matriz DOFA fundamentada en los resultados de la encuesta, lo que permitió detectar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el sector. Este examen posibilitó identificar elementos favorables asociados con la apreciación de la innovación y la habilidad para adaptarse al mercado, además de aspectos que necesitan ser reforzados, como lo son invertir en innovación, poner en marcha tecnología y capacitar al personal. Así, la realización de este objetivo ofreció una perspectiva completa de la situación del sector calzado colombiano y posibilitó sentar las bases para formular estrategias dirigidas a consolidar su posicionamiento competitivo.

4.3. PROPONER UNA SERIE DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA ANTERIORMENTE

Con el fin de llevar a cabo el tercer objetivo específico, se diseñaron una serie de estrategias enfocadas en mejorar la posición competitiva de las empresas del sector calzado colombiano. Estas se fundamentaron en los hallazgos obtenidos a partir de la revisión bibliográfica, la encuesta y el análisis de la matriz DOFA. Los datos recolectados hicieron posible descubrir las necesidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes que afectan la gestión de la innovación en el sector.

En este sentido, se formularon estrategias vinculadas con la modernización digital, el fortalecimiento del talento humano, fomentar una cultura organizacional enfocada en la innovación, mejorar los procedimientos de producción, gestionar el conocimiento, utilizar la información de los clientes y fortalecer las ventas digitales, entre otras. Estas sugerencias se hicieron con el objetivo de ayudar a que las empresas sean más competitivas de manera sostenible, aumentar su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y consolidar su posición en la industria del calzado colombiano. De esta forma, se favorece su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

5. RESULTADOS

5.1. EXAMINAR LOS PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS DE INNOVACIÓN APLICADOS AL ÁMBITO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN LITERARIA

El siguiente análisis de la literatura tiene como objetivo determinar los principales enfoques teóricos de innovación que se han implementado en el campo empresarial, lo que contribuye a detección de los elementos conceptuales más significativos que respaldan la innovación como un componente estratégico dentro de las organizaciones, brindando una base teórica para entender cómo influye en el posicionamiento competitivo.

5.1.1 ESTUDIOS

La competitividad de las empresas a partir de la innovación en tecnologías emergentes

Autores: (Ramos y Jiménez, 2024)

El artículo sostiene que la innovación fundamentada en tecnologías emergentes es un elemento crucial para mejorar la competitividad de las empresas, ya que posibilita que las organizaciones se ajusten a las transformaciones del ambiente y atiendan de manera más eficaz lo que el mercado requiere. Además, enfatiza que el uso de herramientas tecnológicas ayuda a transformar los procesos organizacionales, mejora la utilización de recursos y desarrolla nuevas habilidades enfocadas en crear valor.

Asimismo, el artículo indica que la innovación tecnológica ayuda en gran medida a las empresas a posicionarse competitivamente, ya que optimiza la eficiencia operativa y permite diferenciarse respecto a los competidores. La adopción de tecnologías emergentes, la transformación digital, la capacidad de adaptación y la creación de ventajas competitivas sostenibles son algunos de los elementos conceptuales más importantes que se han detectado.

Cultura de innovación y planificación estratégica de las empresas: un repaso bibliográfico

Autores: (Román et al., 2023)

La investigación sostiene que la cultura de innovación y la planificación estratégica empresarial son factores complementarios que posibilitan a las empresas potenciar su habilidad para adaptarse y reaccionar eficazmente ante las transformaciones del ambiente. La revisión de literatura indica que un correcto planeamiento estratégico ayuda a tomar decisiones, a lograr los objetivos de la organización y fomenta la creación de propuestas innovadoras alineadas con la visión de la empresa.

Igualmente, este artículo indica que una cultura de innovación promueve la participación de los colaboradores en la búsqueda de soluciones y oportunidades para mejorar, así como el aprendizaje constante y la creatividad. La gestión estratégica, la innovación permanente, el liderazgo, el cambio organizacional y la creación de valor son los principales elementos conceptuales que se han identificado.

La innovación en tecnología de las empresas industriales colombianas

Autor: (Mora, 2024)

El estudio señala que la innovación tecnológica es clave en el fortalecimiento de la competitividad de las empresas industriales en Colombia, ya que ayuda a optimizar los procesos productivos, a desarrollar nuevos productos y a aumentar la eficiencia organizativa. Además, resalta que la habilidad para innovar está sujeta a elementos como el financiamiento en desarrollo e investigación, la implementación de tecnologías de vanguardia y la creación de conocimiento dentro de las empresas.

Así mismo indica que la innovación tecnológica posibilita que las empresas de la industria respondan con mayor eficacia a lo que el mercado demanda y se diferencien de su competencia. También, se detectaron elementos conceptuales clave, tales como la capacidad de adaptarse al entorno, la productividad, la competitividad, el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento. Estos aspectos demuestran que en el ambiente empresarial colombiano hay una relación estrecha entre la innovación y el posicionamiento competitivo de las organizaciones.

Efecto de las tácticas innovadoras en las MIPYMES colombianas

Autores: (Moreno et al., 2025)

El artículo sostiene que las estrategias de innovación son un elemento clave para la expansión y la viabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia, debido a que propician el perfeccionamiento de los servicios, productos y procedimientos organizativos. También destaca que la puesta en práctica de métodos novedosos habilita a estas empresas para ajustarse a las dinámicas del mercado, atender lo que los clientes requieren y beneficiarse de nuevas posibilidades comerciales.

Además, indica que las estrategias de innovación contribuyen positivamente a que las MIPYMES se posicionen competitivamente, al mejorar su habilidad para distinguirse de sus competidores y crear valor. Los componentes conceptuales más destacados incluyen la competitividad, la generación de valor, la innovación organizacional y la adaptación a los cambios; factores que ayudan a desarrollar ventajas competitivas y a mejorar el rendimiento de las empresas.

Una revisión de documentos sobre la innovación y la automatización de procesos como tácticas para el progreso de la manufactura avanzada en Colombia.

Autor: (Ocampo, 2026)

La investigación señala que, al posibilitar que las empresas perfeccionen su eficiencia operativa, aumenten la productividad y optimicen los recursos. La automatización de procesos y la innovación son tácticas esenciales para el progreso de la manufactura avanzada en Colombia. También resalta que la adopción de tecnologías avanzadas ayuda a actualizar los procesos productivos y a aumentar la habilidad de las organizaciones para afrontar los retos de un ambiente empresarial con una competencia cada vez más fuerte.

Asimismo, se indica que la innovación tecnológica y la automatización ayudan a las empresas a posicionarse competitivamente al hacer más fácil disminuir costos, elevar la calidad y aumentar la habilidad de ajustarse a lo que el mercado requiere. La digitalización, la manufactura avanzada, la automatización de procesos, la productividad y la competitividad son algunos de los elementos conceptuales más relevantes que se han señalado. Estos aspectos demuestran cuán importante es innovar para crear beneficios competitivos sostenidos.

Beneficios competitivos de la aplicación de innovación tecnológica en las áreas productivas: Retos para Colombia.

Autores: (Ballesteros y Rodríguez, 2024)

Según el informe para mejorar las ventajas competitivas de las empresas es fundamental poner en práctica la innovación tecnológica en los sectores de producción, ya que esta fomenta el incremento de la eficiencia, la productividad y la habilidad de adecuarse a las transformaciones del mercado. Además, subraya que la incorporación de tecnologías emergentes posibilita la optimización de procedimientos, el desarrollo de productos y servicios novedosos y la creación de mayor valor para los clientes, lo que contribuye al crecimiento de las empresas.

Igualmente indica que, a pesar de que la innovación tecnológica supone una oportunidad para optimizar el posicionamiento competitivo de las empresas colombianas, todavía hay retos vinculados con invertir en tecnología, formar al personal y fortalecer las habilidades de investigación y desarrollo. La competitividad, la productividad, la innovación tecnológica, la creación de valor y las ventajas competitivas sostenibles son algunos de los elementos conceptuales más relevantes que se han identificado.

La mejora tecnológica en la productividad de las empresas colombianas durante los últimos años

Autores: (Munera et al., 2022)

El estudio señala que, en los últimos cinco años, el aumento de la productividad empresarial en Colombia ha estado influido por la innovación tecnológica, ya que esta optimiza procesos, mejora la gestión de recursos y fortalece la capacidad operativa de las entidades. Además, enfatiza que la adopción de tecnologías

emergentes ha facilitado que las empresas se ajusten a las transformaciones del entorno económico y atiendan con mayor eficiencia lo que los mercados actuales exigen.

Además, expone que la innovación tecnológica ayuda a las empresas a tener una mejor posición competitiva al fomentar un aumento en la calidad, eficiencia y capacidad de diferenciación. La optimización constante, la productividad, la competitividad, la gestión de tecnología y la transformación digital son algunos de los componentes conceptuales más relevantes.

Innovación en pequeñas y medianas empresas de Colombia: Examen de los sectores económicos de comercio y servicios

Autor: (Riascos, 2024)

La investigación determina que la innovación en las Pymes de los sectores de comercio y servicios en Colombia es un elemento esencial para optimizar su rendimiento y consolidar su presencia en mercados más competitivos. Además, resalta que las actividades de innovación posibilitan a estas entidades perfeccionar sus procedimientos, incrementar la atención al cliente y generar estrategias novedosas para dar respuesta a las demandas variables de los clientes.

Los elementos conceptuales más importantes que se han detectado incluyen la innovación en servicios, la competitividad, la satisfacción del cliente, la mejora continua y la innovación organizacional. Estos aspectos hacen posible entender lo importante que es innovar como instrumento estratégico para reforzar y hacer crecer las áreas de comercio y servicios en Colombia.

Habilidades directivas: estudio de la conexión entre innovación en el ámbito empresarial y negocios a nivel internacional

Autores: (González et al., 2023)

Según el artículo, las competencias gerenciales son esenciales para fomentar la innovación en las empresas y potenciar la capacidad de estas para competir en mercados internacionales. También enfatiza que habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones, la administración del conocimiento y una visión estratégica posibilitan que los gerentes promuevan procesos de innovación enfocados en crear valor y fomentar el desarrollo de las empresas.

Asimismo, el artículo indica que la innovación empresarial y los negocios internacionales están directamente relacionados, ya que las empresas innovadoras tienen más oportunidades de crecer en nuevos mercados y consolidar su posición competitiva. Los elementos conceptuales más destacados son la capacidad de adaptarse, el liderazgo innovador, la gestión estratégica, la competitividad y la internacionalización.

Innovación tecnológica de las empresas en Colombia debido al teletrabajo

Autores: (Arboleda et al., 2022)

Según el estudio, las empresas en Colombia han tenido que adaptar sus operaciones, sistemas de comunicación y métodos de gestión a entornos digitales por la necesidad del teletrabajo. Esto ha llevado a que el teletrabajo promueva procesos de innovación tecnológica en estas empresas. Además, resalta que el uso de herramientas tecnológicas posibilitó asegurar la continuidad de las actividades empresariales, optimizar la cooperación entre los equipos de trabajo y aumentar la eficiencia en la gestión informativa.

Igualmente señala que la adopción de tecnologías vinculadas al teletrabajo ha ayudado a las organizaciones a posicionarse competitivamente, ya que estas tecnologías permiten una mayor capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno, así como una mayor flexibilidad y productividad. Entre los elementos conceptuales más relevantes se destacan la innovación tecnológica, la transformación digital, la gestión del cambio, la competitividad y la productividad. Estas dimensiones demuestran que el teletrabajo ha sido un motor de innovación y de fortalecimiento de las empresas en Colombia.

Modelo de innovación Fintech implementado en la banca tradicional de Colombia

Autores: (Sánchez y Santos, 2021)

El artículo establece que la incorporación de modelos de innovación Fintech en la banca tradicional colombiana representa una estrategia clave para modernizar los servicios financieros y responder a las nuevas demandas de los usuarios. Asimismo, destaca que la integración de tecnologías digitales favorece la optimización de procesos, la mejora de la experiencia del cliente y el desarrollo de productos financieros más ágiles, accesibles y eficientes.

Por consiguiente, el artículo indica que implementar modelos Fintech ayuda a las entidades bancarias a posicionarse de manera competitiva, ya que fomenta la innovación en servicios, la transformación digital y la habilidad para ajustarse a un ambiente financiero cada vez más cambiante. La competitividad, la experiencia del cliente, la innovación tecnológica, la transformación digital y la creación de valor son algunos de los elementos conceptuales clave que demuestran lo fundamental que es la innovación como instrumento estratégico para fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad del sector bancario colombiano.

Análisis del efecto que tiene la innovación en el neuromarketing sensorial sobre las ventas digitales de las pequeñas y medianas empresas colombianas

Autores: (Vanegas y Guerra, 2024)

Según el artículo, para fortalecer las ventas digitales de las Pymes en Colombia, es importante la innovación en neuromarketing sensorial, ya que permite entender mejor cómo se comporta el consumidor y qué factores inciden en sus decisiones de compra. Además, subraya que el uso de estímulos sensoriales y herramientas novedosas en contextos digitales contribuye a generar experiencias más personalizadas y atractivas para los consumidores.

Igualmente indica que el uso de estrategias de neuromarketing sensorial ayuda a las Pymes a mejorar su competitividad, dado que optimiza la interacción con los clientes, aumenta la satisfacción y fortalece la lealtad del consumidor. La experiencia del cliente, la innovación en marketing, el comportamiento de los consumidores, las ventas digitales y la competitividad son algunos de los componentes conceptuales más importantes que se han reconocido.

Tabla 5. Principales enfoques teóricos de innovación aplicados al ámbito empresarial

Título y autor	Descripción del estudio	Enfoque teórico de innovación	Elementos conceptuales clave
La competitividad de las empresas a partir de la innovación en tecnologías emergentes (Ramos y Jiménez, 2024)	Analiza cómo las tecnologías emergentes fortalecen la competitividad empresarial mediante la transformación de procesos y la generación de valor.	Innovación tecnológica basada en tecnologías emergentes y transformación digital.	-Transformación digital -Adopción tecnológica -Capacidad de adaptación -Generación de valor -Ventajas competitivas sostenibles

Título y autor	Descripción del estudio	Enfoque teórico de innovación	Elementos conceptuales clave
Cultura de innovación y planificación estratégica de las empresas: un repaso bibliográfico (Román et al., 2023)	Examina la relación entre la planificación estratégica y la cultura de innovación como factores para el desarrollo organizacional.	Innovación organizacional y gestión estratégica.	-Gestión estratégica -Liderazgo -Innovación continua -Cambio organizacional -Creación de valor
La innovación en tecnología de las empresas industriales colombianas (Mora, 2024)	Estudia el papel de la innovación tecnológica en el fortalecimiento de la competitividad colombiana.	Innovación tecnológica empresarial.	-Desarrollo tecnológico -Gestión del conocimiento -Productividad -Competitividad -Capacidad de adaptación
Efecto de las tácticas innovadoras en las MIPYMES colombianas (Moreno et al., 2025)	Analiza cómo las estrategias de innovación favorecen el crecimiento y sostenibilidad de las MIPYMES.	Innovación organizacional y estratégica.	-Innovación organizacional -Competitividad -Generación de valor -Mejoramiento continuo
Una revisión de documentos sobre la innovación y la automatización de procesos para el progreso de la manufactura avanzada en Colombia (Ocampo, 2026)	Revisa el papel de la innovación y la automatización en el desarrollo de la manufactura avanzada.	Innovación tecnológica y automatización de procesos.	-Transformación digital -Manufactura avanzada -Automatización de procesos -Productividad -Competitividad

Título y autor	Descripción del estudio	Enfoque teórico de innovación	Elementos conceptuales clave
Beneficios competitivos de la aplicación de innovación tecnológica en las áreas productivas: Retos para Colombia (Ballesteros y Rodríguez, 2024)	Examina cómo la innovación tecnológica genera ventajas competitivas y los desafíos para su implementación.	Innovación tecnológica para la competitividad.	-Innovación tecnológica -Productividad -Competitividad -Generación de valor -Ventajas competitivas sostenibles.
La mejora tecnológica en la productividad de las empresas colombianas durante el último lustro (Múnera et al., 2022)	Analiza la incidencia de la innovación tecnológica en la productividad empresarial durante los últimos cinco años.	Innovación tecnológica productividad empresarial.	y -Transformación digital -Gestión tecnológica -Productividad -Mejora continua.
Innovación en pequeñas y medianas empresas de Colombia: Examen de los sectores económicos de comercio y servicios (Riascos, 2024)	Estudia la innovación como herramienta para mejorar el desempeño de las Pymes de comercio y servicios.	Innovación organizacional para innovación servicios.	-Innovación en servicios -Innovación organizacional -Competitividad -Satisfacción del cliente
Habilidades directivas: estudio de la conexión entre innovación en el ámbito empresarial y negocios a nivel internacional (González et al., 2023)	Analiza la influencia de las habilidades directivas en la innovación y la internacionalización empresarial.	Innovación empresarial y liderazgo estratégico.	-Liderazgo innovador -Internacionalización -Competitividad

Título y autor	Descripción del estudio	Enfoque teórico de innovación	Elementos conceptuales clave
Innovación tecnológica de las empresas en Colombia debido al teletrabajo (Arboleda et al., 2022)	Examina cómo el teletrabajo impulsó la innovación tecnológica en las empresas colombianas.	Innovación tecnológica y transformación digital.	-Innovación tecnológica -Transformación digital -Gestión del cambio -Productividad
Modelo de innovación Fintech implementado en la banca tradicional de Colombia (Sánchez y Santos, 2021)	Analiza la incorporación de modelos Fintech en la banca tradicional colombiana.	Innovación Fintech y transformación digital.	-Experiencia del cliente -Competitividad -Generación de valor.
Análisis del efecto que tiene la innovación en el neuromarketing sensorial sobre las ventas digitales de las pequeñas y medianas empresas colombianas (Vanegas y Guerra, 2024)	Evalúa el impacto del neuromarketing sensorial en las ventas digitales de las Pymes.	Innovación en marketing y neuromarketing sensorial.	-Innovación en marketing -Comportamiento del consumidor -Experiencia del cliente -Ventas digitales

Fuente: Autor (2026)

5.2. EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y SU IMPACTO EN EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO MEDIANTE UNA MATRIZ DOFA.

A continuación, se presenta la evaluación de la situación actual del sector calzado en Colombia en relación con la gestión de la innovación y su incidencia en el posicionamiento competitivo. Para ello, se emplea una encuesta y una matriz DOFA como herramienta de análisis estratégico, la cual permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la capacidad de las empresas del sector para innovar, adaptarse a las dinámicas del mercado y generar ventajas competitivas sostenibles.

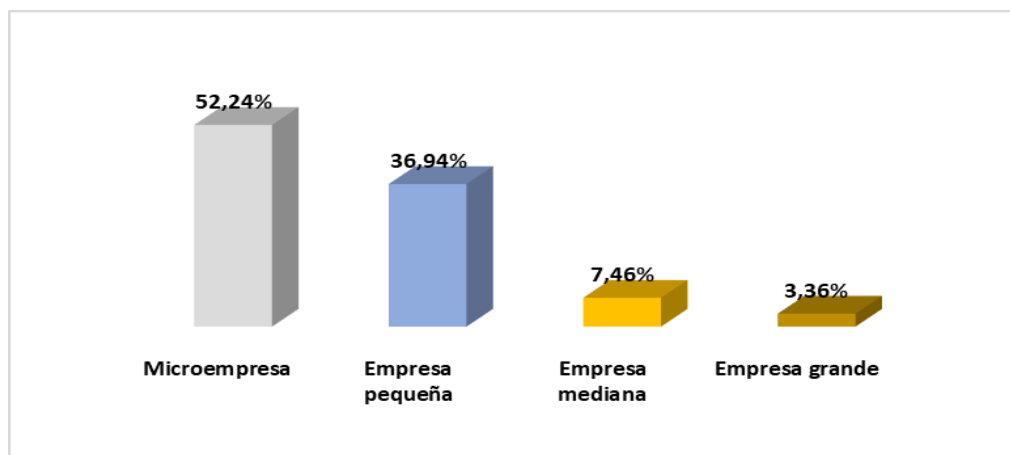
Este análisis tiene como objetivo identificar los elementos internos y externos que inciden en el desarrollo de procesos innovadores en la industria del calzado, tomando en cuenta factores como la introducción de tecnologías nuevas, la habilidad para diferenciarse, la competencia con mercados internacionales y las tendencias de consumo.

5.2.1 ENCUESTA

PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

1. ¿Tamaño de la empresa?

Figura 1. Tamaño de la empresa



Fuente: Autor (2026)

Los resultados evidencian que la gran mayoría de las empresas encuestadas pertenecen al grupo de micro y pequeñas empresas, las cuales representan el 89,18% de la muestra, mientras que las medianas y grandes empresas corresponden únicamente al 10,82%. Estos hallazgos reflejan la estructura predominante del sector calzado en Colombia, caracterizado por una alta participación de unidades productivas de menor tamaño, que desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo y en la dinámica económica del sector.

Desde el punto de vista de la gestión de la innovación, esta combinación empresarial indica que los procesos de posicionamiento competitivo e innovación pueden depender de las habilidades y recursos a disposición en las empresas. En

este contexto, las empresas de tamaño pequeño y micro suelen tener restricciones más grandes en cuanto a inversión, acceso a tecnología y conocimiento especializado, lo que puede hacer que la puesta en marcha de estrategias innovadoras sea más difícil. No obstante, también cuentan con beneficios asociados a su adaptabilidad y flexibilidad a las demandas del mercado, elementos que pueden impulsar la innovación y fortalecer su competitividad si se gestionan de manera apropiada.

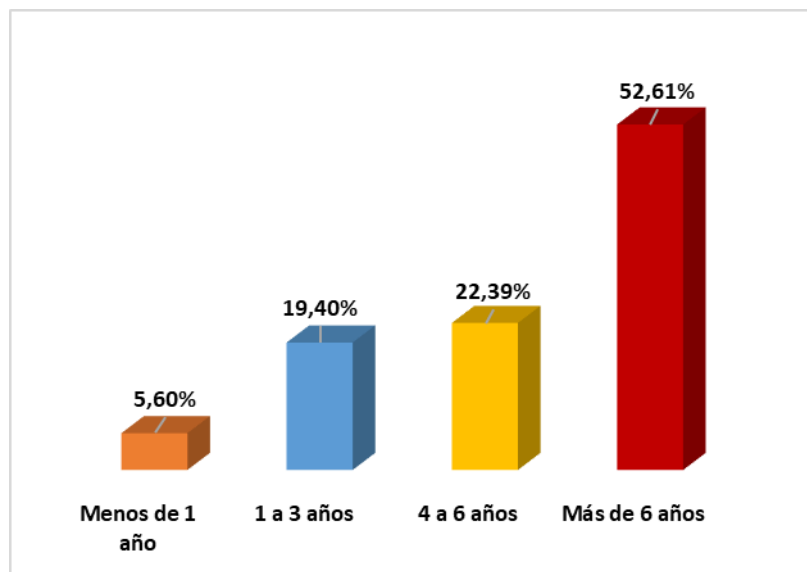
Tabla 6. Tamaño de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	140	52,24%
Empresa pequeña	99	36,94%
Empresa mediana	20	7,46%
Empresa grande	9	3,36%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

2. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa?

Figura 2. Tiempo que lleva funcionando la empresa



Fuente: Autor (2026)

Según la Figura 2, los resultados muestran que el 52,61% de las empresas encuestadas llevan funcionando más de seis años, mientras que el 22,39% tienen entre cuatro y seis años de operación. Por otra parte, el 19,40% corresponde a empresas con una trayectoria de uno a tres años, y únicamente el 5,60% cuenta con menos de un año de funcionamiento. Estos datos evidencian que la mayoría de las organizaciones del sector calzado poseen una experiencia significativa en el mercado, lo que refleja un grado importante de estabilidad y permanencia empresarial.

En conclusión, la gran cantidad de empresas con más de seis años de experiencia indica que existe un fondo de conocimientos, una experiencia operativa y una habilidad para adaptarse a las transformaciones del ambiente, en lo que respecta al manejo de la innovación y el posicionamiento competitivo. Sin embargo, la permanencia en el mercado también conlleva el reto de sostener procesos constantes de innovación para adaptarse a las tendencias emergentes, las demandas de los clientes y las dinámicas competitivas. En esta línea, la experiencia en los negocios puede ser un punto fuerte para promover tácticas innovadoras que beneficien la sostenibilidad y el fortalecimiento de la posición competitiva en el ámbito del calzado colombiano.

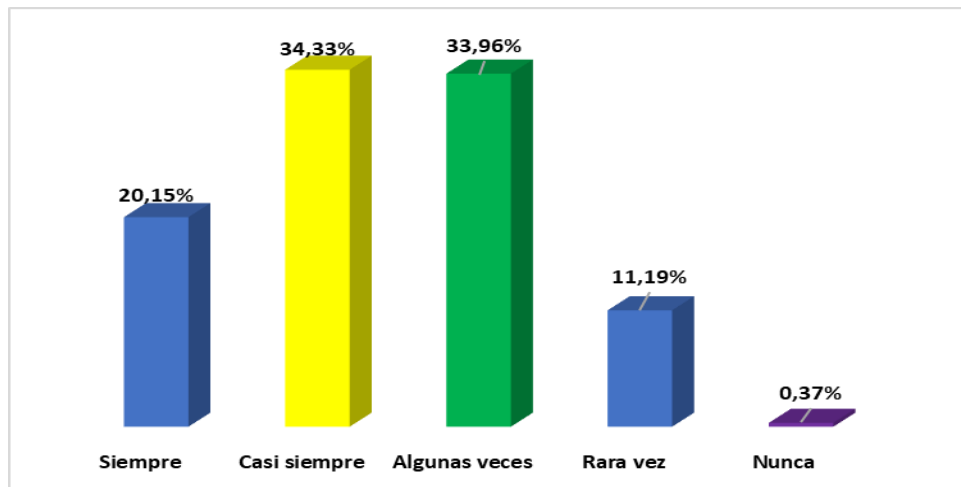
Tabla 7. Tiempo que lleva funcionando la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	15	5,60%
1 a 3 años	52	19,40%
4 a 6 años	60	22,39%
Más de 6 años	141	52,61%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

3. ¿Con qué frecuencia su empresa desarrolla nuevos productos o mejora los existentes?

Figura 3. Frecuencia en la que la empresa desarrolla nuevos productos



Fuente: Autor (2026)

En la Figura 3, los resultados evidencian que el 54,48% de las empresas encuestadas desarrolla nuevos productos o realiza mejoras a los existentes de manera siempre o casi siempre, mientras que el 45,52% lo hace algunas veces, rara vez o nunca. Estos hallazgos indican que más de la mitad de las empresas del sector calzado han incorporado prácticas de innovación orientadas a la actualización de su oferta, reconociendo la importancia de responder a las necesidades cambiantes de los consumidores y a las exigencias del mercado.

Para concluir, el hecho de empresas solo innove esporádicamente o no mejore sus productos con frecuencia pone de manifiesto que existen oportunidades para reforzar la gestión de la innovación. Para sostener la competitividad, distinguirse de los competidores y crear valor para los clientes, constituye un elemento fundamental la innovación constante. Por lo tanto, estos hallazgos indican que, a pesar de que se observa una inclinación positiva hacia la innovación en el sector del calzado

colombiano, todavía hay retos vinculados con el establecimiento de una cultura innovadora que ayude constantemente a las empresas a posicionarse competitivamente.

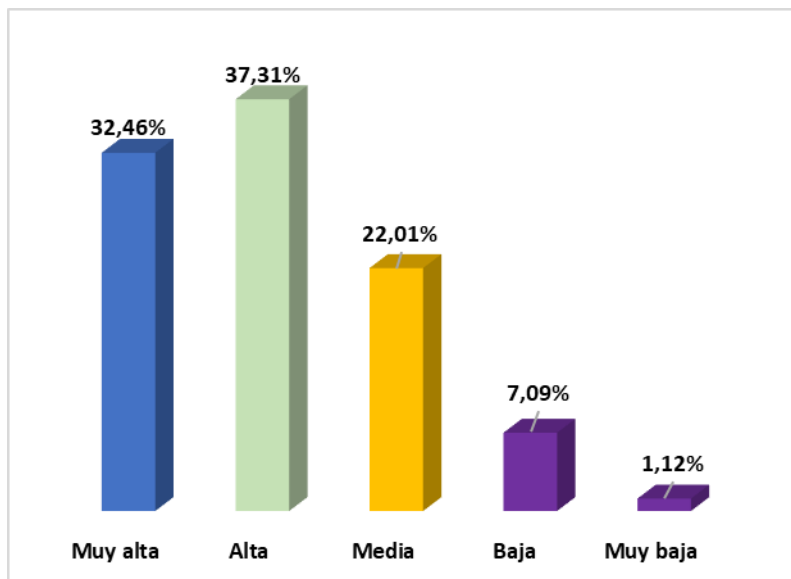
Tabla 8. Frecuencia en la que la empresa desarrolla nuevos productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	54	20,15%
Casi siempre	92	34,33%
Algunas veces	91	33,96%
Rara vez	30	11,19%
Nunca	1	0,37%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

4. ¿Qué nivel de importancia tiene la innovación dentro de empresa?

Figura 4. Nivel de importancia de la innovación dentro de la empresa



Fuente: Autor (2026)

De acuerdo con la Figura 4, los resultados muestran que el 69,77% de las empresas encuestadas considera que la innovación tiene una importancia alta y muy alta dentro de su sector, mientras que el 30,23% le da una importancia media, baja y muy baja. Estos hallazgos evidencian que la mayoría de las empresas del sector calzado reconoce la innovación como un elemento estratégico para su desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado, lo que refleja una percepción favorable hacia la implementación de prácticas orientadas al mejoramiento continuo y la generación de ventajas competitivas.

Por otro lado, desde el punto de vista del posicionamiento competitivo, la alta valoración que se le da a la innovación es una fortaleza para el sector, pues evidencia que las empresas están dispuestas a adecuarse a las transformaciones del medio ambiente, a dar respuesta a las demandas de los clientes y a distinguirse ante la competencia. Sin embargo, el que aproximadamente un tercio de las empresas todavía considere la innovación como de importancia baja o media indica que es necesario reforzar la cultura de innovación y fomentar una mejor comprensión sobre las ventajas que esta trae consigo en términos de sostenibilidad y competitividad empresarial.

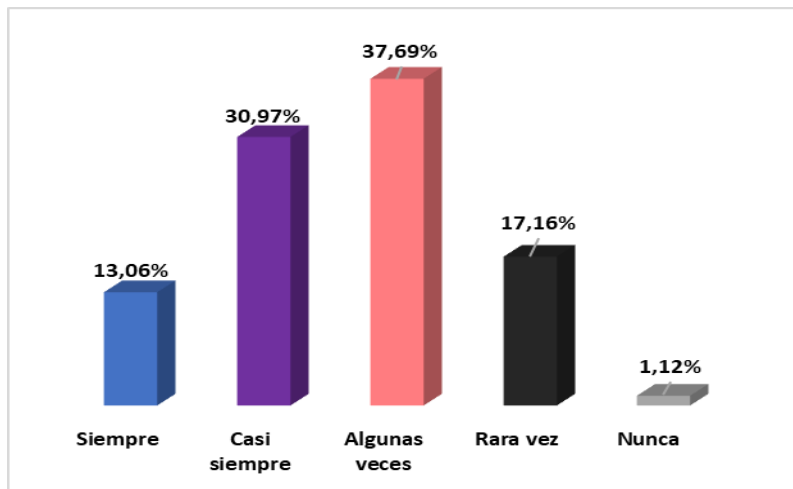
Tabla 9. Nivel de importancia de la innovación dentro de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	87	32,46%
Alta	100	37,31%
Media	59	22,01%
Baja	19	7,09%
Muy baja	3	1,12%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

5. ¿Con que frecuencia la empresa invierte recursos en actividades de innovación?

Figura 5. Frecuencia en la que empresa invierte en recursos en actividades



Fuente: Autor (2026)

Según la Figura 5, los resultados muestran que el 55,97% de las empresas encuestadas manifestó que invierte recursos en actividades de innovación algunas veces, rara vez o nunca, mientras que el 44,03% indicó que lo hace siempre o casi siempre. Estos hallazgos evidencian que la mayoría de las empresas del sector calzado no realiza inversiones constantes en innovación, lo que podría representar una limitación para el fortalecimiento de su capacidad competitiva y su adaptación a los cambios del mercado.

Para concluir, para promover la creación de nuevos productos, mejorar los procesos y crear ventajas competitivas con respecto a los competidores, es esencial seguir invirtiendo en actividades innovadoras. En esta sentido, el hecho de que haya más empresas que invierten en innovación de manera esporádica o restringida indica que hay posibilidades de mejorar la gestión de la innovación en el sector. El reforzamiento en la distribución de recursos para acciones de innovación tendría un

impacto significativo en mejorar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad de las empresas dedicadas al sector del calzado en Colombia.

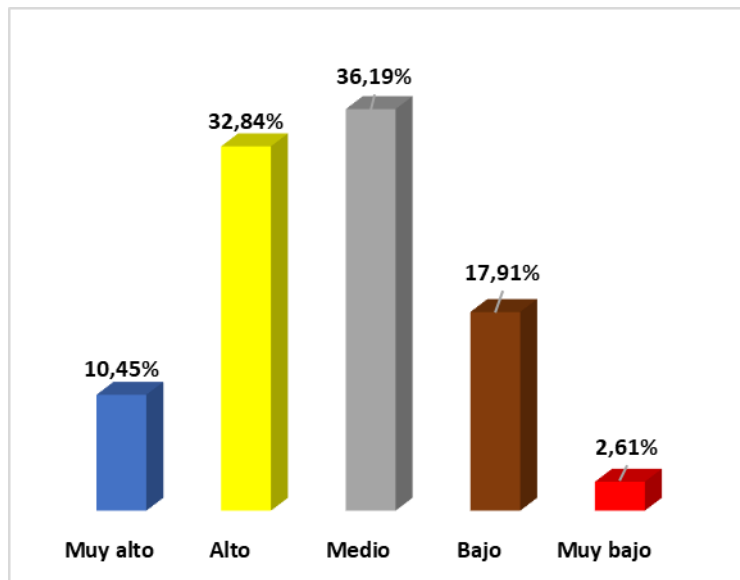
Tabla 10. Frecuencia en la que empresa invierte en recursos en actividades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	13,06%
Casi siempre	83	30,97%
Algunas veces	101	37,69%
Rara vez	46	17,16%
Nunca	3	1,12%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

6. ¿Cómo califica el nivel de implementación de nuevas tecnologías en los procesos productivos de la empresa?

Figura 6. Calificación del nivel de implementación de nuevas tecnologías



Fuente: Autor (2026)

En la Figura 6, los resultados evidencian que el 56,71% de las empresas encuestadas califican el nivel de implementación de nuevas tecnologías en sus procesos productivos como medio, bajo o muy bajo, mientras que el 43,29% considera que dicha implementación es alta o muy alta. Estos datos sugieren que, aunque existe un grupo importante de empresas que ha avanzado en la incorporación de tecnologías, la mayoría aún presenta niveles limitados de adopción tecnológica dentro de sus procesos productivos.

En este sentido, para aumentar la eficiencia operativa, perfeccionar la calidad de los productos y ampliar la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado, es esencial implementar nuevas tecnologías. Por lo tanto, la presencia dominante de empresas que tienen niveles bajos o medios de adopción tecnológica muestra una oportunidad para mejorar el sector del calzado en Colombia, puesto que una adopción más amplia de tecnologías innovadoras puede ayudar a incrementar la competitividad, la diferenciación empresarial y la sostenibilidad a largo plazo.

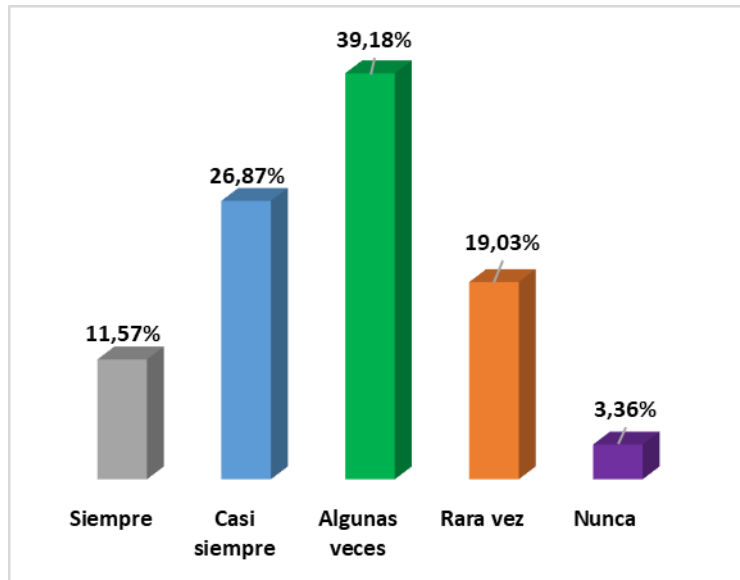
Tabla 11. Calificación del nivel de implementación de nuevas tecnologías

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	28	10,45%
Alto	88	32,84%
Medio	97	36,19%
Bajo	48	17,91%
Muy bajo	7	2,61%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

7. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en temas relacionados con innovación?

Figura 7. Frecuencia en que se capacita en innovación



Fuente: Autor (2026)

De acuerdo con la Figura 7, los resultados muestran que el 61,57% de las empresas encuestadas capacita a su personal en temas relacionados con innovación algunas veces, rara vez o nunca, mientras que solo el 38,43% realiza estas capacitaciones de manera frecuente. Estos resultados evidencian que, para la mayoría de las empresas del sector calzado, la formación del talento humano en aspectos relacionados con la innovación aún no constituye una práctica permanente dentro de su gestión empresarial.

En este orden de ideas, es esencial que el personal reciba formación de manera constante si se quiere reforzar las habilidades organizativas, fomentar la creación de ideas nuevas y promover que se adopten tecnologías y procesos innovadores.

En este sentido, el hecho de que la mayoría de las empresas ofrezcan capacitaciones solo ocasionalmente es un punto débil para el sector, dado que puede restringir el desarrollo de las competencias necesarias para afrontar los desafíos del mercado. Aumentar la capacitación en innovación tiene el potencial de mejorar considerablemente la competitividad y situar estratégicamente a las empresas del sector del calzado colombiano.

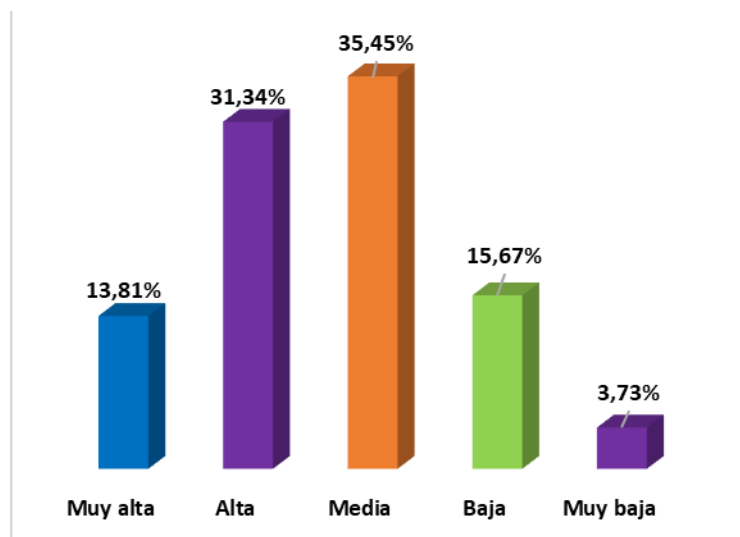
Tabla 12. Frecuencia en que se capacita en innovación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	11,57%
Casi siempre	72	26,87%
Algunas veces	105	39,18%
Rara vez	51	19,03%
Nunca	9	3,36%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

8. ¿Qué nivel de participación tienen los empleados en la generación de ideas para la innovación dentro de la empresa?

Figura 8. Nivel de participación de los empleados en la generación de ideas



Fuente: Autor (2026)

Según la Figura 8, los resultados evidencian que el 54,85% de las empresas encuestadas considera que la participación de los empleados en la generación de ideas para la innovación es media, baja o muy baja, mientras que el 45,15% percibe una participación alta o muy alta. Esto sugiere que, aunque existe una proporción importante de organizaciones que promueven la participación de sus colaboradores en los procesos innovadores, la mayoría aún presenta limitaciones para involucrar activamente al talento humano en la construcción de iniciativas de mejora y desarrollo empresarial.

Cabe recalcar que, para promover la innovación, el aprendizaje organizacional y la creatividad, es esencial que los empleados participen. En este contexto, la predominancia de niveles bajos o medios de participación es una oportunidad para que el sector calzado colombiano mejore, porque fortalece los métodos de inclusión y las contribuciones de ideas de los trabajadores podría ayudar a establecer una cultura innovadora, aumentar la competitividad empresarial y colaborar con el fortalecimiento del posicionamiento de las empresas en el mercado.

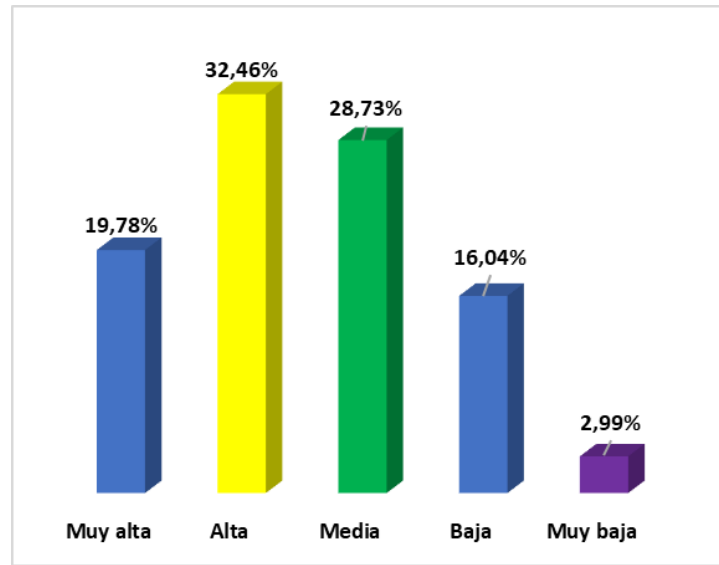
Tabla 13. Nivel de participación de los empleados en la generación de ideas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	37	13,81%
Alta	84	31,34%
Media	95	35,45%
Baja	42	15,67%
Muy baja	10	3,73%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

9. ¿Cómo califica la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y las preferencias de los consumidores?

Figura 9. Calificación de la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios



Fuente: Autor (2026)

En la figura 9, los resultados muestran que el 52,24% de las empresas encuestadas considera que posee una alta y muy alta capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y a las preferencias de los consumidores, mientras que el 47,76% percibe esta capacidad como media, baja o muy baja. Estos hallazgos evidencian que, aunque la mayoría de las empresas reconoce contar con condiciones favorables para responder a las dinámicas del entorno, existe un porcentaje significativo que aún enfrenta dificultades para ajustarse de manera efectiva a las nuevas tendencias y exigencias del mercado.

Para finalizar en cuanto a la administración de la innovación y al posicionamiento en términos de competencia, la habilidad para adaptarse es una fortaleza estratégica del sector del calzado, porque facilita el reconocimiento de oportunidades, responde a tiempo a las exigencias de los clientes y preserva la

competitividad ante las variaciones en el entorno empresarial. Sin embargo, el alto porcentaje de empresas con niveles bajos o medios de adaptación demuestra la necesidad de reforzar los procedimientos de vigilancia del mercado, innovación y desarrollo organizacional para aumentar la capacidad de reacción y establecer ventajas competitivas duraderas en el sector.

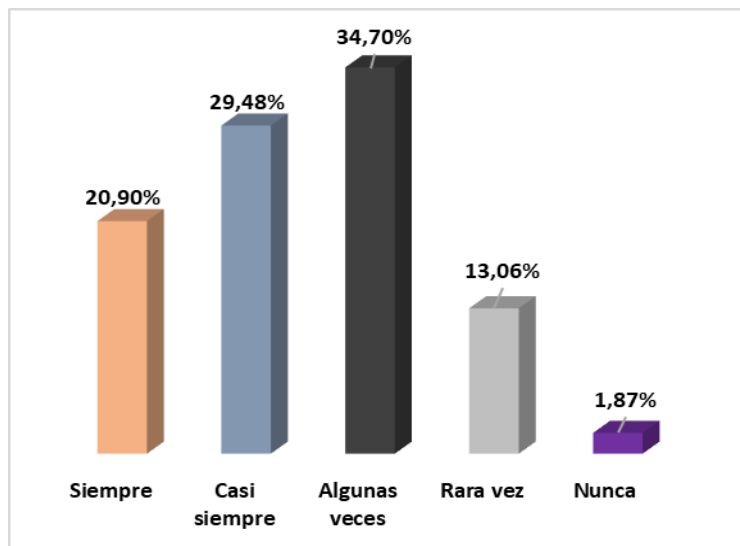
Tabla 14. Calificación de la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	53	19,78%
Alta	87	32,46%
Media	77	28,73%
Baja	43	16,04%
Muy baja	8	2,99%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

10. ¿Con qué frecuencia la empresa analiza las tendencias del mercado para innovar?

Figura 10. Frecuencia en analizar las tendencias del mercado para innovar



Fuente: Autor (2026)

De acuerdo con la Figura 10, los resultados evidencian que el 50,38% de las empresas encuestadas analiza las tendencias del mercado siempre y casi siempre para innovar, mientras que el 49,62% lo hace de forma ocasional, algunas veces rara vez o nunca. Estos datos muestran una distribución bastante equilibrada entre las organizaciones que incorporan el análisis del entorno como una práctica habitual y aquellas que aún no lo realizan de manera constante dentro de sus procesos de gestión.

En conclusión, seguir constantemente las tendencias del mercado es una herramienta esencial para detectar oportunidades, prever lo que los clientes necesitan y crear productos o estrategias únicas. En este sentido, pese a que más de la mitad de las empresas lleva a cabo dicho análisis con regularidad, el porcentaje restante muestra la necesidad de fortalecer los mecanismos de vigilancia del mercado y análisis competitivo, porque estos procedimientos son cruciales para fomentar la innovación y afianzar ventajas competitivas sostenibles en el ámbito del calzado colombiano.

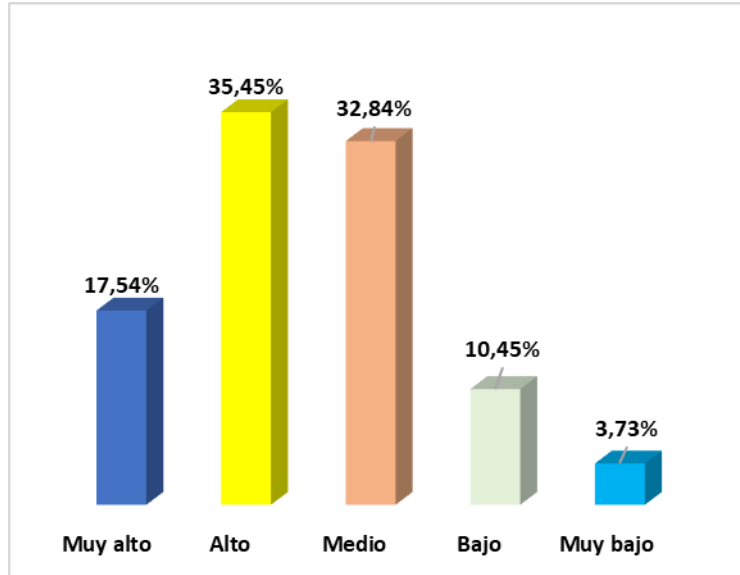
Tabla 15. Frecuencia en analizar las tendencias del mercado para innovar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	56	20,90%
Casi siempre	79	29,48%
Algunas veces	93	34,70%
Rara vez	35	13,06%
Nunca	5	1,87%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

11. ¿Cómo considera el nivel de competitividad de su empresa frente a otras del sector?

Figura 11. Nivel de competitividad de la empresa frente a otras del sector



Fuente: Autor (2026)

Según la Figura 11, los resultados muestran que el 52,99% de las empresas encuestadas considera que posee un nivel muy alto y alto de competitividad frente a otras organizaciones del sector, mientras que el 47,01% percibe su competitividad como media, baja o muy baja. Estos hallazgos evidencian que más de la mitad de las empresas reconoce contar con capacidades que les permiten competir en el mercado, aunque existe una proporción importante que aún identifica oportunidades de mejora en su desempeño competitivo.

Estos hallazgos sugieren que las empresas que implementan estrategias enfocadas en la incorporación de tecnologías novedosas, el mejoramiento de productos y la adecuación a los requerimientos del mercado suelen tener una posición competitiva más ventajosa. No obstante, el hecho de que un porcentaje de

las empresas reporte niveles medios o bajos de competitividad evidencia la urgencia de reforzar los procedimientos de capacitación, modernización y renovación empresarial para aumentar la sostenibilidad, productividad y diferenciación del sector calzado colombiano en un medio ambiente cada vez más exigente y dinámico.

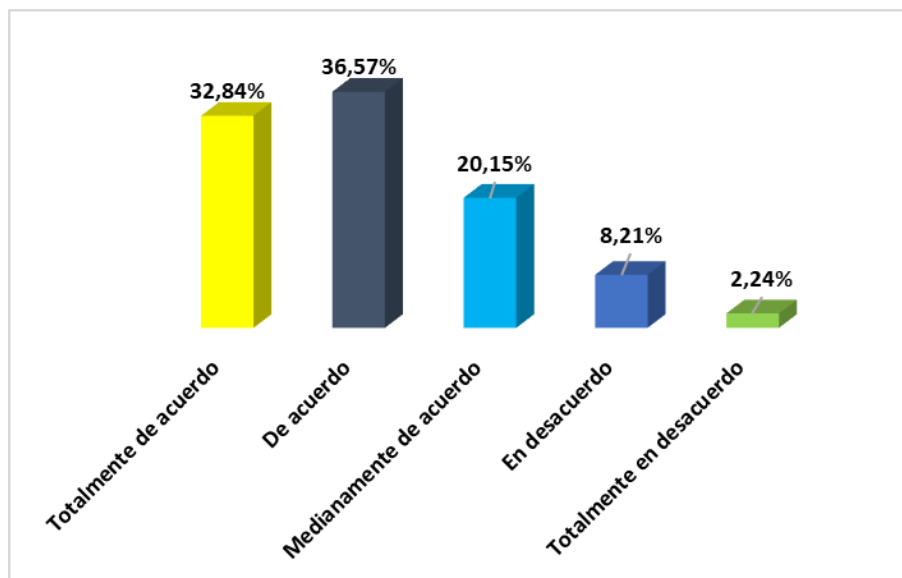
Tabla 16. Nivel de competitividad de la empresa frente a otras del sector

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	47	17,54%
Alto	95	35,45%
Medio	88	32,84%
Bajo	28	10,45%
Muy bajo	10	3,73%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

12. ¿Cree que la innovación ha influido en el crecimiento de las ventas de la empresa?

Figura 12. Cree que la innovación influye en el crecimiento de las ventas



Fuente: Autor (2026)

De acuerdo con la Figura 12, los resultados evidencian que el 69,41% de las empresas encuestadas considera estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que la innovación ha influido en el crecimiento de sus ventas, mientras que el 30,59% manifiesta estar medianamente de acuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo respecto a esta relación. Esto refleja que la mayoría de las organizaciones reconoce la innovación como un factor determinante para mejorar su desempeño comercial y fortalecer su presencia en el mercado.

Por otro lado, la percepción favorable sobre el impacto de la innovación en las ventas confirma la importancia de implementar estrategias orientadas al desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos y la adaptación a las necesidades de los consumidores. En este sentido, los resultados sugieren que la innovación se ha convertido en una herramienta clave para generar valor, incrementar la capacidad de diferenciación y fortalecer la competitividad de las empresas del sector calzado colombiano. Sin embargo, el porcentaje de empresas que no percibe claramente este impacto indica la necesidad de fortalecer los procesos de gestión de la innovación para maximizar sus beneficios y traducirlos en mejores resultados comerciales.

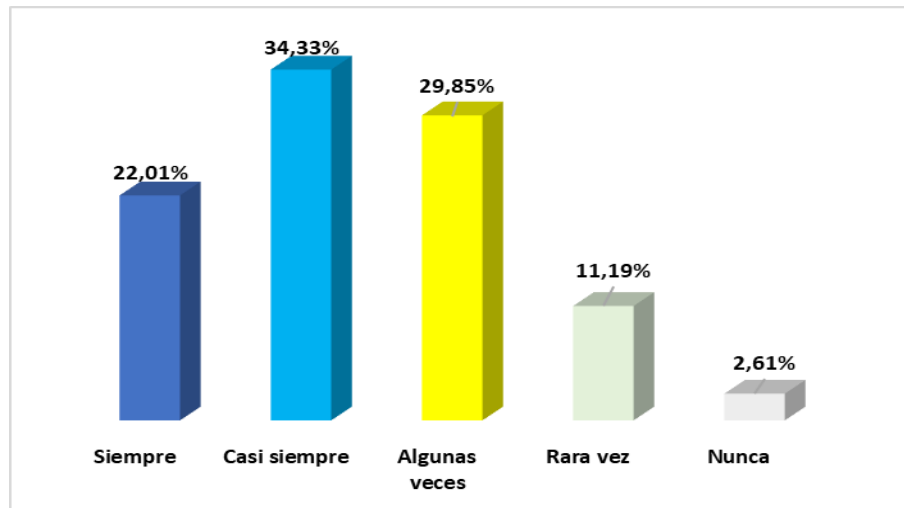
Tabla 17. Cree que la innovación influye en el crecimiento de las ventas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	88	32,84%
De acuerdo	98	36,57%
Medianamente de acuerdo	54	20,15%
En desacuerdo	22	8,21%
Totalmente en desacuerdo	6	2,24%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

13. ¿Con qué frecuencia la empresa recopila y utiliza las opiniones de los clientes para desarrollar mejoras o innovaciones en sus productos?

Figura 13. Frecuencia en la que empresa recopila opiniones de los clientes en ideas innovadoras



Fuente: Autor (2026)

En la Figura 13, los resultados muestran que el 56,34% de las empresas encuestadas recopila y utiliza las opiniones de los clientes siempre y casi siempre para desarrollar mejoras o innovaciones en sus productos, mientras que el 43,66% lo hace algunas veces, rara vez o nunca. Estos hallazgos evidencian que más de la mitad de las organizaciones reconoce la importancia de escuchar a sus clientes como una fuente valiosa de información para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias de innovación.

Cabe resaltar que la retroalimentación de los clientes es un instrumento esencial para determinar necesidades, encontrar oportunidades de mejora y crear productos que respondan mejor a las expectativas del mercado en términos de gestionar la innovación y el posicionamiento competitivo. Por lo tanto, el hecho de que la

mayoría de las empresas del sector calzado colombiano empleen con frecuencia las opiniones de los clientes es una fortaleza. No obstante, la cantidad de empresas que todavía no integran esta información de forma sistemática muestra un margen para mejorar, ya que una mayor orientación al cliente podría ayudar a reforzar la innovación, la diferenciación y la competitividad en los negocios.

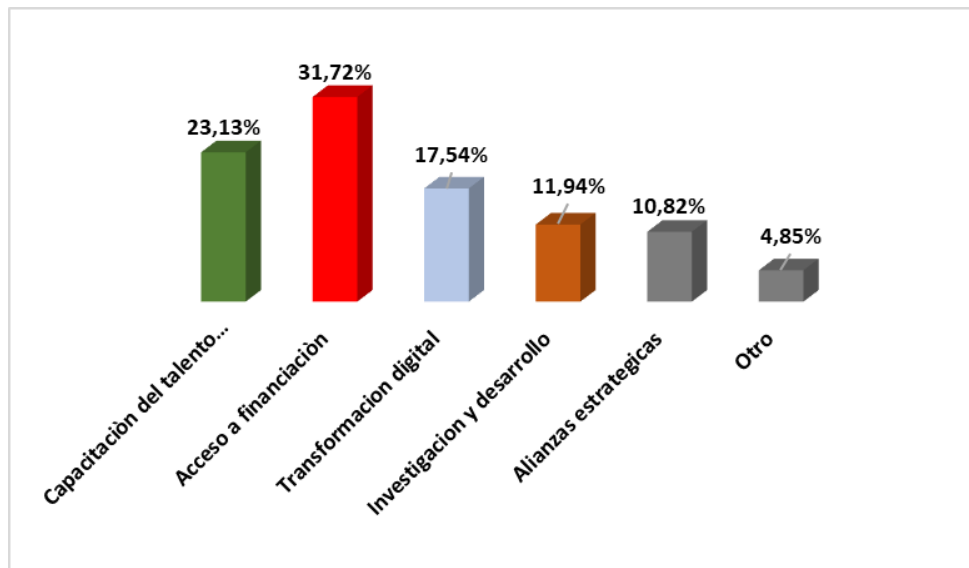
Tabla 18. Frecuencia en la que empresa recopila opiniones de los clientes en ideas innovadoras

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	59	22,01%
Casi siempre	92	34,33%
Algunas veces	80	29,85%
Rara vez	30	11,19%
Nunca	7	2,61%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

14. ¿Qué aspectos considera esenciales para fortalecer la innovación en el sector calzado colombiano?

Figura 14. Aspectos esenciales para fortalecer la innovación en el sector calzado



Fuente: Autor (2026)

De acuerdo con la Figura 14, los resultados evidencian que el aspecto considerado más importante para fortalecer la innovación en el sector calzado colombiano es el acceso a financiación, señalado por el 31,72% de los encuestados. En segundo lugar, se encuentra la capacitación del talento humano con un 23,13%, seguida de la transformación digital con un 17,54%. Otros aspectos mencionados fueron la investigación y desarrollo 11,94%, las alianzas estratégicas 10,82% y otras alternativas 4,85%. Estos hallazgos muestran que las empresas identifican principalmente factores relacionados con la disponibilidad de recursos económicos y el fortalecimiento de las capacidades humanas como elementos fundamentales para impulsar procesos de innovación.

Los resultados sugieren que las principales necesidades del sector están orientadas a superar barreras de financiamiento y fortalecer las competencias del talento humano para facilitar la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo de iniciativas innovadoras. Asimismo, la relevancia otorgada a la transformación digital, la investigación y desarrollo, y las alianzas estratégicas evidencia la necesidad de consolidar un ecosistema de innovación que favorezca la generación de conocimiento, la cooperación empresarial y la modernización de los procesos productivos. En conjunto, estos factores representan oportunidades de mejora que podrían contribuir significativamente al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad del sector calzado colombiano.

Tabla 19. Aspectos esenciales para fortalecer la innovación en el sector calzado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación del talento humano	62	23,13%
Acceso a financiación	85	31,72%
Transformación digital	47	17,54%
Investigación y desarrollo	32	11,94%
Alianzas estratégicas	29	10,82%
Otro	13	4,85%
Total	268	100,00%

Fuente: Autor (2026)

5.2.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA APLICADA

Los datos de la encuesta demuestran que las empresas colombianas del sector calzado comprenden la relevancia de innovar como un elemento clave para mejorar su rendimiento y seguir siendo competitivas en el mercado. En líneas generales, las organizaciones tienen una visión positiva de la innovación, resaltando su impacto en áreas como el crecimiento de la empresa, la adecuación a lo que los clientes necesitan y la creación de nuevos productos. Se nota también una voluntad de incluir prácticas dirigidas a mejorar de manera constante y a fortalecer su capacidad para reaccionar ante las modificaciones del entorno.

Sin embargo, los descubrimientos también posibilitan detectar oportunidades de optimización vinculadas a la administración de la innovación en las empresas. A pesar de que hay interés en innovar y adecuarse a las tendencias del mercado, todavía se manifiestan restricciones en áreas como la capacitación del talento humano, la adopción de tecnologías nuevas y la inversión continua en actividades innovadoras. Asimismo, la contribución de los colaboradores en la creación de ideas novedosas plantea desafíos que pueden tener un impacto en el establecimiento de una cultura organizacional enfocada en la innovación.

Respecto al posicionamiento en el mercado, los hallazgos indican que las empresas se dan cuenta de que la innovación ayuda a mejorar su capacidad para destacarse y hacer frente a las demandas del mercado. Se considera que factores como la escucha atenta de los clientes, el análisis de tendencias, la transformación digital y el acceso a recursos innovadores son fundamentales para aumentar la competitividad en el sector. De este modo, potenciar la gestión de la innovación es una oportunidad estratégica para fomentar el crecimiento sostenible de las empresas del sector calzado en Colombia y reafirmar su lugar en un ambiente empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.

A continuación, se llevará a cabo una matriz DOFA con el propósito de evaluar la situación actual del sector calzado en Colombia en relación con la gestión de la innovación y su impacto en el posicionamiento competitivo. Esta herramienta de análisis estratégico permite identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la capacidad de las empresas para desarrollar procesos innovadores, adaptarse a las dinámicas del mercado y generar ventajas competitivas sostenibles.

La matriz se elabora a partir de los resultados que se han obtenido por medio de la encuesta realizada a las empresas del sector y también con base en la revisión de literatura que se llevó a cabo anteriormente. Así, se busca obtener una perspectiva integral de los elementos internos y externos que influyen en la innovación empresarial, lo cual facilita el diseño de estrategias con el propósito de reforzar la competitividad, actualizar los procesos productivos y optimizar el posicionamiento del sector calzado colombiano.

• **MATRIZ DOFA**

Tabla 20. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento de la innovación como un factor clave para el crecimiento empresarial. -Desarrollo de nuevos productos y mejoras en los existentes. -Capacidad de adaptación a los cambios del mercado y a las preferencias de los consumidores. -Interés por analizar tendencias del mercado para identificar oportunidades de innovación. -Existencia de empresas con trayectoria y experiencia dentro del sector. -Percepción positiva sobre el impacto de la innovación en el crecimiento de las ventas -Disposición empresarial para incorporar procesos de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión insuficiente y poco constante en actividades de innovación. -Bajo nivel de implementación de nuevas tecnologías en una parte importante de las empresas. -Escasa capacitación del talento humano en temas relacionados con innovación. -Participación limitada de los empleados en la generación de ideas innovadoras. -Dependencia de recursos financieros limitados para desarrollar proyectos innovadores. -Dificultades para transformar las ideas innovadoras en proyectos concretos y sostenibles. - Limitaciones para acceder a tecnologías avanzadas debido a restricciones presupuestales.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a programas de financiación y apoyo gubernamental para la innovación empresarial. -Avances tecnológicos que facilitan la modernización de los procesos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incremento de la competencia nacional e internacional en el sector calzado. -Ingreso de productos importados a menores costos.

FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Expansión del comercio electrónico y de los canales digitales de venta. -Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación. -Crecimiento de la demanda de productos diferenciados y personalizados. -Disponibilidad de herramientas digitales para fortalecer la gestión empresarial. -Acceso a capacitaciones y programas de formación en innovación y transformación digital. -Oportunidades de expansión hacia nuevos mercados nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios constantes en las preferencias y hábitos de consumo. -Rápida evolución tecnológica que puede generar rezago empresarial. -Incremento en los costos de materias primas e insumos. -Inestabilidad económica que puede afectar la inversión empresarial. -Mayor exigencia de los consumidores en términos de calidad, diseño e innovación. -Riesgo de pérdida de participación en el mercado frente a empresas más innovadoras y tecnificadas.
--------------------------	--	---

Nota: Autor (2026)

Análisis DO (Debilidades-Oportunidades)

Las oportunidades en el entorno pueden ser aprovechadas para superar las debilidades observadas en la industria del calzado de Colombia, sobre todo la escasa inversión en innovación, la implementación reducida de tecnologías emergentes y la capacitación deficiente de los trabajadores. Alcanzar programas de financiamiento, incentivos del gobierno, entrenamientos especializados y herramientas para la transformación digital brinda a las empresas la oportunidad de fortalecer sus habilidades innovadoras y optimizar su rendimiento competitivo. Así, las oportunidades externas pueden transformarse en un medio para disminuir las restricciones internas y fomentar un desarrollo sostenible.

Análisis DF (Debilidades-Fortalezas)

Los puntos fuertes del sector, tales como la habilidad para ajustarse al mercado, la disposición hacia la innovación y la experiencia que las empresas han adquirido, son factores determinantes para contrarrestar las debilidades presentes. Estas fortalezas pueden ser utilizadas para promover procesos de modernización, consolidar la cultura de innovación y estimular que los colaboradores participen más en la generación de ideas. Además, posibilitan que las organizaciones utilicen sus aptitudes internas para sortear obstáculos asociados con los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Análisis DA (Debilidades-Amenazas)

Uno de los riesgos más significativos para la industria del calzado en Colombia es la combinación de debilidades internas y amenazas externas. De esta manera, una inversión escasa en innovación, una capacitación deficiente y un uso tecnológico reducido pueden obstaculizar la habilidad de las empresas para afrontar la competencia tanto a nivel nacional como internacional, al igual que para reaccionar ante las continuas modificaciones en los gustos de los consumidores. Si no se tratan estas debilidades de manera oportuna, podrían tener un impacto negativo en el crecimiento de la empresa y disminuir las probabilidades de conservar una posición competitiva fuerte en el mercado.

Análisis OD (Oportunidades-Debilidades)

Las oportunidades existentes en el ambiente proporcionan opciones para reducir los puntos débiles que se han detectado en las empresas. El acceso a tecnologías emergentes, la oportunidad de formar alianzas estratégicas y la existencia de programas de capacitación son factores que posibilitan el fortalecimiento de áreas que hoy en día tienen limitaciones. En esta línea, el aprovechamiento de estas

oportunidades puede hacer posible la puesta en marcha de procesos innovadores más eficaces, incrementar la productividad y promover que las organizaciones del sector se transformen digitalmente.

Análisis OF (Oportunidades-Fortalezas)

La conjunción de fortalezas internas y oportunidades externas crea un panorama propicio para el desarrollo competitivo del sector. El uso de programas de soporte empresarial, mercados digitales y herramientas tecnológicas puede aumentar la habilidad de las empresas para adaptarse, su interés en innovar y el empleo de información que provenga de los clientes. Esta interacción fomenta la generación de ventajas competitivas duraderas y fortalece la colocación de las organizaciones tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Análisis OA (Oportunidades-Amenazas)

Las oportunidades detectadas pueden transformarse en instrumentos estratégicos para disminuir el efecto de las amenazas externas. Las empresas pueden reaccionar de forma más efectiva a la competencia en aumento, a las transformaciones en los patrones de consumo y a las demandas de un ambiente cada vez más cambiante mediante la adopción de tecnologías novedosas, el fortalecimiento de las habilidades del personal y la investigación de nuevos mercados. Así, las oportunidades ayudan a reducir los riesgos y a fortalecer la sostenibilidad de la empresa.

Análisis FD (Fortalezas-Debilidades)

Las empresas del sector tienen fortalezas que pueden emplearse para afrontar y reducir las debilidades detectadas. La habilidad de ajustarse a los cambios, la capacidad de mejorar constantemente y la experiencia en el ámbito empresarial son

recursos importantes para fomentar la innovación y fortalecer los procesos organizacionales. Estas fortalezas pueden hacer más fácil la aplicación de estrategias que fomenten una inversión más alta en innovación, la adopción tecnológica y la intervención activa de los empleados en la creación de soluciones novedosas.

Análisis FO (Fortalezas-Oportunidades)

Las fortalezas internas posibilitan la utilización eficaz de las oportunidades que brinda el medio. El acceso a tecnologías novedosas, programas de financiación y mercados emergentes puede ser un complemento para la capacidad de crear nuevos productos, la actitud hacia la innovación y el enfoque en el cliente. Esta combinación promueve el crecimiento de las empresas, refuerza la competitividad y permite establecer una posición diferenciada en el sector del calzado en Colombia.

Análisis FA (Fortalezas-Amenazas)

Los recursos principales para enfrentar las amenazas externas son las fortalezas halladas. En este sentido, las empresas pueden reaccionar de manera más eficaz a los cambios en la tecnología, las fluctuaciones en los gustos de los clientes y a la competencia cuando cuentan con la capacidad de adaptarse al mercado, el conocimiento del sector y una tendencia hacia la innovación. Las empresas son capaces de reducir el efecto de los factores externos desfavorables y sostener su competitividad a lo largo del tiempo debido a estas fortalezas.

Análisis AD (Amenazas-Debilidades)

La interacción entre las amenazas y las debilidades muestra que es necesario poner en marcha medidas correctivas para fortalecer la competitividad del sector. Las empresas pueden enfrentar desventajas importantes debido a la presión de

competidores más tecnificados y a las restricciones internas que tienen que ver con la inversión y la innovación. Por lo tanto, es crucial crear tácticas que busquen mejorar las capacidades financieras, humanas y tecnológicas para disminuir la vulnerabilidad ante los retos del entorno.

Análisis AO (Amenazas-Oportunidades)

Pese a que el ambiente presenta serias amenazas, también brinda oportunidades que se pueden utilizar para combatirlas. El acceso a herramientas tecnológicas novedosas, programas de fortalecimiento empresarial y procesos de transformación digital facilita la mejora de la capacidad de las empresas para reaccionar ante los cambios del mercado y la competencia. En este marco, las oportunidades funcionan como factores que facilitan el afrontamiento de los riesgos y la promoción del crecimiento sostenible del sector.

Análisis AF (Amenazas- Fortalezas)

Los factores de protección ante las amenazas externas son los puntos fuertes que se han detectado en el sector. La habilidad de adaptarse, la experiencia empresarial y la actitud ante la innovación posibilitan que las empresas respondan con mayor eficacia a los retos impuestos por el consumidor, las innovaciones tecnológicas y la competencia. Como resultado, estas fortalezas ayudan a conservar la estabilidad, reforzar el posicionamiento competitivo y asegurar una sostenibilidad más amplia en un ambiente de negocios caracterizado por cambios permanentes.

5.3. PROPONER UNA SERIE DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA ANTERIORMENTE

A continuación, se presentan una serie de estrategias formuladas a partir de la información recolectada mediante la revisión de literatura, los resultados de la encuesta y el análisis de la matriz DOFA. Estas estrategias están orientadas al fortalecimiento del posicionamiento competitivo de las empresas del sector calzado en Colombia, mediante el impulso de procesos de innovación, la adopción de nuevas tecnologías, el fortalecimiento del talento humano y la mejora continua de los procesos organizacionales.

5.3.1 ESTRATEGIAS

Fortalecimiento de la transformación digital en las empresas del sector calzado

El objetivo de esta estrategia es promover la inclusión de herramientas tecnológicas en las actividades productivas, comerciales y administrativas de las empresas del sector calzado colombiano. Su aplicación incluye la utilización de sistemas para gestionar inventarios, plataformas digitales, programas informáticos y tecnologías que permitan automatizar procesos. La digitalización posibilitará una mejor utilización de los recursos, aumentará la eficiencia de las operaciones y reforzará la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. Asimismo, a través de procesos más avanzados, eficaces y en consonancia con las nuevas dinámicas del entorno económico, ayudará a optimizar la calidad de los productos, acelerar la toma de decisiones y elevar el nivel competitivo de la empresa.

Figura 15. Transformación digital en empresas de calzado



Fuente: (Autor,2026)

Desarrollo de capacidades del talento humano para la innovación

Esta estrategia busca fomentar programas constantes de capacitación y formación para trabajadores y directivos, enfocados en asuntos vinculados a la innovación, la creatividad, las tendencias del mercado y la transformación digital. El desarrollo de las capacidades del talento humano posibilitará la creación de una cultura organizativa enfocada en el aprendizaje constante y la generación de ideas innovadoras. Además, ayudará a aumentar la capacidad de adaptación ante las transformaciones del entorno y a fortalecer las competencias requeridas para liderar procesos de innovación. La formación continua se transforma en un recurso crucial para aumentar la productividad, optimizar el rendimiento de las organizaciones y promover la creación de ventajas competitivas duraderas en el sector del calzado colombiano.

Consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación

Esta táctica tiene como fin promover un entorno dentro de las empresas que estimule la creatividad, el involucramiento activo de los trabajadores y la constante búsqueda de oportunidades para mejorar. Se sugiere la aplicación de métodos para el reconocimiento de iniciativas creativas, áreas de trabajo en colaboración y procedimientos que faciliten el intercambio de conocimientos. Al fortalecer una cultura de innovación, esta dejará de ser una actividad aislada y se transformará en un elemento transversal de la administración empresarial. En consecuencia, las empresas estarán más preparadas para afrontar los retos del mercado, aumentar su capacidad de competir y fomentar un crecimiento sustentable que se base en la creación constante de valor.

Figura 16. Cultura organizacional orientada a la innovación



Fuente: (García, 2020)

Participación de los colaboradores en los procesos de innovación

El objetivo de esta sugerencia es promover que los empleados participen en la creación de ideas, el reconocimiento de oportunidades para mejorar y el desarrollo

de iniciativas innovadoras en las empresas del sector calzado. Para ello, se aconseja establecer espacios de diálogo, buzones para sugerencias, mesas de trabajo y programas de reconocimiento que motiven la colaboración de los empleados. La implicación efectiva del talento humano potencia la creatividad, fortalece el compromiso con la organización y posibilita que se explote el saber obtenido a través de la experiencia cotidiana en los procesos productivos. Su implementación ayudará a que las empresas mejoren su capacidad de innovación y fortalezcan su posición en el mercado.

Aprovechamiento de la información del cliente para la mejora continua

Esta estrategia se basa en reforzar los métodos de recolección, análisis y aplicación de las expectativas, necesidades y puntos de vista de los clientes como insumo para la innovación en la empresa. Los datos adquiridos pueden ser utilizados para mejorar los productos, optimizar los procesos y crear nuevas líneas de negocio que satisfagan más eficazmente las exigencias del mercado. La implementación de esta propuesta posibilitará que las empresas tengan un mejor conocimiento de sus consumidores, aumenten los niveles de satisfacción y consoliden la fidelidad del cliente. Asimismo, ofrecerá productos más diferenciados y acordes a las tendencias actuales del sector para crear ventajas competitivas.

Figura 17. Pasos para la recopilación de la información del cliente



Fuente: (Outliers Consulting, 2024)

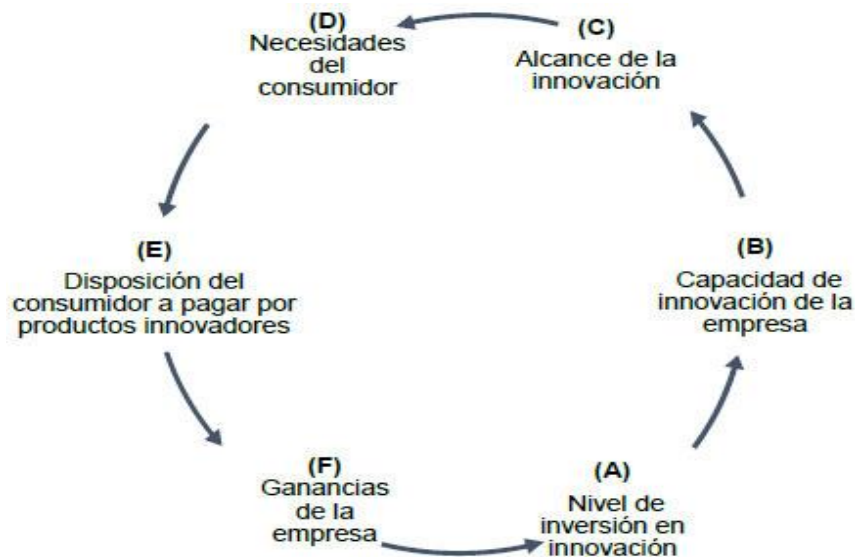
Monitoreo permanente de tendencias y oportunidades de mercado

El fin de esta estrategia es fomentar el estudio constante de las tendencias del mercado, las innovaciones del sector y las variaciones en los gustos de los clientes. La vigilancia estratégica posibilitará que se reconozcan oportunidades de negocio, se prevengan los movimientos de la competencia y se tomen decisiones basadas en fundamentos para fortalecer la competitividad de la empresa. Además, ayudará a adaptarse a tiempo a las nuevas dinámicas de producción y comercio que definen al sector del calzado. Para promover la innovación, reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades que ayuden a las empresas a crecer y a ser sostenibles, es fundamental tener un conocimiento constante del entorno.

Incremento de la inversión destinada a actividades de innovación

Esta sugerencia tiene como objetivo fomentar la asignación de más recursos económicos para la investigación, el desarrollo de proyectos innovadores, la modernización tecnológica y la mejora constante. La inversión en innovación hace posible que se fortalezcan las habilidades de las empresas, se mejoren los procesos de producción y se creen nuevas opciones para atender las demandas del mercado. Asimismo, propicia la integración de tecnologías de vanguardia y el desarrollo de productos con más valor añadido. Aumentar la inversión en innovación ayudará a aumentar la competencia, a mejorar la productividad y a consolidar ventajas sostenibles que ayuden a las empresas de calzado de Colombia a establecerse en el mercado.

Figura 18. inversión destinada a actividades de innovación



Fuente: (Rodríguez y Garzón, 2020).

Creación de alianzas estratégicas para el desarrollo innovador

Esta estrategia busca promover la colaboración entre empresas, entidades de investigación, instituciones académicas, organizaciones de apoyo a las empresas y entidades gubernamentales para fortalecer los procesos de innovación. Las alianzas estratégicas posibilitan el acceso a programas de capacitación, recursos tecnológicos, financiación y saberes especializados que hacen más sencillo crear proyectos innovadores. Además, fomentan la creación de soluciones conjuntas y el intercambio de experiencias para abordar los desafíos del sector. Esta propuesta, al ser puesta en práctica, ayudará a mejorar la posición competitiva de las empresas y a fortalecer sus habilidades innovadoras.

Diferenciación de productos mediante innovación y diseño

Con esta estrategia se busca fomentar el desarrollo de productos con atributos distintivos en términos de diseño, calidad, sostenibilidad, funcionalidad y valor adicional. Para destacar frente a la competencia y atender las necesidades

particulares de los clientes, la diferenciación es una herramienta esencial. Al aplicar la innovación al diseño, es posible crear productos más atractivos y competitivos, lo que permite reforzar tanto la identidad de marca como la percepción de valor por parte del cliente. Por lo tanto, las empresas tendrán la posibilidad de mejorar su posición en el mercado y expandir sus posibilidades de crecimiento en contextos que son cada vez más exigentes.

Figura 19. Diferenciación de productos mediante innovación y diseño



Fuente: (Quiroa, 2022)

Optimización de los procesos productivos mediante innovación tecnológica

Este plan busca implementar metodologías y tecnologías que optimicen la eficacia de los procesos productivos en el sector del calzado. La optimización de los recursos disponibles, la disminución del tiempo de producción y el aumento de la calidad de los productos se logran gracias a la automatización de tareas, a la utilización de herramientas digitales y a la actualización del equipamiento. Del mismo modo, contribuyen a mejorar la productividad y la capacidad de reacción ante

las demandas del mercado. Si se pone en práctica esta propuesta, las podrán afianzar su rendimiento operativo y establecer ventajas competitivas duraderas.

Figura 20. Optimización de los procesos productivos mediante innovación tecnológica



Fuente: (Autor, 2026)

Gestión del conocimiento para el fortalecimiento competitivo.

Esta sugerencia consiste en desarrollar mecanismos que permitan identificar, organizar, compartir y aprovechar el conocimiento generado dentro de las empresas. La gestión del conocimiento favorece el aprendizaje organizacional, facilita la transferencia de experiencias exitosas y promueve la generación de nuevas ideas para la innovación. Además, permite conservar información estratégica que puede ser utilizada para mejorar la toma de decisiones y fortalecer los procesos empresariales. Su implementación contribuirá a incrementar la capacidad innovadora de las organizaciones y a consolidar una cultura de mejora continua orientada al fortalecimiento del posicionamiento competitivo del sector calzado colombiano.

6. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura permitió determinar que la innovación es uno de los factores fundamentales para el fortalecimiento de la competitividad empresarial en varias industrias económicas. Las investigaciones examinadas mostraron que existen distintos enfoques teóricos asociados con la transformación digital, la gestión del conocimiento, la innovación tecnológica, la innovación organizativa, el liderazgo innovador y la innovación centrada en el cliente. Estos métodos están de acuerdo en que la innovación es un proceso estratégico que promueve la creación de valor, el perfeccionamiento constante y la habilidad de las organizaciones de ajustarse a los cambios del entorno.

Además, se señalaron elementos conceptuales fundamentales como la capacidad de adaptación, la competitividad, el aumento constante, la productividad, la transformación digital y la creación de ventajas competitivas. Estos conceptos facilitan entender el vínculo que existe entre el posicionamiento competitivo y la innovación. Por lo tanto, el análisis teórico demuestra que la innovación no solo ayuda a las empresas a desarrollarse, sino que además es un instrumento esencial para lograr la sostenibilidad y mejorar la posición de las empresas en mercados cada vez más competitivos y exigentes.

La encuesta y la matriz DOFA, que se realizaron revelaron que las empresas de la industria del calzado en Colombia valoran la innovación como una herramienta estratégica para incrementar su competitividad y consolidar su permanencia en el mercado. Se identificaron fortalezas en relación con la voluntad de innovar, la habilidad para ajustarse a lo que los consumidores requieren y el interés por implementar mejoras en los procesos y productos. No obstante, se detectaron

también carencias relacionadas con la escasa inversión en innovación, el débil desarrollo tecnológico y la necesidad de reforzar las capacidades del personal.

Por otro lado, el análisis hizo posible determinar que hay grandes oportunidades vinculadas a la transformación digital, las nuevas tecnologías, la capacitación y las asociaciones estratégicas. Estas tienen el potencial de aportar de manera significativa al fortalecimiento competitivo del sector. Sin embargo, las empresas también afrontan desafíos que provienen de la competencia en aumento, la rápida evolución tecnológica y las variaciones continuas en los gustos de los consumidores. Estos descubrimientos muestran que es imprescindible fortalecer los procesos de gestión de la innovación para optimizar la posición competitiva de las empresas del sector calzado en Colombia.

La formulación de estrategias posibilitó la implementación de una serie de medidas enfocadas en optimizar el manejo de la innovación y mejorar la posición competitiva de las empresas del sector calzado en Colombia. Los planteamientos se centraron en temas como la innovación de productos, el fortalecimiento del talento humano, la gestión del conocimiento, la comercialización digital, el uso de información que proviene de los clientes, la optimización de procesos productivos y la transformación digital. Estas medidas están alineadas con las oportunidades de mejora que se han encontrado en el sector y son una respuesta a los requerimientos identificados durante la investigación.

Asimismo, las tácticas propuestas son una herramienta efectiva para que las empresas aumenten su habilidad de adaptarse, generen ventajas competitivas duraderas y consoliden su presencia en el mercado. La implementación de esto puede mejorar la productividad, la distinción empresarial y la eficacia en las operaciones, lo que a su vez favorece el crecimiento sostenible de las

organizaciones. Por lo tanto, la innovación se establece como un componente crucial para el desarrollo futuro de la industria del calzado en Colombia y para mejorar la posición competitiva.

7. RECOMENDACIONES

Se aconseja a las empresas de la industria del calzado en Colombia que intensifiquen la inversión en actividades innovadoras, asignando recursos concretos para la actualización tecnológica, el desarrollo de productos nuevos y la mejora de procesos productivos. La innovación debe ser asumida como una inversión estratégica y no solo como un gasto, porque ayuda a aumentar la competitividad, a crear valor y a asegurar la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.

De igual manera, es relevante fomentar programas de formación y actualización continuos para los directivos y colaboradores en cuestiones vinculadas a la innovación, transformación digital, tendencias del mercado y gestión del cambio. El fortalecimiento de las habilidades del talento humano va a permitir que las empresas tengan mayor capacidad para adaptarse, promover la creatividad dentro de la organización y hacer más sencillo el establecimiento de procesos innovadores que se ajusten a las demandas actuales del sector.

Asimismo, se sugiere reforzar el uso de instrumentos tecnológicos en las gestiones comerciales, administrativas y productivas de las empresas. La adopción de tecnologías digitales puede ayudar a mejorar la eficiencia en las operaciones, maximizar la gestión de recursos, disminuir los costos y potenciar la capacidad de reacción ante las demandas de los clientes y las cambiantes circunstancias del mercado.

Se recomienda, además, promover la formación de alianzas estratégicas entre entidades gubernamentales, centros de investigación, instituciones educativas y empresas para ayudar a acceder a proyectos colaborativos de innovación, fuentes de financiamiento y conocimientos especializados. Estas alianzas tienen el

potencial de ser un instrumento clave para promover el avance tecnológico y reforzar la competitividad de la industria del calzado en Colombia.

Por último, se aconseja establecer procedimientos duraderos para recolectar y examinar los puntos de vista de los clientes, además de hacer un monitoreo constante de las tendencias en el mercado. Esta información posibilitará el reconocimiento de oportunidades para mejorar, la creación de productos más competitivos y el diseño de estrategias enfocadas en satisfacer las necesidades del cliente. De esta manera se fortalecerá la posición de las empresas y su habilidad para distinguirse dentro del sector.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Echeverría, B., Carrillo Hernández, J. I., Puente Riofrio, M. y Arias González, I. P. (2024). Capital intelectual en las pymes de calzado del Chimborazo: una estrategia de ventaja competitiva. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(105), 177-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9283012>

Arboleda Córdoba, A. M., Hernández García, J. M., y Bedoya Bedoya, J. D. (2022). Innovación tecnológica de las empresas en Colombia como efecto del teletrabajo. [trabajo de pregrado Fundación Universitaria del área Andina]. Repositorio. Fundación Universitaria del área Andina <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/5ea6d174-6a14-4994-9637-c22e5addc792/content>

Aucancela Guairacaja, F. G. (2025). Gestión administrativa y el desarrollo organizacional en el Centro Ferretero Guairacaja del cantón Guamote. [Pregrado]. Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14799/3/Aucancela%20G%20.%20c%20Franklin%20G.%20%282025%29%20Gesti%3%b3n%20Administrativa%20y%20el%20Desarrollo%20Organizac.pdf>

Avilez Vergara, J. R. (2022). Formulación de un Plan de Marketing, Para Fortalecer el Posicionamiento Empresarial de la Mi pyme “Calzado Barreto” en el Municipio de Chinú Córdoba [trabajo de maestría Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio. Universidad Pontificia Bolivariana. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/10914>

Ballesteros Mosquera, G., y Rodríguez Holguín, G. S. (2024). Ventajas competitivas de la implementación de innovación tecnológica en los sectores productivos: Desafíos para Colombia. [trabajo de pregrado Universidad Libre]. Repositorio. Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/29350/Articulo%20de%20investigacion%20Sebastian%20R%20y%20Gabriela%20B.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Barahona, E. y Riquez, K. (2025). Posicionamiento de marca: estrategias integradas de marketing digital para el éxito empresarial. *RELIGACIÓN. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(44), e2501389. <https://n9.cl/ux4kj>

Buestán Barrera, A. L., y Narváez Zurita, C. I. (2024). Programas de educación tributaria para fomentar la comprensión del impuesto al valor agregado en la sociedad. *Revista Conrado*, 20(96), 32-45. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442024000100032&script=sci_arttext

Buitrago Duque, S. y Sánchez Segura, S. (2022). Plan estratégico para una empresa de calzado ubicada en la ciudad de Tuluá-Valle del Cauca para el periodo 2022–2027 [trabajo de pregrado Unidad Central Valle del Cauca]. Repositorio. Unidad Central Valle del Cauca. <http://uceva.repositoriodigital.com/bitstream/handle/20.500.12993/3708/T00033156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cabico Muibo, A. V., De Escobar Fernández, A. M. y Sandoval, M. C. (2022). Desempeño y ventaja competitiva: aspectos relacionados con la pequeña y

mediana empresa en México. *Revista de la Universidad del Zulia*, 13(38), 368-396. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8810156>

Casanova Villalba, C. I. (2022). Desafíos en el crecimiento empresarial en Santo Domingo: Un análisis de los factores clave en el periodo 2021-2022. *Revista Journal of Economic and Social Science Research*, 2(3), 1-12. <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/53/120>

Castro Maldonado, J. J., Gómez Macho, L. K., y Camargo Casallas, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Revista Tecnura*, 27(75), 140-174. http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2023000100140

Cepeda Flores, J. L. y Ardila Gómez, K. A. (2024). Análisis de la competitividad comercial en las Pymes del sector calzado durante la postpandemia en Bucaramanga [trabajo de pregrado Unidades Tecnológicas de Santander]. Repositorio. Unidades Tecnológicas de Santander. [http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/15558/F-DC-125_Kevyn%20y%20Johan%20%20Ev%2014%20marzo%20\(3\).pdf?sequence=5](http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/15558/F-DC-125_Kevyn%20y%20Johan%20%20Ev%2014%20marzo%20(3).pdf?sequence=5)

Contreras Contreras, F., y Olaya Guerrero, J. C. (2025). Inteligencia artificial en las empresas: Oportunidades y desafíos. *Revista Impulso*, 5(9), 353-367. <http://www.scielo.org.bo/pdf/ri/v5n9/2959-9040-ri-5-09-353.pdf>

Díaz Riofrío, J. L. (2024). Transformación digital y la experiencia del cliente bancario, Lima 2023. [trabajo de licenciatura Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/37ce7594-9784-4071-882c-abd5d7b1c174/content>

Fandiño Pinzón, W. D. y Bautista Roldán, F. J. (2023). Diseño de una propuesta de innovación en la información contable y financiera, herramienta clave para impulsar el emprendimiento en el sector calzado en Bucaramanga [trabajo de pregrado Unidades Tecnológicas de Santander]. Repositorio. Unidades Tecnológicas de Santander. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/14176/07.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Función Pública (1990). *Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.* Ley 29 de 1990. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=254>

Función Pública (2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.* Ley 590 del 2000. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Función Pública (2020). *Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.* Ley 2069 del 2020. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16096>

6

García Carvajal, D. D. J., Vargas Hurtado, S. A. y Mendivelso Rojas, F. A. (2024). Relación entre innovación en productos y competitividad del sector cuero y marroquinería en barrio Restrepo de Bogotá [trabajo de maestría Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/2506b92c-f8ce-4688-a7ff-cf7478a7f794/content>

García, J. (2020). *La cultura de la innovación*. Recuperado de página Web. <https://blogs.laverdad.es/faro/2017/04/29/la-cultura-de-la-innovacion/>

González Marín, Y. O., Canós Darós, L., y Garces Giraldo, L. F. (2023). Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales. *Revista Administración & Desarrollo*, 53(1), 1-24. <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/824/654>

Haro Sarango, A., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P. y Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9541046>

Huamani Torres, R. H., Flores Limo, F. A., Barrios Tinoco, L. M. y Montañez Huancaya, A. (2024). Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(106), 760-775. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9394095>

Kwan Chung, C. K. y Alegre Brítez, M. Á. A. (2023). Teoría Interpretativa y su relación con la investigación cualitativa. *Revista UNIDA Científica*, 7(1), 46-

52.

<https://revistacientifica.unida.edu.py/publicaciones/index.php/cientifica/articloe/view/139>

Lara Mateus, X. E. y Melo Palma, C. A. (2024). Formación a líderes sociales en habilidades de liderazgo y planeación estratégica organizacional. [Pregrado]. Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/28884/Formaci%3%b3n%20a%20l%3%adder%20sociales%20en%20habilidades%20de%20liderazgo%20y%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O. y Izundegui Ordóñez, G. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. [Pregrado]. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://editorial.inudi.edu.pe/editorialinudi/es/catalog/view/118/160/189>

Meza Lizarraga, Y. S., Palacios Gómez, L. E. A., y Pérez Lizarraga, S. F. (2025). Cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores de empresas automotrices. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7, 172-185. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000300172&script=sci_arttext

Minciencias (2006) *De fomento a la cultura del emprendimiento*. Ley 1014 del 2006. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>

Montalvo Sarrea, K. E. (2026). Estrategias de internacionalización y competitividad empresarial para la expansión de comercial Mont SAC en Colombia, periodo 2025-2026 [trabajo de pregrado Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b154eaf5-e9a5-4288-9e9f-2568511f116b/content>

Mora Camacho, L. A. (2024). La innovación tecnológica en las empresas industriales en Colombia. [trabajo de pregrado Universidad Libre]. Repositorio Universidad Libre https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/30075/ARTICULO%20An%C3%A1lisis%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%20en%20las%20empresas%20industriales%20en%20Colombia_03%20%281%29%20%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Moreno Gallego, D., Martínez Coral, F., y Restrepo Ramírez, J. J. (2025). Impacto de las estrategias de innovación en las MIPYMES de Colombia Colombia [trabajo de pregrado Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/server/api/core/bitstreams/b6067f23-95dc-4732-b0d5-db16331c6070/content>

Munera Zapata, A. L., Durango Morales, M. T., Y López Oyaga, R. B. (2022). La innovación tecnológica para la productividad empresarial en Colombia durante los últimos cinco años. Artículo. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/115ac30f-cf06-4c03-b1a7-71c5828ca698/content>

Murillo Plata, S. A. (2024). Modelo de negocio para la creación y posicionamiento de una marca de calzado de lujo femenino en cuero en Colombia [trabajo de maestría Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio. Universidad Autónoma de Bucaramanga. <https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/25219/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ocampo Rojas, C. A. (2026). Innovación y automatización de procesos como estrategias para el desarrollo de la manufactura avanzada en Colombia: una revisión documental. [trabajo de pregrado Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/79044/caocampor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ordoñez Iturralde, D. D., Proaño Piedra, C. X. y Morales Castro, A. (2024). Estrategias dinámicas para la ventaja competitiva en la era digital: Un modelo conceptual. *Yachana*, 13(1), 34-54. <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/899/730>

Outliers Consulting (2024). *Cómo el mejoramiento continuo de la experiencia del cliente impulsa el crecimiento de tu negocio*. Recuperado de página web. <https://www.outliersconsulting.com/blog/como-el-mejoramiento-continuo-de-la-experiencia-del-cliente-impulsa-el-crecimiento-de-tu-negocio/>

Pabón Rodríguez, I. J. (2023). Integración interorganizacional a través del proceso de desarrollo de nuevos productos en las microempresas del sector de calzado y marroquinería de Bogotá [trabajo de maestría Universidad

Nacional de Colombia]. Repositorio. Universidad Nacional de Colombia.
<https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/d8d1e4a9-a547-4e4d-b539-2f5c22744629/content>

Quintero Carreño, L. P., Peña Tapias, D. t Márquez Valencia, J. C. (2022). Análisis del impacto del clima organizacional en las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga [trabajo de pregrado Unidades Tecnológicas de Santander]. Repositorio. Unidades Tecnológicas de Santander.
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/10680/F-DC-125%20%20Informe%20Final..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quiroa, M. (2022) *Estrategia de diferenciación: qué es, definición y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-diferenciacion.ht>

Ramírez Montañez, J., Sarmiento Suárez, J. E. y Valero Córdoba, G. M. (2022). Posicionamiento competitivo y dinamismo comercial del departamento de Santander en el año 2020. *Económicas CUC*, 43(2), 35-55.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8439213>

Ramos Rivadeneira, D. X., y Jiménez Toledo, J. A. (2024). La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17).
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/11052/12098

Riascos Erazo, S. C. (2024). Innovación en Pymes de Colombia: Análisis de los sectores económicos Servicios y Comercio. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E69), 158-170.
https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/bNylZ?_s=Dciqmc%2FwIxB5YxASlpugnYB3ppY%3D

Rodríguez Buitrago, D. F. (2022). Desarrollo organizacional a través de la teoría neoinstitucional: aproximaciones a la sociología del trabajo. [Pregrado]. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
<https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/617fac7d-409d-489c-9008-ec745bc347f0/content>

Rodríguez Ponce, E., y Garzón Castrillón, M. A. (2020). Innovación y desarrollo empresarial. *Revista Información Tecnológica*, 28(2), 3-4.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000200001>

Rodríguez Rengifo, J. S., y Quintero Sepúlveda, I. C. (2022). Capacidades de innovación empresarial en américa latina revisión de literatura. *Revista Ciencias administrativas*, (19), 8-8.
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382022000100008

Román Bermeo, C. L. R., Peñaherrera Palma, K. I. y Riccio Morales, K. D. (2023). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Revista Visión Empresarial*, 1(2), 10-25.
<https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/challenge>

Samá Muñoz, D. (2023). La responsabilidad social empresarial en el sector agroindustrial cubano: Su evaluación a través de la calidad directiva. *Revista Centro Azúcar*, 50(3). <http://scielo.sld.cu/pdf/caz/v50n3/2223-4861-caz-50-03-e1031.pdf>

Sánchez Borda, L. M., y Santos Rodríguez, A. M. (2021) Modelo de innovación Fintech aplicado a la banca tradicional colombiana. [trabajo de maestría Universidad de la Sabana]. Repositorio. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/server/api/core/bitstreams/d8038756-647c-478e-b124-f56ea71dc944/content>

Shops Sectorial (2025). *Informe Calzado y Marroquinería*. https://shops.sectorial.co/wp-content/uploads/2026/05/calzado_y_marroquineria_preview.pdf

Tucno Pacotaype, N. A. y Yucra Chilingano, V. J. (2025). La planificación estratégica y productividad en la empresa GCOPS SRL, 2024. [Licenciatura]. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. <https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/41f9edb7-f172-4aa5-b3b4-c8cb0c71f840/content>

Vanegas Gualteros, Y. P., y Guerra Rocha, C. A. (2024). Análisis del impacto de la innovación en neuromarketing sensorial en las ventas digitales de las Pymes de Colombia. [trabajo de pregrado Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/65903/ypvanegas.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Villalta Santana, V. E., y Monroy Baquerizo, C. A. (2025). Impacto de las reformas fiscales recientes en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 273-292.
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/90/18>

Vilcarrromero Ruiz, R., Aldana Zavala, J. J., y Colina Ysea, F. J. (2022). Flexibilidad laboral y productividad en el teletrabajo. *Revista Interciencia*, 47(9), 381-386.
https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/10/04_6896_Com_Colina_v47n9_6.pdf

Zaruma Pincay, M. E., Gómez Mite, L. P., Menoscal Pincay, M. B. y Ponce Salazar, M. M. (2022). La innovación empresarial como fuente de desarrollo para las microempresas del cantón Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 430-447.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383406>

9. ANEXOS

Anexo A. Encuesta sector calzado en Colombia

1. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

Microempresa

Empresa pequeña

Empresa mediana

Empresa Grande

2. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa?

Menos de 1 año

Entre 1 y 3 años

Entre 4 y 6 años

Más de 6 años

3. ¿Con qué frecuencia su empresa desarrolla nuevos productos o mejora los existentes?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

4. ¿Qué nivel de importancia tiene la innovación dentro de la empresa?

Muy alta

Alta

Media

Baja

Muy baja

5. ¿Con que frecuencia la empresa invierte recursos en actividades de innovación?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

6. ¿Cómo califica el nivel de implementación de nuevas tecnologías en los procesos productivos de la empresa?

Muy alto

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

7. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en temas relacionados con innovación?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

8. ¿Qué nivel de participación tienen los empleados en la generación de ideas para la innovación dentro de la empresa?

Muy alta

Alta

Media

Baja

Muy baja

9. ¿Cómo califica la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y las preferencias de los consumidores?

Muy alta

Alta

Media

Baja

Muy baja

10. ¿Con qué frecuencia la empresa analiza las tendencias del mercado para innovar?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

11. ¿Cómo considera el nivel de competitividad de su empresa frente a otras del sector?

Muy alto

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

12. ¿Cree que la innovación ha influido en el crecimiento de las ventas de la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿Con qué frecuencia la empresa recopila y utiliza las opiniones de los clientes para desarrollar mejoras o innovaciones en sus productos?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

14. ¿Qué aspectos considera esenciales para fortalecer la innovación en el sector calzado colombiano?

Capacitación del talento humano

Acceso a financiación

Transformación digital

Investigación y desarrollo

Alianzas estratégicas

Otro