



Análisis del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área
Metropolitana de Bucaramanga durante el año 2026.

Proyecto de Investigación

Diego Fernando Reyes Rodríguez

13744921

Wendy Yurany Carvajalino Carrascal

1095946300

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Marketing y Negocios Internacionales
Bucaramanga, 10 de agosto de 2026



Análisis del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante el año 2026.

Modalidad:
Proyecto de Investigación

Diego Fernando Reyes Rodríguez

13744921

Wendy Yurany Carvajalino Carrascal

1095946300

Trabajo de Grado para optar al título de
Profesional en Marketing y Negocios Internacionales

DIRECTOR

Gloria I. Dulcey Angarita

Grupo de investigación – GIMA

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Marketing y Negocios Internacionales
Bucaramanga, 10 de agosto de 2026

Nota de Aceptación

Este informe final de trabajo de grado,
en modalidad Proyecto de Investigación, fue APROBADO
en cumplimiento de uno de los requisitos exigidos por las
Unidades Tecnológicas de Santander para optar el
Título Profesional en Marketing y Negocios Internacionales
según acta No. 24 del 21 de Agosto del 2026,
del Comité de Trabajo de Grado



Sandra Y. González L. Firma del Evaluador



Gloria I. Dulce Angarita Firma del Director

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo a nuestras familias. No hay palabras suficientes para agradecerles todo lo que hicieron por nosotros durante este proceso. Fueron ustedes quienes nos sostuvieron cuando sentíamos que ya no podíamos más, quienes escucharon nuestras quejas, nuestros miedos, y aun así siguieron ahí, apoyándonos sin condiciones. Cada uno aportó algo distinto: paciencia, palabras de aliento, un abrazo en el momento justo, o simplemente la certeza de que confiaban en nosotros incluso cuando nosotros mismos dudábamos. Eso se nota en este trabajo, aunque no se vea a simple vista. Lo que logramos aquí no es solo nuestro. Es de ustedes también, porque este camino habría sido muy distinto y mucho más difícil sin su respaldo. Gracias por mostrarnos, con el ejemplo, que las cosas que valen la pena se construyen con esfuerzo, con disciplina, y sobre todo, con amor.

Wendy Yurany Carvajalino Carrascal

Diego Fernando Reyes Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible el desarrollo del presente trabajo de grado.

A la profesora Gloria I. Dulcey Angarita, directora del trabajo de grado, por su orientación académica, su dedicación y el acompañamiento constante que nos brindó a lo largo de todo el proceso de investigación. Gracias a su guía pudimos darle a este proyecto el rigor y el compromiso que necesitaba.

A los docentes del programa de Marketing y Negocios Internacionales de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS). Durante nuestra formación nos compartieron no solo conocimientos, sino también experiencias que marcaron la forma en que hoy entendemos el mundo empresarial y el mercado.

A los microempresarios del sector calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga, gracias por regalarnos su tiempo y responder el instrumento de recolección de información. Su buena disposición fue clave: sin su participación, esta investigación simplemente no habría podido nutrirse de la realidad que buscábamos entender, y este trabajo no habría sido posible.

Y, por último, aunque no menos importante, a nuestras familias, por acompañarnos incondicionalmente en cada etapa de este proceso, y a todas las personas que, de alguna forma u otra, creyeron en nosotros y estuvieron presentes en este camino.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4. ESTADO DEL ARTE	16
1.4.1 Antecedentes locales y regionales	17
1.4.2 Antecedentes nacionales	20
1.4.3 Antecedentes internacionales	23
2. MARCO REFERENCIAL	26
2.1 Marco teórico	26
2.1.1 Teoría de la ventaja competitiva	26
2.1.2 Teoría del marketing estratégico	27
2.1.3 El Análisis FODA como herramienta de diagnóstico estratégico	28
2.1.4 Teoría de la Comercialización en MiPymes	29
2.2 Marco conceptual	29
2.2.1 MiPymes: definición y clasificación	30
2.2.2 Comportamiento del mercado	30
2.2.3 Estrategias de comercialización	31
2.2.4 Sector calzado	32
2.2.5 Análisis FODA	32
2.2.6 Transformación digital y TIC en MiPymes	33
2.3 Marco Legal	34
2.3.1 Ley 590 de 2000 — Ley MiPymes	34
2.3.2 Ley 905 de 2004 — Modificación y Fortalecimiento	34
2.3.3 Decreto MinCIT No. 957 de 2019	35
2.3.4 Normativa sobre Protección al Consumidor	35
2.3.5 Normativa relacionada con comercio electrónico	36
2.4 Marco Ambiental	36
2.4.1 Normativa ambiental aplicable al sector calzado	37

2.4.2 Consideraciones ambientales en el contexto de la investigación	37
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1 Enfoque de la investigación	39
3.2 Tipo de investigación	40
3.3 Población	40
3.4 Muestra	41
3.4.1 Tipo de muestreo	41
3.4.2 Cálculo del tamaño de la muestra	41
3.5 Instrumento de Recolección de Información	42
3.5.1 Tipo de instrumento	42
3.5.2 Estructura del instrumento	42
3.5.3 Preguntas del instrumento	44
3.6 Procedimiento de recolección de información	46
3.7 Validación del instrumento	47
3.8 Aspectos Éticos	48
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	50
4.1 Etapa 1: Aplicación del Instrumento de Recolección de Información	50
4.2 Etapa 2: Caracterización de la Muestra	50
4.2.1 Municipio de operación	51
4.2.2 Tamaño empresarial	52
4.2.3 Actividad principal	53
4.2.4 Años de funcionamiento	54
4.3 Etapa 3 Análisis del Instrumento por Dimensión FODA	54
4.3.1 Dimensión F: Fortalezas Factores internos positivos	55
4.3.2 Dimensión D: Debilidades Factores internos negativos	58
4.3.3 Dimensión O: Oportunidades Factores externos positivos	61
4.3.4 Dimensión A: Amenazas Factores externos negativos	64
4.4 Etapa 4 Síntesis del Diagnóstico Estratégico	68
5. RESULTADOS	70
6. CONCLUSIONES	71
7. RECOMENDACIONES	72
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
9. APÉNDICES	83
APÉNDICE A	83
10. ANEXOS	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Gráfico variable, Municipio de operación</i>	58
Figura 2 <i>Gráfico variable, Tamaño de la empresa</i>	59
Figura 3 <i>Gráfico variable, Actividad principal</i>	60
Figura 4 <i>Gráfico variable, Años de funcionamiento</i>	61
Figura 5 <i>Gráfico Medidas por ítem FODA (n=135)</i>	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Cálculo del tamaño de la muestra.....</i>	48
Tabla 2	<i>Estructura del instrumento.....</i>	50
Tabla 3	<i>Preguntas del instrumento.....</i>	51
Tabla 4	<i>Diferenciación del producto por calidad, diseño y acabado(F1).....</i>	62
Tabla 5	<i>Talento humano, técnico y experimentado (F2).....</i>	63
Tabla 6	<i>Solidez de las relaciones comerciales con clientes (F3).....</i>	64
Tabla 7	<i>Capacidad productiva disponible (F4).....</i>	65
Tabla 8	<i>Ausencia de plan de ventas o estrategia comercial (D1).....</i>	66
Tabla 9	<i>Dificultades de acceso a financiamiento (D2).....</i>	67
Tabla 10	<i>Falta de presencia digital activa para vender (D3).....</i>	68
Tabla 11	<i>Falta de documentación de procesos internos (D4).....</i>	69
Tabla 12	<i>El comercio electrónico como oportunidad de ventas (O1).....</i>	70
Tabla 13	<i>Programas de apoyo institucional disponibles (O2).....</i>	71
Tabla 14	<i>Preferencia del consumidor por producto local (O3).....</i>	72
Tabla 15	<i>Ferias y eventos del sector como oportunidad de negocio (O4).....</i>	73
Tabla 16	<i>Impacto de las importaciones de calzado de bajo precio (A1).....</i>	74
Tabla 17	<i>Aumento en los costos de insumo (A2).....</i>	75
Tabla 18	<i>Inestabilidad económica nacional (A3).....</i>	76
Tabla 19	<i>Cambios en las preferencias del consumidor (A4).....</i>	77
Tabla 20	<i>Matriz DOFA consolidada.....</i>	78
Tabla 21	<i>Resumen medidas instrumento.....</i>	81

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de grado estudia cómo se comporta el mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) durante 2026, buscando formular estrategias de comercialización que ayuden a fortalecer su competitividad. La investigación parte de una problemática concreta: en el AMB hay 1.688 empresas dedicadas a este sector, y el 96% de ellas son microempresas. Solo el 35,1% logra sobrevivir más de cinco años en el mercado (Sánchez Meneses, 2024).

El objetivo general de este estudio es analizar el comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el AMB durante 2026, utilizando el análisis FODA como herramienta principal. Para lograrlo, se plantearon tres objetivos específicos: primero, diseñar un instrumento que permita recolectar la información necesaria; segundo, elaborar un informe diagnóstico del mercado; y tercero, construir un manual de procedimientos con estrategias de comercialización que los empresarios puedan aplicar directamente.

Metodológicamente, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Para recolectar la información se aplicó una encuesta estructurada con escala Likert de cinco niveles, compuesta por 46 ítems distribuidos en las cuatro dimensiones que conforman el análisis FODA. La muestra estuvo conformada por 135 empresas, calculadas mediante la fórmula estadística para poblaciones finitas ($N = 1.253$, nivel de confianza del 95% y margen de error del 8%). Estas empresas se seleccionaron a través de un muestreo aleatorio simple, tomando como base la información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Con este estudio se espera obtener un diagnóstico actualizado sobre el comportamiento del mercado del sector calzado en el AMB, identificar cuáles son las principales fortalezas y vulnerabilidades que enfrentan las MiPymes del sector, y, finalmente, generar un manual de estrategias de comercialización que los empresarios puedan poner en práctica de inmediato.

PALABRAS CLAVE. MiPymes, sector calzado, análisis FODA, comportamiento del mercado, estrategias de comercialización.

ABSTRACT

This undergraduate thesis examines the market behavior of footwear-sector MSMEs (micro, small, and medium enterprises) in the Bucaramanga Metropolitan Area (AMB) during 2026, with the aim of formulating commercialization strategies that strengthen their competitiveness. The research responds to a specific problem: the AMB is home to 1,688 companies in this sector, 96% of which are microenterprises, and only 35.1% survive more than five years in the market (Sánchez Meneses, 2024).

The general objective of this study is to analyze the market behavior of footwear-sector MSMEs in the AMB during 2026, using SWOT analysis as the main tool. Three specific objectives were set to achieve this: first, to design an instrument for collecting the necessary information; second, to produce a diagnostic report on the market; and third, to build a procedures manual containing commercialization strategies that entrepreneurs can apply directly.

Methodologically, this research follows a quantitative, descriptive approach, with a non-experimental, cross-sectional design. Information was collected through a structured survey using a five-level Likert scale, made up of 46 items distributed across the four dimensions of the SWOT analysis. The sample consisted of 135 companies, calculated using the statistical formula for finite populations ($N = 1,253$, with a 95% confidence level and an 8% margin of error). These companies were selected through simple random sampling, based on information from the Bucaramanga Chamber of Commerce.

This study is expected to provide an updated diagnosis of market behavior in the footwear sector in the AMB, identify the main strengths and vulnerabilities faced by the sector's

MSMEs, and, ultimately, produce a manual of commercialization strategies that entrepreneurs can put into practice immediately.

KEYWORDS. MSMEs, footwear sector, SWOT analysis, market behavior, commercialization strategies.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, hablar de MiPymes es hablar de la columna vertebral de la economía. Estas empresas representan el 99,5% del tejido empresarial formal del país, generan cerca del 79% del empleo nacional y aportan alrededor del 40% del PIB (BBVA Research, 2024; ANIF, 2023). Dentro del sector manufacturero, su peso resulta todavía más evidente: en la cadena de calzado, cuero y marroquinería, el 98% de las organizaciones formales son MiPymes, responsables de aproximadamente 76.700 empleos directos y de la producción anual de 74,8 millones de pares de zapatos en todo el territorio nacional (ACICAM, 2025).

El Área Metropolitana de Bucaramanga tiene una historia particular con este sector: desde 1946, la industria del calzado ha sido parte de su identidad productiva, al punto de convertir a Santander en el segundo polo de producción del país. Pero esa tradición no ha estado exenta de sobresaltos.

La apertura económica, la fuerte entrada de importaciones asiáticas, el crecimiento del comercio electrónico, la devaluación del peso y las secuelas de la postpandemia han cambiado las reglas del juego con una velocidad que muchas empresas no han logrado seguir. Y es que las MiPymes de calzado en el AMB suelen enfrentar estos cambios con recursos limitados y, en muchos casos, sin información de mercado actualizada que les permita tomar decisiones con criterio.

Los datos recientes confirman esta preocupación. En 2025, el sector calzado colombiano operó apenas al 50% de su capacidad instalada, mientras que las exportaciones cayeron un 5% respecto a 2023, hasta ubicarse en USD 40,4 millones (El

Colombiano, 2025). En Santander, aunque existen 1.503 empresas del sector que sostienen 13.600 empleos directos y 40.000 indirectos, la tasa de supervivencia empresarial deja mucho que desear: apenas el 35,1% de las MiPymes registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en 2018 seguían operando cinco años después (Sánchez Meneses, 2024). No es un dato menor. Detrás de ese porcentaje hay empresas que cerraron por falta de diagnósticos actualizados, de estrategias comerciales sólidas y de herramientas de gestión que les permitieran anticiparse a los cambios del entorno.

Frente a este panorama nace la presente investigación, cuyo objetivo es analizar el comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante 2026, utilizando el análisis FODA como herramienta de diagnóstico estratégico. Se busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que definen el entorno competitivo de estas empresas, para luego, con base en ese diagnóstico, plantear estrategias de comercialización que aporten a su fortalecimiento y permanencia en el mercado.

La investigación se desarrolla en el marco del programa de Marketing y Negocios Internacionales de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), adscrito al Grupo de Investigación en Mercadeo Aplicado (GIMA). Metodológicamente, se trata de un estudio con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Para la recolección de información se aplicó una encuesta estructurada con escala Likert de cinco niveles, conformada por 46 ítems distribuidos en las cuatro dimensiones del FODA. La muestra estuvo compuesta por 135 MiPymes del sector calzado, seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Los detalles de este proceso se desarrollan con mayor profundidad en el capítulo 3.

El documento está organizado de la siguiente manera : el capítulo 1 describe el trabajo de investigación —planteamiento del problema, justificación, objetivos y estado del arte; el capítulo 2 presenta el marco referencial, con los fundamentos teóricos, conceptuales, legales, ambientales e históricos que sustentan el estudio; el capítulo 3 detalla el diseño metodológico, la población, la muestra y el instrumento utilizado; el capítulo 4 desarrolla la aplicación del instrumento, el diagnóstico FODA y la construcción del manual de procedimientos; el capítulo 5 presenta los resultados; el capítulo 6, las conclusiones; y el capítulo 7, las recomendaciones. Al final se incluyen las referencias bibliográficas, los apéndices con los instrumentos diseñados y los anexos con los soportes del trabajo de campo.

Se espera que los hallazgos de esta investigación resulten útiles no solo para los empresarios del sector calzado del AMB, sino también para las instituciones de apoyo empresarial de la región y para quienes, en el futuro, quieran seguir profundizando en la competitividad de las MiPymes santandereanas.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de Santander ha consolidado a lo largo del tiempo una notable habilidad para producir en el sector del calzado, que es un pilar clave para el crecimiento económico de la región y la creación continua de puestos de trabajo. Sin embargo, las MiPymes de este sector muestran dificultades estructurales que les impiden actualizar sus estrategias de venta y ajustarse a la competencia actual, poniendo en riesgo su viabilidad y expansión.

También se suma la falta de información reciente sobre el comportamiento del mercado en el Área Metropolitana de Bucaramanga, ya que no hay estudios recientes que determinen con exactitud las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentan estas organizaciones en 2026.

La falta de diagnósticos actualizados es especialmente alarmante, ya que apenas el 35,1 % de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en 2018 continuaban operando cinco años después (Sánchez Meneses, 2024; Economía y Desarrollo, 2025).

Ante esta realidad, la investigación se inscribe en la línea de Marketing Estratégico del Grupo de Investigación en Mercadeo Aplicado (GIMA (COL0079505)) de las Unidades Tecnológicas de Santander, institución orientada al fortalecimiento de la productividad y competitividad de las MiPymes santandereanas mediante estudios aplicados en comercialización, con énfasis en las sublíneas de Estudios de la Organización y Dirección Estratégica.

Lo expuesto lleva a plantear la siguiente pregunta problema:

¿Cómo se comporta el mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante el año 2026?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La estructura productiva del Área Metropolitana de Bucaramanga se concentra en las MiPymes de la industria del calzado, que crean puestos de trabajo directos e indirectos y han establecido a Santander como un referente a nivel nacional en esta rama.

Sin embargo, la competencia de mercancías extranjeras económicas, el aumento del comercio en línea y las transformaciones en los patrones de consumo han disminuido la capacidad competitiva de estas compañías. Camargo Argüello (2017) mostró que hay una resistencia para utilizar métodos formales de gestión, un desafío que continúa debido a la falta de formalidad, la limitada planificación y la poca diferenciación. Sandoval-Villamizar et al. (2022) confirmaron en 233 MiPymes del sector debilidades estructurales en gestión comercial, organizacional y financiera.

A esto se suma que, según Sarmiento Suárez et al. (2024), la brecha digital limita la adaptación de estas empresas a entornos más competitivos. La falta de datos actualizados acerca del mercado fuerza a los empresarios a adoptar decisiones reactivas en vez de estratégicas. Este panorama es especialmente crítico considerando que, como señala Sánchez Meneses (2024), solo el 35,1 % de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en 2018 continuaban operando cinco años después.

En este contexto, la investigación se inscribe en la línea de Marketing Estratégico del grupo GIMA que integra al programa Profesional en Marketing y Negocios Internacionales de las Unidades Tecnológicas de Santander que busca generar

conocimiento aplicado que apoye la toma de decisiones y fortalezca las estrategias de comercialización de las MiPymes del sector calzado en la región.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el comportamiento del mercado en el que participan las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante el año 2026,

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un instrumento de recolección de información que permita caracterizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en el comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Analizar el instrumento diseñado para obtener información actualizada sobre las condiciones del mercado en las que operan las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante el año 2026.
- Elaborar un manual de procedimientos que, a partir de los hallazgos del análisis FODA, oriente a las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga hacia el fortalecimiento de sus estrategias de comercialización.

1.4. ESTADO DEL ARTE

Entender por qué unas empresas logran sostenerse en el tiempo y otras terminan cerrando pasa, casi siempre, por mirar de cerca el entorno en el que operan. No es casualidad que este enfoque aparezca una y otra vez en la literatura sobre MiPymes: analizar el mercado, identificar las condiciones del contexto y comprender qué factores inciden en la permanencia o el cierre de una organización no es solo un ejercicio de rigor académico, sino algo que cualquier empresario necesita para tomar decisiones con más criterio.

De hecho, saber reconocer con claridad las ventajas, las desventajas, las oportunidades y los riesgos del entorno suele ser justamente lo que marca la diferencia entre una empresa que se adapta y otra que queda fuera del juego.

Con esa idea como punto de partida, la revisión de antecedentes que sigue reúne los estudios más relevantes sobre comportamiento del mercado, competitividad y estrategias de comercialización en las MiPymes del sector calzado, tanto a nivel local como nacional e internacional.

Para darle orden a esta revisión, los antecedentes se organizan en tres niveles: primero los estudios locales y regionales, centrados en Bucaramanga y Santander; luego los de alcance nacional, en Colombia; y finalmente las investigaciones internacionales. Esta estructura no solo ayuda a seguir el hilo de lo que se ha investigado hasta ahora, sino que también permite ubicar con precisión el lugar que ocupa esta propuesta dentro de ese cúmulo de conocimiento ya construido.

1.4.1 Antecedentes locales y regionales

Los estudios que se han hecho directamente sobre las MiPymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana son, sin duda, el núcleo más relevante para esta investigación. Y no podría ser de otra forma: comparten el mismo territorio, el mismo objeto de estudio y las mismas problemáticas estructurales que aquí se busca analizar.

Camargo Argüello (2017) Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga.

Camargo Argüello (2017) desarrolló, como tesis de posgrado en la Universidad Santo Tomás, un trabajo titulado *Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana a través del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones*. Allí analiza qué factores inciden en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector calzado en el AMB.

Teniendo en cuenta, que uno de los hallazgos más reveladores del estudio tiene que ver con la dependencia histórica que tuvo el sector del mercado venezolano como principal destino de exportación una dependencia que, con el tiempo, terminó generando estancamiento en innovación, tecnología e investigación. Cuando ese mercado colapsó, las empresas se quedaron sin las condiciones necesarias para competir frente a la llegada masiva de calzado chino a bajo precio.

De igual manera, la investigación también identifica una resistencia bastante marcada a adoptar métodos formales de gestión, y por eso propone el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) como herramienta de diagnóstico y mejora. Este antecedente resulta clave para el presente trabajo porque documenta

debilidades estructurales que, como se verá, siguen persistiendo en el sector debilidades que el análisis FODA de 2026 busca precisamente actualizar y contrastar.

Sandoval-Villamizar et al. (2022) Análisis FODA de las MiPymes del sector calzado en el AMB.

Sandoval-Villamizar, Hernández-Monsalve y Rueda-Vargas (2022) publicaron en la revista *Pensamiento & Gestión* de la Universidad del Norte un análisis FODA aplicado a las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Para este estudio aplicaron un instrumento de recolección de información a 233 empresas legalmente constituidas, con el que diagnosticaron sus áreas organizacional, financiera, contable y tributaria.

Los resultados no dejan lugar a dudas sobre las debilidades estructurales en gestión comercial: apenas el 30% de las empresas contaba con un plan estratégico estructurado, y se evidenció un uso muy bajo de indicadores de seguimiento a resultados, además de un escaso cumplimiento en la elaboración de estados financieros clave.

Este antecedente guarda una relación directa con el presente proyecto tanto en el enfoque metodológico, al usar FODA con encuesta, como en el objeto de estudio y es, hasta ahora, el precedente empírico más cercano al que esta investigación busca darle continuidad y actualización de cara a 2026.

Delgado y Torres (2012) Análisis y caracterización del subsector calzado en el AMB

Delgado y Torres (2012), en su trabajo *Análisis y Caracterización del subsector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga*, disponible en el repositorio de la Universidad Industrial de Santander (UIS), hicieron una caracterización bastante detallada de las empresas del sector calzado en la región.

El estudio dejó datos valiosos sobre la estructura productiva, los canales de comercialización y las condiciones competitivas del sector, y entre las principales limitantes identificaron la falta de políticas administrativas formales, la dificultad para acceder a nuevos mercados y una debilidad notable en ventas y publicidad. Han pasado ya más de diez años desde que se publicó, es cierto, pero sigue siendo una referencia obligada para entender la base histórica sobre la que hoy operan las MiPymes del calzado en el AMB.

De hecho, esa distancia en el tiempo es justamente lo que justifica la necesidad de actualizaciones empíricas periódicas, como la que propone esta investigación.

Montenegro y Ramírez (2006) Estudio prospectivo del subsector calzado de Bucaramanga.

Por su parte, Montenegro y Ramírez (2006) desarrollaron, como tesis de pregrado en la Universidad Industrial de Santander, un *Estudio prospectivo de las MiPymes del subsector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana*, en el que exploraron los posibles escenarios futuros del sector a partir del análisis de sus condiciones estructurales. Ahí identificaron la dependencia tecnológica, la baja diferenciación del producto y la escasa planificación estratégica como los principales factores de vulnerabilidad a mediano plazo. Lo interesante de este antecedente es que deja ver algo importante: las problemáticas que hoy enfrenta el sector no son nuevas.

Llevar décadas ahí, sin resolverse de manera sistemática, lo cual refuerza aún más la pertinencia de contar con diagnósticos actualizados como el que se propone en esta investigación.

1.4.2 Antecedentes nacionales

A nivel nacional, varios estudios se han ocupado de las MiPymes del sector calzado en otras ciudades colombianas, así como de las condiciones generales de competitividad, digitalización y supervivencia empresarial de las pequeñas y medianas empresas en el país.

Sarmiento Suárez et al. (2024) Oportunidades y desafíos para la digitalización de las MiPymes en Colombia.

Sarmiento Suárez, Gutiérrez Navas y Ramírez Montañez (2024) publicaron en la revista *Pensamiento & Gestión* (número 57) de la Universidad del Norte un artículo en el que analizan el grado de digitalización y el nivel de madurez digital de las MiPymes colombianas, esta vez con información de 3.708 empresas de distintos tamaños y sectores. Los resultados evidenciaron: las MiPymes del país muestran un grado de madurez digital bajo incluso en tecnologías básicas.

Adoptan principalmente redes sociales, banca digital y páginas web con fines comerciales, pero cuando se trata de tecnologías más avanzadas, el nivel de madurez es prácticamente mínimo. Este estudio resulta muy relevante para la presente investigación, ya que la brecha digital que documenta se aplica directamente a las MiPymes del calzado en el AMB, donde adoptar plataformas digitales para ventas y gestión de clientes sigue siendo, todavía hoy, un reto estructural.

Bermón (2023) Marketing digital en la reactivación del sector calzado de Cúcuta.

Bermón (2023) publicó en la *Revista de Marketing y Publicidad* (número 7, pp. 49-71) el artículo *El marketing digital en la reactivación económica del sector comercio de calzado de la ciudad de Cúcuta (Colombia)*, trabajo que, vale la pena mencionarlo, ganó el 1.er Premio Estudios Financieros 2022 en la modalidad de Marketing y Publicidad. Ahí analiza qué tan eficaz resultó el marketing digital como estrategia de recuperación para las pymes comercializadoras de calzado en Cúcuta durante el contexto post pandemia.

El estudio identificó varias dificultades que enfrentaron especialmente los modelos de negocio más tradicionales: baja producción, costos de materias primas al alza, precios difíciles de igualar frente a la entrada de calzado chino y de contrabando, y falta de mano de obra.

Con todo eso sobre la mesa, la investigación concluye que aplicar herramientas digitales innovadoras en la comercialización se ha convertido en una alternativa realmente efectiva para contrarrestar las secuelas económicas que dejó ese periodo. Su enfoque y su contexto geográfico son bastante comparables a los de este estudio, lo que lo convierte en un referente metodológico y temático directo.

Bustamante et al. (2020) Planes de marketing en las pymes sector calzado de Cúcuta.

Bustamante, Zambrano, Díaz, Barrientos y Pinzón (2020) publicaron en la revista *Reflexiones Contables* (Cúcuta), volumen 3, número 2, pp. 8-19, el artículo *Planes de marketing en las pymes sector calzado de la ciudad de Cúcuta*, identificaron las

principales brechas en la planificación de marketing de las pymes del sector en una ciudad con características socioeconómicas bastante similares a las de Bucaramanga.

El estudio reveló algo que no sorprende del todo: la mayoría de las empresas carecía de planes de marketing formales. A partir de ahí, los autores propusieron estrategias específicas para mejorar el posicionamiento de estas empresas en el mercado local y regional.

Este antecedente es pertinente porque deja claro que la informalidad en las estrategias de comercialización del sector calzado no es un problema exclusivo del AMB, sino más bien una condición estructural que se repite en los sectores productivos de calzado de todo el nororiente colombiano.

Alfaro Ibarra y Giraldo Giraldo (s.f.) Análisis competitivo de las MiPymes distribuidoras de calzado en Cartagena.

Alfaro Ibarra y Giraldo Giraldo, en su investigación *Análisis competitivo del sector de las MiPymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena*, disponible en el repositorio de la Universidad Tecnológica de Bolívar, analizaron los factores competitivos de las empresas distribuidoras de calzado en esa ciudad durante el período 2000–2006, buscando proponer estrategias que les permitieran crecer de forma sostenible.

Con una metodología descriptiva, identificaron limitaciones en los canales de distribución, en el acceso a información de mercado y en la capacidad de diferenciarse frente a la competencia. Este antecedente termina de confirmar algo que ya se venía perfilando: las dificultades de comercialización de las MiPymes del calzado en Colombia

no dependen del contexto geográfico, sino que atraviesan al sector de punta a punta en el país.

Sánchez Meneses (2024) Supervivencia de las MiPymes en Santander.

Sánchez Meneses (2024), en un artículo publicado en la revista *Educación y Humanismo*, analizó qué factores determinan la supervivencia de las MiPymes en el departamento de Santander. Y el dato que arrojó es contundente: de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en 2018, apenas el 35,1% seguía operando cinco años después.

Esta cifra resulta de alta relevancia para la presente investigación, porque pone en evidencia la fragilidad estructural del tejido empresarial santandereano y refuerza, una vez más, la urgencia de contar con diagnósticos actualizados que orienten a las MiPymes incluidas las del sector calzado hacia estrategias de comercialización más sólidas y sostenibles.

Dussan Medina (2025) Análisis del entorno para la creación y sostenibilidad de las MiPymes en Colombia.

Dussan Medina (2025) publicó en la revista *Pensamiento & Gestión* (número 58, pp. 45-67) el artículo *Análisis del entorno para la creación y sostenibilidad de las MiPymes en Colombia: sus principales desafíos*, examina cómo los factores de mercado, institucionales y económicos impactan directamente en la creación y el sostenimiento de las organizaciones en el país. Una de sus conclusiones más contundentes es que analizar el contexto no es opcional para la gestión empresarial: es prácticamente un requisito.

De hecho, el autor señala que la mayoría de los cierres empresariales en Colombia responden más a decisiones reactivas que a decisiones estratégicas, y que buena parte de eso tiene que ver con la ausencia de diagnósticos de entorno actualizados.

Este hallazgo le da un respaldo teórico importante al propósito central de esta investigación: generar información de mercado que permita a las MiPymes del calzado del AMB tomar decisiones más informadas.

1.4.3 Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, los estudios sobre análisis FODA aplicado al sector calzado, competitividad de las MiPymes manufactureras y estrategias de comercialización en mercados emergentes aportan una mirada comparativa que enriquece este trabajo.

Qodriyah et al. (2024) Estrategia de marketing para productos de calzado usando análisis SWOT.

Qodriyah y su equipo (2024) publicaron en el *Journal of Industrial Engineering and Management Science* (volumen 11, número 2, agosto 2024, pp. 86-98) el artículo *Shoe Product Marketing Strategy Using SWOT Analysis Method with IFAS and EFAS Matrices at PT. Bagoes Tjipta Karya*. Aplicaron el análisis SWOT junto con las matrices IFAS (Internal Factor Analysis Summary) y EFAS (External Factor Analysis Summary) para formular estrategias de marketing en una empresa manufacturera de calzado.

Lo que encontraron es que cruzar de manera sistemática los factores internos y externos permite diseñar estrategias diferenciadas de posicionamiento, penetración y desarrollo de mercado —algo especialmente útil en contextos de alta competencia por

productos importados, como es justamente el caso del calzado. Este antecedente resulta pertinente porque su metodología, un SWOT combinado con matrices de ponderación, puede tomarse como referente para el análisis de resultados del instrumento diseñado en esta investigación.

Islam et al. (2021) Desafíos para las empresas de calzado en gestión financiera y organizacional.

Islam y colaboradores (2021), citados por Sandoval-Villamizar et al. (2022) en su estudio publicado en una revista internacional de negocios, identificaron los principales desafíos que enfrentan las empresas de calzado en el área financiera y organizacional. Entre los más destacados están el flujo de caja, la competencia en el mercado, el acceso a la financiación, una política de préstamos bancarios poco favorable y una gestión deficiente de la cadena de suministro.

Lo llamativo es que estos hallazgos, obtenidos en contextos de mercados emergentes, se parecen muchísimo a las condiciones que enfrentan hoy las MiPymes del calzado en el AMB. Eso confirma algo importante: las debilidades estructurales del sector no son un asunto local, sino parte de una problemática global que afecta a las empresas de pequeña escala en toda la industria del calzado.

Data Bridge Market Research (2023) Mercado del calzado en América Latina

Según el informe *Tamaño, participación, crecimiento, tendencias y estadísticas del mercado de calzado en América Latina para 2030*, elaborado por Data Bridge Market Research (2023), el mercado latinoamericano de calzado valorado en USD 18.177,32

millones en 2022 alcanzaría los USD 26.422,63 millones para 2030, con una tasa compuesta anual de crecimiento (CAGR) del 4,7% durante el período 2023-2030.

Entre los factores que impulsan este crecimiento, el informe menciona el aumento de los ingresos disponibles, una mayor conciencia de marca, la urbanización acelerada y el auge del comercio electrónico como canal de distribución y venta minorista omnicanal. Este panorama macroeconómico regional ayuda a entender mejor las oportunidades externas que tienen frente a sí las MiPymes del calzado en el AMB, pero también las amenazas que representan los competidores internacionales que operan a escala global dentro de ese mismo mercado latinoamericano.

2. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial de esta investigación reúne los fundamentos teóricos, conceptuales, legales e históricos que permiten contextualizar y sustentar el análisis del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) durante 2026. Cada componente responde a una necesidad particular del problema planteado y, en conjunto, orientan tanto el desarrollo metodológico como el analítico del estudio.

2.1 Marco teórico

El presente marco teórico integra las doctrinas, postulados y teorías de aceptación universal que sustentan el análisis del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado. Para eso, se trabaja alrededor de cuatro grandes cuerpos teóricos: la teoría de la ventaja competitiva, la teoría del marketing estratégico, el análisis FODA como herramienta de diagnóstico y la teoría de la comercialización en pequeñas y medianas empresas.

2.1.1 Teoría de la ventaja competitiva

Cuando se trata de analizar la competitividad empresarial en el sector calzado, es prácticamente inevitable volver a los postulados de Michael E. Porter, quien desde 1980 viene desarrollando el marco teórico de las fuerzas competitivas. Porter (1985) sostiene que la ventaja competitiva aparece cuando una empresa logra crear valor para sus compradores por encima del costo de generarlo —ya sea porque maneja costos más bajos que sus rivales, o porque diferencia sus productos lo suficiente como para justificar un precio más alto.

Este postulado cobra un sentido particular en el contexto de las MiPymes del calzado en Bucaramanga, porque el sector no compite contra un solo frente: lo hace al mismo tiempo contra la producción nacional de otras regiones y contra las importaciones de bajo precio que llegan principalmente de Asia. Porter (2000) señala, además, que crear clústeres o conglomerados de empresas interconectadas en una misma región puede generar mercados más competitivos, una idea que encaja muy bien con el tejido empresarial del calzado santandereano, tradicionalmente concentrado en el AMB.

Dentro de su modelo de las cinco fuerzas, Porter identifica varios determinantes de la competitividad: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y compradores, y la amenaza de productos sustitutos. Estas dimensiones resultan esenciales para entender el entorno competitivo en el que se mueven hoy las MiPymes del sector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga, sobre todo frente a un fenómeno que crece cada vez más rápido: el comercio electrónico y las importaciones asiáticas.

2.1.2 Teoría del marketing estratégico

Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2016), en su obra *Dirección de Marketing*, son la referencia teórica obligada para entender cómo deben gestionar las organizaciones sus estrategias de comercialización en mercados que no dejan de moverse. Para estos autores, el marketing no se reduce al acto de vender; es más bien un proceso social y gerencial mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y valor.

Kotler y Keller (2016) plantean que la gestión de marketing estratégico requiere un análisis profundo del entorno competitivo, además de segmentar el mercado, posicionar la oferta y formular el mix de marketing producto, precio, plaza y promoción. Para las MiPymes del calzado en el AMB, cuya capacidad de planificación estratégica formal ha sido históricamente limitada, esta perspectiva resulta útil precisamente porque permite ver con claridad las brechas entre lo que hacen hoy comercialmente y lo que el mercado contemporáneo les exige.

De manera complementaria, Kotler (2012) sostiene que entender al consumidor sus necesidades, sus deseos y sus demandas respaldadas por capacidad de compra es el punto de partida de cualquier estrategia de marketing que aspire a funcionar. Y en el sector calzado, donde los patrones de consumo han cambiado radicalmente por el comercio electrónico y la globalización de las tendencias de moda, este enfoque cobra especial pertinencia.

2.1.3 El Análisis FODA como herramienta de diagnóstico estratégico

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta central de diagnóstico estratégico, y su origen suele atribuirse a los trabajos de Kenneth R. Andrews (1971) en *The Concept of Corporate Strategy*. Andrews plantea que la estrategia empresarial nace de la interacción entre las capacidades internas de la organización y las condiciones del entorno externo un planteamiento que, con el tiempo, dio origen a la lógica FODA tal como se conoce hoy.

Desde el marketing, Kotler y Keller (2016) incorporan el análisis FODA dentro del proceso de planificación estratégica, señalando que sirve para evaluar las principales amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa, ayudando así a la gerencia a

anticiparse a situaciones que podrían afectar sus estrategias. En el caso concreto de las MiPymes del sector calzado en Bucaramanga, Sandoval-Villamizar et al. (2022) aplicaron esta herramienta a 233 empresas y confirmaron debilidades estructurales en gestión comercial, organizacional y financiera lo cual, de paso, valida su uso para diagnosticar este tipo de organizaciones.

Combinar el análisis FODA con las funciones de marketing permite identificar hasta dónde llegan los recursos de la organización, tanto en el presente como de cara al futuro, y ubicar a la empresa en la mejor posición posible frente a sus clientes y competidores (Gestiopolis, 2021). Es justamente esa doble dimensión diagnóstica y prospectiva la que justifica que el FODA sea el eje metodológico elegido para esta investigación.

2.1.4 Teoría de la Comercialización en MiPymes

La comercialización en micro, pequeñas y medianas empresas es un tema que la literatura latinoamericana ha estudiado bastante. Borch et al. (1999), Fuster et al. (2009) y Ovchinnikova et al. (2015) coinciden en que la competitividad de las MiPymes del sector calzado depende, en buena medida, de su capacidad para diferenciar sus productos — a través de marca, diseño, calidad y publicidad— y de su habilidad para integrarse en cadenas de valor regionales.

En el contexto colombiano, Bravo-Geney (2019) llega a una conclusión interesante: el uso de herramientas Tecnológicas de la Información y Comunicación (TIC) es una estrategia clave para reducir el riesgo de desaparecer del mercado, sobre todo cuando va acompañado de un fortalecimiento en educación financiera y administrativa. Esta conclusión cobra aún más peso si se tiene en cuenta que Sarmiento Suárez et al. (2024)

documentan que la brecha digital limita, de forma significativa, la capacidad de las MiPymes colombianas para adaptarse a entornos más competitivos.

Guzmán y Gutiérrez (2018), por su parte, señalan que apropiarse de las TIC genera ventaja competitiva al fortalecer los procesos de comercialización. Esto sugiere algo bastante claro: las estrategias de comercialización modernas para las MiPymes del calzado en el AMB ya no pueden prescindir de componentes digitales, ni en la gestión interna ni en la relación con el cliente.

2.2 Marco conceptual

El marco conceptual identifica y define los conceptos fundamentales que sostienen esta investigación, con el fin de establecer un lenguaje común para analizar el comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Los conceptos se presentan de forma integrada, siempre en relación con el problema de investigación.

2.2.1 MiPymes: definición y clasificación

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) son el núcleo del tejido empresarial colombiano —eso es prácticamente un hecho aceptado. Según el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019 (la norma vigente que actualizó los criterios de la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004), la clasificación empresarial en Colombia se determina por los ingresos anuales por actividades ordinarias, con rangos que varían según el sector económico: industria, servicios y comercio.

En el sector manufacturero, al que pertenece el calzado, se considera microempresa aquella cuyos ingresos anuales no superan los 23.563 UVT; pequeña empresa, la que

registra entre 23.563 y 204.995 UVT; y mediana empresa, la que se ubica entre 204.995 y 1.736.565 UVT. Más allá de la cifra, estas organizaciones son actores estratégicos: impulsan el crecimiento de la economía, contribuyen a transformar el aparato productivo nacional y ayudan a mejorar la posición competitiva del país. Y, quizás lo más importante, son una fuente fundamental de empleo e ingresos para amplios sectores de la población (Nieto Lawyers, 2025).

2.2.2 Comportamiento del mercado

El comportamiento del mercado hace referencia al conjunto de dinámicas que determinan cómo interactúan la oferta y la demanda dentro de un sector específico. Ahí entran los patrones de compra de los consumidores, las estrategias de los competidores, las condiciones del entorno macroeconómico y los factores institucionales que regulan la actividad. Dussan Medina (2025) señala que los elementos de mercado, institucionales y económicos impactan directamente en la creación y el mantenimiento de las organizaciones, lo que deja bastante claro que analizar el contexto no es un lujo, sino algo fundamental para la gestión empresarial.

En el caso del sector calzado colombiano, el comportamiento del mercado está marcado por varios factores: la competencia de las importaciones sobre todo las de Asia, las variaciones en los costos de insumos, la transformación de los canales de distribución hacia el comercio electrónico y los cambios en las preferencias del consumidor. Según datos de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM, 2023), el mercado colombiano de calzado mueve más de \$3,67 billones al año, con ventas que superan los 120 millones de pares de zapatos.

2.2.3 Estrategias de comercialización

Las estrategias de comercialización son, en esencia, el conjunto de decisiones y acciones que una empresa diseña e implementa para llevar sus productos o servicios al mercado de forma efectiva, buscando maximizar tanto el valor percibido por el cliente como su propia posición competitiva. Kotler y Keller (2016) señalan que estas estrategias giran en torno al mix de marketing producto, precio, plaza y promoción y que deben construirse a partir de lo que arroje el análisis del entorno competitivo.

Para las MiPymes, diseñar estrategias de comercialización no es sencillo: hay restricciones concretas relacionadas con la disponibilidad de recursos, la capacidad de gestión y el acceso a información de mercado actualizada. Camargo Argüello (2017) identificó, precisamente en el sector calzado de Bucaramanga, una resistencia bastante marcada al uso de métodos formales de gestión, lo cual termina limitando la formulación de estrategias comerciales coherentes y sostenibles en el tiempo.

2.2.4 Sector calzado

El sector calzado agrupa el conjunto de actividades económicas relacionadas con el diseño, la fabricación, la distribución y la comercialización de calzado en sus distintas categorías: calzado para hombre, mujer, niño y calzado especializado. La cadena productiva va desde el suministro de materias primas: cuero, materiales sintéticos, suelas y herrajes hasta la venta al consumidor final, pasando por las etapas de corte, confección, montaje y acabado.

En Colombia, la cadena productiva de cuero, calzado y marroquinería concentra cerca de 28.000 empresas formales, y sus principales polos productivos son Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca (ProColombia, 2023).

Santander, de hecho, se ha consolidado históricamente como el segundo polo productor del país, con una fuerte concentración de unidades productivas justamente en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

2.2.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite a las organizaciones identificar sus Fortalezas y Debilidades internas, así como las Oportunidades y Amenazas que provienen del entorno externo. Aplicarlo de forma sistemática facilita formular estrategias que aprovechen las fortalezas para capturar oportunidades, que mitiguen las debilidades frente a las amenazas y que, además, permitan anticipar escenarios de riesgo o de crecimiento.

En el caso de las MiPymes del sector calzado, el análisis FODA cobra un carácter diagnóstico esencial, ya que permite sacar a la luz oportunidades o carencias que muchas veces no se ven desde adentro de la propia empresa (propuesta de investigación, 2026). Sus resultados, de hecho, son los que orientan directamente la construcción del manual de procedimientos que constituye el tercer entregable de esta investigación.

2.2.6 Transformación digital y TIC en MiPymes

La transformación digital se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en todas sus áreas de operación, cambiando de raíz la manera en que funcionan y crean valor para sus clientes. Sarmiento Suárez et al. (2024) consideran que este es uno de los desafíos más apremiantes para las MiPymes en Colombia, y señalan que la falta de recursos tecnológicos, sumada a la ausencia de

innovación, reduce de forma notable la capacidad de las empresas para ajustarse a entornos cada vez más exigentes.

En el sector calzado del AMB, adoptar plataformas digitales para ventas y para la gestión de información del cliente sigue siendo, para la mayoría de los empresarios, una tarea pendiente. Y ese rezago digital funciona como una moneda de dos caras: es una debilidad estructural, sí, pero también una oportunidad de mejora, sobre todo porque el comercio electrónico no ha dejado de crecer en Colombia, impulsado en parte por las importaciones de calzado a través de plataformas en línea (Observatorio de Moda Inexmoda, 2024).

2.3 Marco Legal

Este proyecto de investigación se desarrolla dentro de un conjunto de normas y disposiciones legales que regulan tanto el funcionamiento de las MiPymes en Colombia como las condiciones particulares del sector calzado. A continuación se describen las principales disposiciones normativas vigentes que inciden de manera directa en el objeto de estudio.

2.3.1 Ley 590 de 2000 — Ley MiPymes

La Ley 590 de 2000, conocida popularmente como la Ley MiPymes, es el instrumento normativo fundacional para promover y desarrollar las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Esta ley establece el marco institucional para el apoyo estatal a las MiPymes, lo que incluye el acceso a mercados de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico, el talento humano y el acceso a mercados financieros. Además, crea el Sistema Nacional de Apoyo a las MiPymes, del cual hacen parte entidades como el

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el SENA, Bancóldex y el Fondo Nacional de Garantías.

En materia de comercialización, la misma ley faculta a la Superintendencia de Industria y Comercio para investigar y sancionar prácticas restrictivas que le impidan a las MiPymes acceder a mercados o canales de distribución —un aspecto nada menor para las empresas de calzado, que suelen enfrentar competencia desleal proveniente del contrabando y la informalidad.

2.3.2 Ley 905 de 2004 — Modificación y Fortalecimiento

La Ley 905 de 2004 modifica la Ley 590 de 2000 con el propósito de fortalecer el marco de apoyo a las MiPymes colombianas. Entre sus disposiciones más relevantes para el sector calzado destaca el mandato a los Consejos Regionales de MiPymes de establecer y promover estrategias de comercialización, tanto en el mercado nacional como internacional, para productos y servicios regionales. Este mandato aplica de forma directa al sector calzado del AMB, cuyo potencial exportador, hay que decirlo, ha estado históricamente subutilizado.

Además, la misma ley establece como función de esos Consejos propiciar la investigación de mercados y los planes de exportación sectoriales y regionales, lo que les da un respaldo institucional explícito a estudios como el que aquí se propone.

2.3.3 Decreto MinCIT No. 957 de 2019

El Decreto 957 del 5 de junio de 2019, expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, actualiza los criterios para clasificar el tamaño empresarial en Colombia. Ya no se basa en el número de empleados y los activos totales, sino en los

ingresos por actividades ordinarias anuales, con rangos que varían según el sector. Este cambio tiene implicaciones directas para esta investigación, pues es justamente lo que determina qué empresas del sector calzado en el AMB pueden clasificarse como micro, pequeñas o medianas.

2.3.4 Normativa sobre Protección al Consumidor

La Ley 1480 de 2011, conocida como el Estatuto del Consumidor, fija las condiciones mínimas de calidad, garantía e información que deben cumplir los productores y comercializadores de calzado en Colombia. Define las responsabilidades de los fabricantes frente a defectos de calidad y establece los derechos de los consumidores en materia de garantías, lo que termina configurando un marco de exigencias que las MiPymes del sector calzado del AMB no pueden ignorar al momento de diseñar sus estrategias de comercialización.

2.3.5 Normativa relacionada con comercio electrónico

La Ley 527 de 1999, o Ley de Comercio Electrónico, junto con sus decretos reglamentarios, establece el marco jurídico para las transacciones comerciales que se realizan a través de medios electrónicos en Colombia. Y en un sector como el del calzado, donde el comercio electrónico ha ganado terreno como canal de distribución, esta normativa cobra especial relevancia para las MiPymes que buscan incorporar plataformas digitales de venta a sus estrategias comerciales.

2.4 Marco Ambiental

Esta investigación tiene un carácter principalmente analítico y de campo, basado en la aplicación de instrumentos de recolección de información sobre todo encuestas a

empresarios del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Por su naturaleza, el proyecto no implica transformar físicamente recursos naturales, ni genera residuos industriales, ni interviene de manera directa sobre ecosistemas, aire, agua o suelo.

Sin embargo, como el objeto de estudio son las MiPymes del sector calzado una actividad manufacturera con impactos ambientales bien conocidos, vale la pena enunciar el marco normativo ambiental que enmarca las operaciones de estas empresas, aunque sea solo como contexto para analizar su comportamiento de mercado.

2.4.1 Normativa ambiental aplicable al sector calzado

Fabricar calzado implica usar materiales como cueros, adhesivos, solventes, caucho y materiales sintéticos, cuyo procesamiento puede generar residuos sólidos, emisiones de compuestos orgánicos volátiles (COV) y aguas residuales con contenido de colorantes y curtientes. En Colombia, la actividad industrial del sector calzado está sujeta a lo establecido en el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables (Decreto Ley 2811 de 1974) y a las disposiciones de la Ley 99 de 1993, que crea el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y el Ministerio del Medio Ambiente.

De forma más específica, las empresas del sector deben cumplir con la Resolución 631 de 2015 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, que fija los parámetros y valores límite máximos permisibles en los vertimientos puntuales a cuerpos de agua superficiales y a los sistemas de alcantarillado público —aplicable, entre otras, a las actividades de curtido y acabado de cueros. A esto se suma el Decreto 4741 de 2005, que regula la gestión de residuos peligrosos, categoría en la que entran los solventes y adhesivos que se usan en la fabricación de calzado.

2.4.2 Consideraciones ambientales en el contexto de la investigación

Esta investigación parte de que las estrategias de comercialización que se propongan en el manual de procedimientos el tercer entregable del proyecto deben ser coherentes con los principios de producción sostenible y responsabilidad ambiental. Y no es un capricho: siguiendo las tendencias globales del mercado, incorporar criterios de sostenibilidad ambiental en las estrategias comerciales de las MiPymes del calzado puede convertirse en un factor diferenciador real, incluso en una fuente de ventaja competitiva, sobre todo frente a consumidores que cada vez valoran más las prácticas empresariales responsables con el medio ambiente.

En cuanto al impacto ambiental propio de este estudio, vale la pena mencionar que el uso de encuestas en formato físico implica un consumo moderado de papel. Por eso se recomienda priorizar, siempre que las condiciones del trabajo de campo lo permitan, el uso de instrumentos digitales una forma sencilla de minimizar el consumo de recursos materiales.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe el diseño metodológico que se siguió para estudiar cómo se comporta el mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) durante 2026. A continuación, se detallan el enfoque adoptado, el tipo de investigación, la población y muestra trabajadas, el instrumento usado para recolectar la información, el procedimiento seguido, la forma en que se validó el instrumento y, finalmente, las consideraciones éticas que guiaron todo el proceso.

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, ya que se necesitaban datos estructurados y medibles que permitieran describir y analizar el comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado a partir de variables definidas de antemano.

Hernández-Sampieri et al. (2014) lo explican bien cuando señalan que este tipo de enfoque se basa en recolectar datos para poner a prueba hipótesis, apoyándose en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de identificar patrones de comportamiento y contrastar teorías. Para lograrlo, el instrumento se construyó como una escala Likert de cinco niveles, que permitió cuantificar cómo perciben los empresarios las condiciones internas y externas de sus negocios, todo en línea con el análisis FODA que se usó como herramienta de diagnóstico.

3.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño no experimental y de corte transversal. Es descriptiva porque lo que busca, ante todo, es caracterizar cómo se

comporta el mercado de las MiPymes del sector calzado en el AMB durante 2026, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sin pretender establecer relaciones de causa y efecto entre variables. Hernández-Sampieri et al. (2014) coinciden en que este tipo de estudios busca especificar propiedades, características y rasgos relevantes de cualquier fenómeno que se esté analizando.

Es no experimental porque no se manipuló ninguna variable; simplemente se observaron los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural. Y es transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento del tiempo el año 2026, sin hacerle seguimiento longitudinal al fenómeno. Vale la pena mencionar que este diseño también es coherente con antecedentes metodológicos cercanos, como el estudio de Sandoval-Villamizar et al. (2022), quienes usaron un enfoque similar para diagnosticar las MiPymes del sector calzado en Bucaramanga.

3.3 Población

La población de este estudio está compuesta por las MiPymes del sector calzado que están legalmente constituidas y cuentan con matrícula mercantil activa ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), ubicadas en los cuatro municipios que conforman el Área Metropolitana: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. De acuerdo con la información consultada en el sistema de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2025), el sector calzado cuenta con 1.253 empresas activas, de las cuales el 96% son microempresas y apenas el 3,1% pequeñas empresas. La unidad de análisis, entonces, es la empresa MiPyme del sector calzado, mientras que la unidad de respuesta corresponde al propietario, gerente o representante legal de cada organización.

3.4 Muestra

3.4.1 Tipo de muestreo

Para este estudio se optó por un muestreo probabilístico aleatorio simple, con el cual se garantiza que todas las empresas de la población tengan la misma probabilidad de quedar seleccionadas. Este tipo de muestreo es, sin duda, el más apropiado para estudios descriptivos cuantitativos que trabajan con poblaciones finitas y conocidas, pues permite generalizar los resultados al conjunto de MiPymes del sector con un nivel de confianza estadísticamente válido.

3.4.2 Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / ((e^2 \times (N-1)) + (Z^2 \times p \times q))$$

Tabla 1

Cálculo del tamaño de la muestra

Parámetro	Valor	Descripción
N	1.253	Tamaño de la población
Z	1,96	Nivel de confianza 95%
p	0,50	Proporción esperada (máxima variabilidad)
q	0,50	Complemento de p
e	0,08	Margen de error 5%
n (resultado)	135 empresas	

Nota: Esta tabla presenta los parámetros utilizados para calcular el tamaño de la muestra a partir de la población de empresas registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

La muestra definitiva quedó en 135 empresas MiPymes del sector calzado en el AMB, un número que se calculó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%. Este tamaño resulta manejable para el equipo investigador en términos operativos, pero además tiene el respaldo estadístico necesario para que los resultados puedan generalizarse al resto de la población estudiada.

3.5 Instrumento de Recolección de Información

3.5.1 Tipo de instrumento

El instrumento elegido es la encuesta estructurada con escala Likert de cinco niveles como instrumento, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5, "Totalmente de acuerdo". Esta decisión responde a tres razones concretas. La primera es que este tipo de escala resulta ideal para cuantificar percepciones y valoraciones de los empresarios frente a las condiciones internas y externas de sus organizaciones.

La segunda, que ya cuenta con un respaldo importante: ha sido validada en investigaciones previas sobre MiPymes del sector calzado en contextos similares al de este estudio (Sandoval-Villamizar et al., 2022; Bermón, 2023). Y la tercera es que encaja de forma natural con el análisis FODA, que exige identificar sistemáticamente fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a partir de información primaria. A esto se suma una ventaja adicional: la escala Likert facilita el análisis estadístico descriptivo — frecuencias, promedios, distribución de respuestas— que se llevará a cabo más adelante, en la etapa de procesamiento de datos.

3.5.2 Estructura del instrumento

El instrumento consta de 20 preguntas, distribuidas en cinco secciones. La primera reúne datos generales de la empresa mediante cuatro preguntas de selección múltiple, pensadas para caracterizar a los encuestados según municipio, tamaño, actividad principal y antigüedad. Las otras cuatro secciones corresponden, cada una, a una de las dimensiones del análisis FODA: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Cada dimensión incluye cuatro ítems tipo Likert, lo que suma un total de 16 ítems de valoración. Se calculó un tiempo de diligenciamiento de entre 5 y 7 minutos, una duración pensada deliberadamente para no sobrecargar al empresario y, de paso, mejorar la tasa de respuesta.

Tabla 2

Estructura del instrumento

Sección	Nº de preguntas	Tipo de respuesta
Datos generales de la empresa	4	Selección múltiple
Sección F: Fortalezas — factores internos positivos	4	Likert 1–5
Sección D: Debilidades — factores internos negativos	4	Likert 1–5
Sección O: Oportunidades — factores externos positivos	4	Likert 1–5
Sección A: Amenazas — factores externos negativos	4	Likert 1–5
Total	20 preguntas	

Nota: Tabla de elaboración propia a partir de los datos recolectados en la encuesta aplicada a las 135 empresas de la muestra.

3.5.3 Preguntas del instrumento

A continuación, se presentan las 20 preguntas que componen el instrumento, organizadas por sección. El formato completo de aplicación incluyendo el enlace al formulario digital en Google Forms puede consultarse en el Apéndice A de este documento.

Tabla 3

Preguntas del instrumento

DATOS GENERALES (Selección múltiple)	
DG1	Municipio donde opera la empresa: Bucaramanga / Floridablanca / Girón / Piedecuesta
DG2	Tamaño de la empresa según el Decreto 957 de 2019: Microempresa / Pequeña / Mediana
DG3	Actividad principal: Fabricación / Comercialización / Fabricación y comercialización
DG4	Años de funcionamiento: Menos de 1 / 1 a 3 / 4 a 7 / 8 a 15 / Más de 15 años
SECCIÓN F: FORTALEZAS — Factores internos positivos (Escala Likert 1–5)	
F1	Los productos de mi empresa se distinguen de la competencia por su calidad, diseño o acabado.
F2	Mi empresa cuenta con personal con experiencia y conocimiento técnico en el sector calzado.
F3	Mantengo relaciones comerciales sólidas y estables con mis principales clientes o distribuidores.

F4	Mi empresa tiene capacidad productiva suficiente para responder a los pedidos del mercado.
SECCIÓN D: DEBILIDADES — Factores internos negativos (Escala Likert 1–5)	
D1	Mi empresa no cuenta con un plan de ventas o estrategia comercial definida para el año en curso.
D2	Tengo dificultades para acceder a créditos o financiamiento que me permitan crecer o modernizarme.
D3	Mi empresa no tiene presencia digital activa (redes sociales, tienda en línea o página web) para vender.
D4	Los procesos internos de mi empresa (producción, inventario, atención al cliente) no están documentados.
SECCIÓN O: OPORTUNIDADES — Factores externos positivos (Escala Likert 1–5)	
O1	El crecimiento del comercio electrónico en Colombia representa una oportunidad real de ventas para mi empresa.
O2	Existen programas de apoyo (SENA, Cámara de Comercio, iNNpulsa, Bancóldex) que mi empresa podría aprovechar.
O3	La preferencia del consumidor colombiano por productos locales de calidad beneficia a mi empresa.
O4	Las ferias y eventos del sector calzado (locales, nacionales o internacionales) son una oportunidad de negocio para mi empresa.

SECCIÓN A: AMENAZAS — Factores externos negativos (Escala Likert 1–5)	
A1	La entrada masiva de calzado importado de bajo precio afecta negativamente las ventas de mi empresa.
A2	El aumento en los costos de insumos (cuero, suela, pegantes) ha reducido la rentabilidad de mi empresa.
A3	La inestabilidad económica del país (inflación, tasas de interés) representa un riesgo para mi empresa.
A4	Los cambios en las preferencias del consumidor (moda, estilos, materiales) son difíciles de anticipar para mi empresa.

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El instrumento completo en su formato de aplicación con el diseño de la tabla Likert e instrucciones para el encuestado puede consultarse en el Apéndice A. Ahí mismo se incluirá el enlace al formulario digital en Google Forms.

3.6 Procedimiento de recolección de información

La recolección de información se llevará a cabo en cuatro etapas, una tras otra:

Etapas 1 Obtención de la base de datos: Se le solicitará formalmente a la Cámara de Comercio de Bucaramanga la base de datos de las 1.253 empresas activas del sector calzado en el AMB, con la información de contacto de sus representantes legales o propietarios.

Etapas 2 Selección de la muestra: A partir de esa base de datos, se aplicará un muestreo aleatorio simple para seleccionar las 135 empresas que conformarán la muestra definitiva, cuidando siempre que estén representados los cuatro municipios del AMB.

Etapas 3 Aplicación del instrumento: La encuesta se aplicará principalmente a través del formulario digital en Google Forms, que se compartirá con los empresarios por correo electrónico o WhatsApp. En los casos donde no sea posible el acceso digital, se aplicará de forma presencial, directamente en el establecimiento de la empresa. Y antes de comenzar, en todos los casos, se explicará el propósito de la investigación y se pedirá el consentimiento voluntario del participante.

Etapas 4 Tabulación y análisis: Los datos recolectados se exportarán automáticamente desde Google Forms a una hoja de cálculo. A partir de ahí, se aplicará estadística descriptiva frecuencias, porcentajes y promedios por ítem y por dimensión FODA con el fin de identificar los patrones de respuesta que orientarán tanto el diagnóstico como la formulación de estrategias de comercialización.

3.7 Validación del instrumento

Antes de aplicarlo de manera definitiva a las 135 empresas de la muestra, el instrumento pasará por un proceso de validación en dos fases consecutivas:

Fase 1 Validación por juicio de expertos: Al menos dos docentes del área de marketing, investigación de mercados o metodología de la investigación se encargarán de revisar cada ítem, evaluando su pertinencia, claridad, coherencia y suficiencia, siempre en relación con los objetivos del estudio y las dimensiones del análisis FODA. Las observaciones que hagan se consolidarán en una matriz de validación, y a partir de ahí se incorporarán los ajustes correspondientes al instrumento.

Fase 2 Prueba piloto: Con el instrumento ya ajustado, se aplicará a un grupo de 5 empresarios del sector calzado del AMB que no hagan parte de la muestra definitiva. Esta prueba busca identificar posibles ambigüedades en la redacción de los ítems, dificultades de comprensión o problemas técnicos con el formulario digital. Y son

justamente esos resultados los que guiarán los últimos ajustes antes de pasar a la aplicación masiva del instrumento.

3.8 Aspectos Éticos

Esta investigación se rige por los principios éticos que orientan los estudios con seres humanos, adaptados al contexto empresarial que aquí se aborda:

Autonomía: La participación es completamente voluntaria. Antes de diligenciar el instrumento, cada empresario recibirá información clara sobre el propósito de la investigación, el uso que se le dará a los datos recolectados y su derecho a retirarse en el momento que lo desee, sin que esto le traiga ninguna consecuencia.

Beneficencia: Este estudio genera conocimiento aplicado y de utilidad directa para el sector calzado del AMB. Tanto el diagnóstico FODA como el manual de estrategias de comercialización que resulten de la investigación quedarán a disposición de los empresarios participantes, así como de las instituciones de apoyo de la región.

No maleficencia: El instrumento no indaga información financiera sensible, tampoco datos personales de terceros, ni nada que pueda poner en riesgo la reputación o la posición competitiva de las empresas participantes. Todos los ítems se formulan en términos de percepciones generales sobre el entorno y las condiciones del mercado, sin entrar en detalles que comprometan a las organizaciones.

Justicia: Todas las empresas que hagan parte de la muestra recibirán el mismo trato, la misma información y las mismas condiciones de participación, sin distinción de tamaño, trayectoria o nivel de formalización. Además, los resultados se presentarán de

forma agregada, sin identificar en ningún momento a empresas o personas de manera individual.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El presente capítulo describe las etapas que se siguieron para cumplir con los tres objetivos específicos de la investigación: diseñar y aplicar el instrumento de recolección de información, diagnosticar el comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) mediante el análisis FODA, y generar los insumos necesarios para construir el manual de estrategias de comercialización. Para ello, el capítulo se organiza en cuatro etapas: la caracterización de la muestra, el análisis pregunta por pregunta de las cuatro dimensiones del FODA, la síntesis del diagnóstico estratégico y, finalmente, la formulación de la matriz FODA consolidada.

4.1 Etapa 1: Aplicación del Instrumento de Recolección de Información

La encuesta se aplicó a 135 empresas MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante 2026, a través de un formulario digital en Google Forms. Para seleccionar la muestra se partió de la base de datos de empresas activas del sector calzado, suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, aplicando un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%.

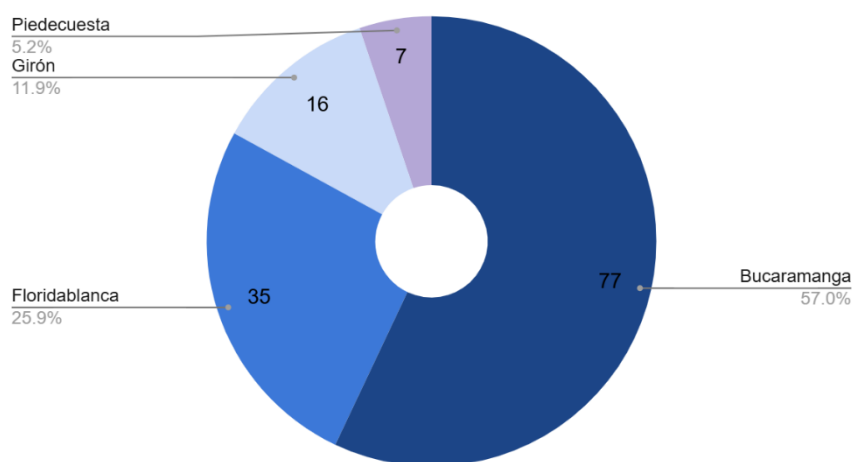
4.2 Etapa 2: Caracterización de la Muestra

Antes de entrar en el análisis de las dimensiones del FODA, vale la pena presentar cómo se caracterizan las 135 empresas encuestadas, a partir de las cuatro variables generales que recoge el instrumento: municipio de operación, tamaño empresarial, actividad principal y años de funcionamiento.

4.2.1 Municipio de operación

Figura 1

Gráfico variable, Municipio de operación



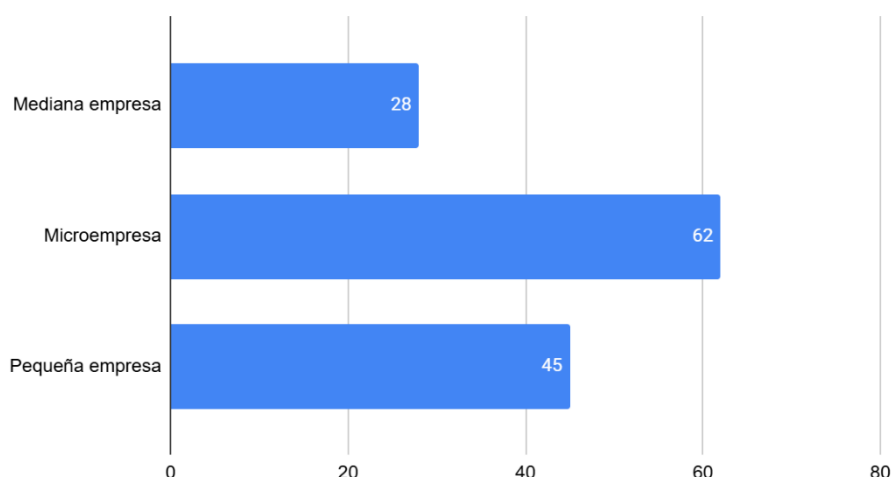
Fuente: Autores

El 57,0% de las empresas encuestadas opera en Bucaramanga, lo que confirma la fuerte concentración del sector calzado en el municipio núcleo del AMB. Floridablanca le sigue con el 25,9%, luego Girón con el 11,9% y, por último, Piedecuesta con el 5,2%. Esta distribución no sorprende: es coherente con la estructura empresarial del sector en la región, donde Bucaramanga y Floridablanca concentran la mayor parte de la actividad productiva y comercial del calzado santandereano.

4.2.2 Tamaño empresarial

Figura 2

Gráfico variable, Tamaño de la empresa



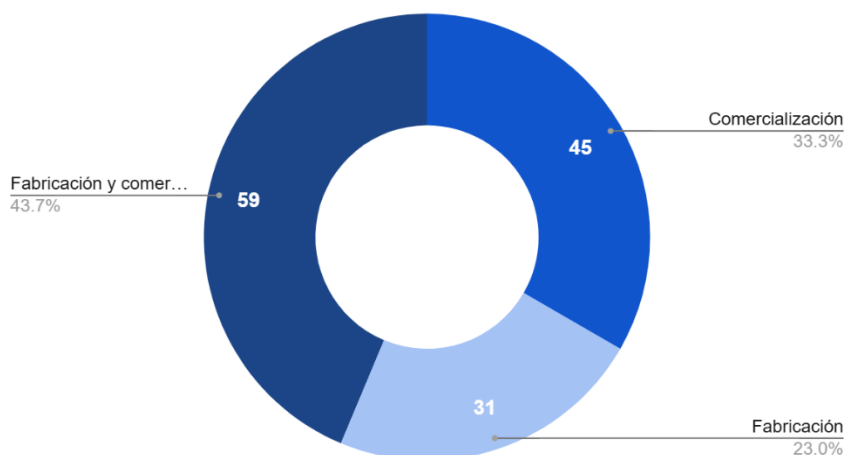
Fuente: Autores

El 45,9% son microempresas, el 33,3% pequeñas empresas y el 20,7% medianas empresas. Este perfil confirma algo que ya se intuía: el tejido empresarial del sector calzado en el AMB está dominado por unidades productivas de pequeña escala, lo cual trae consigo restricciones en el acceso a financiamiento, en la capacidad de inversión tecnológica y en los recursos disponibles para la planificación estratégica formal.

4.2.3 Actividad principal

Figura 3

Gráfico variable, Actividad principal



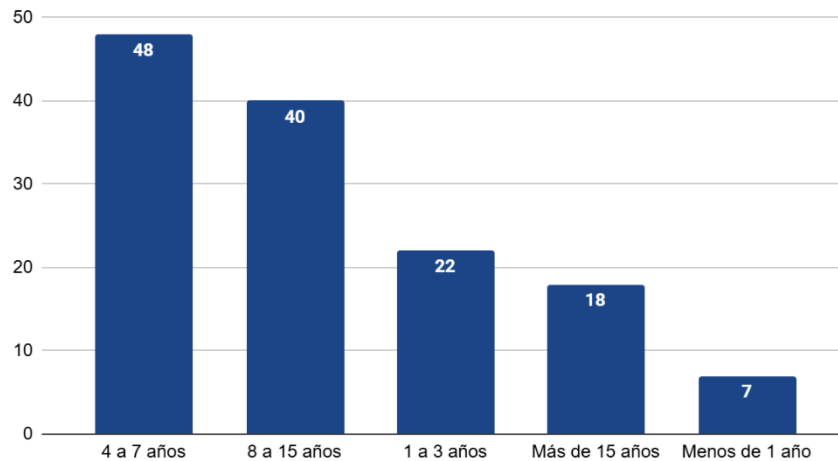
Fuente: Autores

El 43,7% de las empresas integra la fabricación y la comercialización como actividades simultáneas, lo que deja ver un modelo de negocio verticalmente integrado en una parte importante del sector. El 33,3% se dedica exclusivamente a comercializar y el 23,0% únicamente a fabricar. Esta distribución muestra que el sector está lejos de ser homogéneo: conviven fabricantes puros, comercializadores y empresas con integración vertical, cada uno con estrategias comerciales y necesidades distintas.

4.2.4 Años de funcionamiento

Figura 4

Gráfico variable, Años de funcionamiento



Fuente: Autores

El 35,6% de las empresas tiene entre 4 y 7 años de funcionamiento, seguido por el grupo de 8 a 15 años (29,6%). Un 13,3% supera los 15 años de trayectoria. Este perfil deja ver que la muestra está compuesta, en su mayoría, por empresas en etapa de consolidación o madurez temprana lo cual resulta clave a la hora de interpretar el análisis FODA, ya que las percepciones sobre el entorno competitivo provienen principalmente de empresarios con experiencia acumulada en el sector, y no de emprendimientos recién iniciados.

4.3 Etapa 3 Análisis del Instrumento por Dimensión FODA

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los 16 ítems Likert del instrumento, agrupados según las cuatro dimensiones del análisis FODA. Para cada pregunta se reporta la distribución de frecuencias, el porcentaje de respuesta por nivel, la media aritmética y la moda, interpretando siempre los resultados en el contexto específico del sector calzado en el AMB.

4.3.1 Dimensión F: Fortalezas Factores internos positivos

Las fortalezas son esos factores internos positivos sobre los cuales las MiPymes del sector calzado pueden construir sus estrategias de comercialización. Los cuatro ítems de esta dimensión exploran, en concreto, la diferenciación del producto, el talento humano, las relaciones comerciales y la capacidad productiva.

F1. Los productos de mi empresa se distinguen de la competencia por su calidad, diseño o acabado.

Tabla 4

Diferenciación del producto por calidad, diseño y acabado(F1)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	6	8	10	31	80	4,27	5
Porcentaje (%)	4,4%	5,9%	7,4%	23,0%	59,3%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El 70,4% de los empresarios encuestados reconoce el crecimiento del comercio

electrónico como una oportunidad real de ventas (opciones 4 y 5), con una media de 3,86 y moda de 4. Este resultado es especialmente relevante cuando se contrasta con el ítem D3: a pesar de que más del 52% admite no tener presencia digital activa, casi el 70% reconoce que el e-commerce representa una oportunidad. Esta brecha entre reconocimiento y acción constituye uno de los hallazgos más significativos de la investigación, pues evidencia que el problema no es de percepción sino de implementación. Los datos de Inexmoda (2024) confirman que el comercio electrónico ha ganado participación creciente en el mercado del calzado colombiano, lo que hace que la ventana de oportunidad sea real pero también urgente.

F2. Mi empresa cuenta con personal con experiencia y conocimiento técnico en el sector calzado.

Tabla 5

Talento humano, técnico y experimentado (F2)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	11	4	15	27	78	4,16	5
Porcentaje (%)	8,1%	3,0%	11,1%	20,0%	57,8%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El 77,8% de los encuestados considera que su empresa cuenta con personal experimentado y con conocimiento técnico (opciones 4 y 5), con una media de 4,16. Este resultado deja ver que el capital humano especializado es una fortaleza estructural del sector, construida a lo largo de décadas de tradición artesanal e industrial en el calzado. Ahora bien, el 11,1% que se ubica en el punto neutro (3) y el 8,1% que manifiesta total

desacuerdo (1) sugieren que no todas las empresas en particular las más jóvenes y las microempresas cuentan con el mismo nivel de talento técnico, lo que podría traducirse en una brecha en la calidad del producto.

F3. Mantengo relaciones comerciales sólidas y estables con mis principales clientes o distribuidores.

Tabla 6

Solidez de las relaciones comerciales con clientes (F3)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	5	8	14	26	82	4,27	5
Porcentaje (%)	3,7%	5,9%	10,4%	19,3%	60,7%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Con una media de 4,27 y el 80,0% de las respuestas concentradas en los niveles 4 y 5, las relaciones comerciales sólidas con clientes y distribuidores se consolidan como una de las fortalezas más destacadas del sector. Esto sugiere que los empresarios del calzado en el AMB han logrado construir redes de confianza comercial que funcionan como verdaderos activos relacionales para la estabilidad de sus operaciones. No es un dato menor: la literatura reconoce las relaciones de largo plazo con clientes como fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que reducen los costos de adquisición de nuevos clientes y generan barreras informales de entrada para los competidores (Kotler y Keller, 2016).

F4. Mi empresa tiene capacidad productiva suficiente para responder a los pedidos del mercado.

Tabla 7

Capacidad productiva disponible (F4)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	5	6	13	45	66	4,19	5
Porcentaje (%)	3,7%	4,4%	9,6%	33,3%	48,9%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El 82,2% de los empresarios está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su capacidad productiva es suficiente para responder a los pedidos del mercado, con una media de 4,19. Es un resultado favorable en cuanto a disponibilidad operativa, aunque vale la pena contextualizarlo: según El Colombiano (2025), el sector calzado colombiano operaba en 2025 al 50% de su capacidad instalada, lo que sugiere que esta percepción positiva podría estar más asociada a una demanda reducida que a una expansión real de la producción. Aun así, se trata de una fortaleza latente, pues ante un eventual aumento de la demanda, el sector tendría margen para crecer sin necesidad de invertir de inmediato en infraestructura.

4.3.2 Dimensión D: Debilidades Factores internos negativos

Las debilidades recogen los factores internos que limitan la competitividad y el crecimiento de las MiPymes del sector calzado. Los cuatro ítems de esta dimensión indagan sobre la planificación estratégica comercial, el acceso a financiamiento, la presencia digital y la documentación de los procesos internos.

D1. Mi empresa no cuenta con un plan de ventas o estrategia comercial definida para el año en curso.

Tabla 8

Ausencia de plan de ventas o estrategia comercial (D1)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	16	41	31	30	17	2,93	2
Porcentaje (%)	11,9%	30,4%	23,0%	22,2%	12,6%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Este ítem presenta la distribución más equilibrada de todo el instrumento, con respuestas repartidas entre los cinco niveles. La moda es 2 (en desacuerdo) y la media, 2,93. El 42,3% de los empresarios expresa desacuerdo (opciones 1 y 2), lo que indica que sí cuentan con algún tipo de plan de ventas o estrategia comercial. Pero, por otro lado, el 34,8% se declara de acuerdo o totalmente de acuerdo (opciones 4 y 5) con no tener una estrategia comercial definida es decir, casi un tercio del sector opera sin planificación comercial formal. El 23,0% que se ubica en el punto neutro apunta a una zona gris, donde probablemente existen estrategias informales o apenas parciales.

Los anteriores hallazgos coinciden con lo que ya habían documentado Bustamante et al. (2020) y Camargo Argüello (2017), quienes identificaron la ausencia de planes de marketing formales como una de las debilidades estructurales más recurrentes en el sector calzado del nororiente colombiano.

D2. Tengo dificultades para acceder a créditos o financiamiento que me permitan crecer o modernizarme.

Tabla 9

Dificultades de acceso a financiamiento (D2)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	7	30	36	39	23	3,30	4
Porcentaje (%)	5,2%	22,2%	26,7%	28,9%	17,0%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Con una media de 3,30 y moda de 4, el 45,9% de los empresarios afirma tener dificultades de acceso a financiamiento. Este resultado confirma una de las limitaciones más documentadas de las MiPymes en Colombia: la brecha de acceso al crédito formal. Solo el 27,4% expresa desacuerdo, mientras que el 26,7% se ubica en el punto neutro lo que sugiere que el problema se siente ampliamente en el sector, aunque con distinta intensidad según el tamaño y la trayectoria de cada empresa. Islam et al. (2021) ya habían identificado el acceso al financiamiento como uno de los principales obstáculos para la competitividad de las empresas de calzado en mercados emergentes, un hallazgo que los datos del AMB confirman para el contexto local.

D3. Mi empresa no tiene presencia digital activa (redes sociales, tienda en línea o página web) para vender.

Tabla 10

Falta de presencia digital activa para vender (D3)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	5	29	30	48	23	3,41	4
Porcentaje (%)	3,7%	21,5%	22,2%	35,6%	17,0%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El 52,6% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su empresa carece de presencia digital activa para vender (opciones 4 y 5), con una media de 3,41 y moda de 4. Este es, quizás, uno de los hallazgos más preocupantes de todo el diagnóstico: en un contexto donde el comercio electrónico crece de forma sostenida en Colombia, más de la mitad de las MiPymes del sector calzado en el AMB todavía no cuenta con canales digitales de venta activos. Sarmiento Suárez et al. (2024) ya habían documentado el bajo grado de madurez digital de las MiPymes colombianas, mientras que Bermón (2023) demostró que el marketing digital funciona como una estrategia efectiva de reactivación para el sector calzado. La brecha digital que revela este ítem es, al mismo tiempo, una debilidad crítica y una oportunidad de mejora urgente.

D4. Los procesos internos de mi empresa (producción, inventario, atención al cliente) no están documentados.

Tabla 11

Falta de documentación de procesos internos (D4)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	15	52	30	24	14	2,78	2
Porcentaje (%)	11,1%	38,5%	22,2%	17,8%	10,4%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Con una media de 2,78 y moda de 2, este es el valor más bajo de toda la dimensión de debilidades. El 49,6% de los empresarios está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que sus procesos no están documentados, lo que sugiere que algo más de la mitad sí cuenta con algún nivel de documentación interna.

Sin embargo, el 28,2% que expresa acuerdo o total acuerdo representa una proporción nada despreciable de empresas que operan sin procedimientos documentados, lo que abre riesgos en la consistencia de la calidad, la formación del personal y la escalabilidad del negocio. El 22,2% que se ubica en el punto neutro vuelve a apuntar a empresas con documentación parcial o informal.

4.3.3 Dimensión O: Oportunidades Factores externos positivos

Las oportunidades identifican los factores del entorno externo que las MiPymes del sector calzado pueden aprovechar para fortalecer su posición competitiva y ampliar su mercado. Los cuatro ítems de esta dimensión exploran el comercio electrónico, el apoyo

institucional, la preferencia por productos locales y las ferias sectoriales.

O1. El crecimiento del comercio electrónico en Colombia representa una oportunidad real de ventas para mi empresa.

Tabla 12

El comercio electrónico como oportunidad de ventas (O1)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	4	10	26	56	39	3,86	4
Porcentaje (%)	3,0%	7,4%	19,3%	41,5%	28,9%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El 70,4% de los empresarios encuestados reconoce el crecimiento del comercio electrónico como una oportunidad real de ventas (opciones 4 y 5), con una media de 3,86 y moda de 4. Este resultado cobra especial relevancia al contrastarlo con el ítem D3: aunque más del 52% admite no tener presencia digital activa, casi el 70% reconoce que el e-commerce representa una oportunidad.

Esa brecha entre reconocimiento y acción es, posiblemente, uno de los hallazgos más significativos de toda la investigación, porque deja claro que el problema no es de percepción, sino de implementación. Los datos de Inexmoda (2024) confirman que el comercio electrónico ha ganado terreno de forma sostenida en el mercado del calzado colombiano, lo que convierte esta ventana de oportunidad en algo real, pero también urgente de aprovechar.

O2. Existen programas de apoyo (SENA, Cámara de Comercio, iNNpulsa, Bancóldex) que mi empresa podría aprovechar.

Tabla 13

Programas de apoyo institucional disponibles (O2)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	6	3	26	70	30	3,85	4
Porcentaje (%)	4,4%	2,2%	19,3%	51,9%	22,2%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El 74,1% de los encuestados identifica los programas de apoyo institucional como una oportunidad aprovechable (opciones 4 y 5), con una media de 3,85 y moda de 4. La mayoría de los empresarios del sector calzado en el AMB conoce y valora instrumentos de apoyo como los que ofrecen el SENA, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, iNNpulsa y Bancóldex. Esto sugiere que el ecosistema institucional de apoyo a las MiPymes se percibe como relevante y accesible, lo cual representa una oportunidad concreta para fortalecer el sector.

Ahora bien, reconocer la oportunidad no significa necesariamente aprovecharla, así que las estrategias del manual de procedimientos deberán incluir rutas de acceso claras a estos instrumentos.

O3. La preferencia del consumidor colombiano por productos locales de calidad beneficia a mi empresa.

Tabla 14

Preferencia del consumidor por producto local (O3)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	6	15	14	49	51	3,92	5
Porcentaje (%)	4,4%	11,1%	10,4%	36,3%	37,8%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Con una media de 3,92 y moda de 5, el 74,1% de los empresarios considera que la preferencia del consumidor colombiano por productos locales de calidad los beneficia (opciones 4 y 5). Este resultado es consistente con una tendencia que se observa tanto a nivel nacional como internacional: la valorización del producto local, impulsada por una mayor conciencia sobre el origen de los productos, el reconocimiento del empleo local y la percepción de autenticidad que se asocia al calzado de Bucaramanga. Vale la pena resaltar que esta oportunidad se conecta directamente con la fortaleza F1 (diferenciación por calidad y diseño), lo que genera una sinergia FO que el manual de estrategias debería aprovechar como eje central de posicionamiento.

O4. Las ferias y eventos del sector calzado (locales, nacionales o internacionales) son una oportunidad de negocio.

Tabla 15

Ferias y eventos del sector como oportunidad de negocio (O4)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	5	11	23	55	41	3,86	4
Porcentaje (%)	3,7%	8,1%	17,0%	40,7%	30,4%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El 71,1% de los empresarios encuestados identifica las ferias y eventos del sector como una oportunidad de negocio relevante (opciones 4 y 5), con una media de 3,86 y moda de 4. Ferias como Colombiamoda, Colombiatex y los eventos locales organizados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga funcionan como espacios de visibilidad, generación de contactos y cierre de negocios, algo que el sector valora significativamente. El 17,0% que se ubica en el punto neutro podría corresponder a empresas que aún no han participado en ferias y, por lo tanto, no tienen una percepción definida sobre su utilidad lo que abre una oportunidad de activación a través de estrategias de participación asociativa.

4.3.4 Dimensión A: Amenazas Factores externos negativos

Las amenazas recogen los factores del entorno externo que representan riesgos para la estabilidad y competitividad de las MiPymes del sector calzado. Los cuatro ítems de esta dimensión indagan sobre la competencia de importaciones, los costos de insumos, la inestabilidad económica y los cambios en las preferencias del consumidor.

A1. La entrada masiva de calzado importado de bajo precio afecta negativamente las ventas de mi empresa.

Tabla 16

Impacto de las importaciones de calzado de bajo precio (A1)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	6	6	25	53	45	3,93	4
Porcentaje (%)	4,4%	4,4%	18,5%	39,3%	33,3%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El 72,6% de los empresarios encuestados considera que la entrada masiva de calzado importado de bajo precio afecta negativamente sus ventas (opciones 4 y 5), con una media de 3,93 y moda de 4. Este resultado confirma que la competencia de importaciones en particular la de origen asiático es la amenaza externa más ampliamente sentida en el sector calzado del AMB. Apenas el 8,8% expresa desacuerdo, lo que indica que el impacto negativo de las importaciones se percibe de forma prácticamente unánime entre los empresarios.

El presente hallazgo coincide con lo que ya habían documentado Camargo Argüello (2017) y Bermón (2023), quienes identificaron la competencia desleal de importaciones como uno de los factores estructurales de mayor impacto negativo sobre las MiPymes del calzado en Colombia.

A2. El aumento en los costos de insumos (cuero, suela, pegantes) ha reducido la rentabilidad de mi empresa.

Tabla 17

Aumento en los costos de insumo (A2)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	7	9	13	60	46	3,96	4
Porcentaje (%)	5,2%	6,7%	9,6%	44,4%	34,1%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Con una media de 3,96 y moda de 4, el 78,5% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el aumento en los costos de insumos ha reducido su rentabilidad (opciones 4 y 5). Este es el ítem con mayor valoración negativa de toda la dimensión de amenazas y uno de los más altos de todo el instrumento, por lo que se convierte en la amenaza de mayor impacto percibido en el sector.

El incremento en los costos del cuero, las suelas y los materiales sintéticos agravado por la devaluación del peso colombiano y la inflación ha erosionado los márgenes de rentabilidad de las MiPymes, obligándolas a absorber esos costos o trasladarlos al precio final, con el riesgo que esto implica para su competitividad. Solo el 11,9% no percibe este impacto negativo en su rentabilidad.

A3. La inestabilidad económica del país (inflación, tasas de interés) representa un riesgo para mi empresa.

Tabla 18

Inestabilidad económica nacional (A3)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	3	9	6	56	61	4,21	5
Porcentaje (%)	2,2%	6,7%	4,4%	41,5%	45,2%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Con una media de 4,21 y moda de 5, la inestabilidad económica resulta ser la amenaza con mayor valoración negativa de todo el instrumento. El 86,7% de los empresarios encuestados considera que la inflación, las tasas de interés y la inestabilidad económica general representan un riesgo importante para su empresa (opciones 4 y 5), mientras que solo el 8,9% expresa desacuerdo.

Este resultado deja ver que el entorno macroeconómico colombiano marcado por episodios de alta inflación, volatilidad cambiaria e incertidumbre en las tasas de interés se percibe como uno de los principales factores de riesgo para la supervivencia y el crecimiento de las MiPymes del sector. Dussan Medina (2025) ya señalaba que los factores económicos del entorno inciden directamente en la creación y sostenibilidad de las organizaciones, algo que los datos del AMB confirman con bastante contundencia.

A4. Los cambios en las preferencias del consumidor (moda, estilos, materiales) son difíciles de anticipar.

Tabla 19

Cambios en las preferencias del consumidor (A4)

Afirmación / Escala	1 Tot. en desac.	2 En desac.	3 Ni/ni	4 De acuerdo	5 Tot. de acuerdo	Media	Moda
Frecuencia (n)	15	29	43	35	13	3,01	3
Porcentaje (%)	11,1%	21,5%	31,9%	25,9%	9,6%	n = 135	

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Este ítem presenta la distribución más equilibrada de toda la dimensión de amenazas, con la media más baja del grupo (3,01) y moda de 3. El 35,5% de los empresarios está de acuerdo con que los cambios en las preferencias del consumidor son difíciles de anticipar (opciones 4 y 5), mientras que el 32,6% discrepa (opciones 1 y 2) y el 31,9% se ubica en el punto neutro.

Esta distribución sugiere que los empresarios del sector calzado en el AMB están divididos frente a su capacidad de seguir las tendencias: quienes tienen mayor trayectoria y redes comerciales consolidadas perciben menor dificultad para anticipar cambios, mientras que los de menor escala sienten esta incertidumbre con más intensidad. La moda de 3, en ese sentido, indica que para buena parte de los empresarios este factor es un reto real, pero manejable más que una amenaza crítica.

4.4 Etapa 4 Síntesis del Diagnóstico Estratégico

A partir del análisis pregunta por pregunta de las cuatro dimensiones del FODA, se construye a continuación la síntesis diagnóstica del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el AMB durante 2026. Esta síntesis reúne los hallazgos más relevantes de cada dimensión y sienta las bases para formular la matriz FODA consolidada, así como las estrategias de comercialización que integrarán el manual de procedimientos.

Tabla 20

Matriz DOFA consolidada

MATRIZ FODA CONSOLIDADA (MiPymes Sector Calzado AMB 2026)	
FORTALEZAS (Factores internos positivos)	DEBILIDADES (Factores internos negativos)
F1. Diferenciación por calidad, diseño y acabado (media 4,27)	D1. Ausencia de planificación comercial formal (34,8% sin plan)
F2. Talento humano técnico y experimentado (media 4,16)	D2. Dificultades de acceso a financiamiento (45,9% afectados)
F3. Relaciones comerciales sólidas con clientes (media 4,27)	D3. Baja presencia digital para ventas (52,6% sin canales)
F4. Capacidad productiva disponible (media 4,19)	D4. Procesos internos sin documentar (28,2% sin registro)
OPORTUNIDADES (Factores externos positivos)	AMENAZAS (Factores externos negativos)

O1. Crecimiento del comercio electrónico (70,4% lo reconoce)	A1. Importaciones de calzado de bajo precio (72,6% afectados)
O2. Programas de apoyo institucional disponibles (74,1%)	A2. Aumento de costos de insumos (78,5% con impacto)
O3. Preferencia del consumidor por producto local (74,1%)	A3. Inestabilidad económica nacional (86,7% en riesgo)
O4. Ferias y eventos del sector como canal de negocio (71,1%)	A4. Cambios en preferencias del consumidor (35,5% dificultad)

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

En conjunto, la matriz FODA consolidada permite trazar con claridad el perfil estratégico de las MiPymes del sector calzado en el AMB: un sector con fortalezas reales en calidad, talento y relaciones comerciales, pero que arrastra debilidades estructurales críticas en digitalización y planificación estratégica, y que además opera en un entorno donde conviven oportunidades concretas con amenazas de alto impacto. Esta combinación es, precisamente, el punto de partida para formular las estrategias de comercialización que se desarrollarán en el manual de procedimientos (Apéndice B).

5. RESULTADOS

Esta sección presenta los resultados que arrojó el desarrollo del trabajo de grado, estructurados en torno a los tres objetivos específicos que guiaron la investigación: primero, el diseño y la aplicación del instrumento de recolección de información; segundo, el diagnóstico del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el AMB a través del análisis FODA; y tercero, la formulación de estrategias de comercialización que sirvieran de base para el manual de procedimientos. Los hallazgos se presentan combinando lo cuantitativo con lo cualitativo, siempre respaldados por los datos que arrojaron las 135 empresas encuestadas.

5.1 Resultado 1 Instrumento de Recolección de Información

El primer resultado del proyecto es sin duda, los resultados que arrojó el desarrollo del trabajo de grado, estructurados en torno a los tres objetivos específicos que guiaron la investigación: primero, el diseño y la aplicación del instrumento de recolección de información; segundo, el diagnóstico del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el AMB a través del análisis FODA; y tercero, la formulación de estrategias de comercialización que sirvieran de base para el manual de procedimientos. Los hallazgos se presentan combinando lo cuantitativo con lo cualitativo, siempre respaldados por los datos que arrojaron las 135 empresas encuestadas.

La tabla que sigue resume las medias que obtuvo cada ítem del instrumento, organizadas por dimensión FODA, y ofrece de un vistazo el perfil estratégico general del sector.

Tabla 21

Resumen medidas instrumento

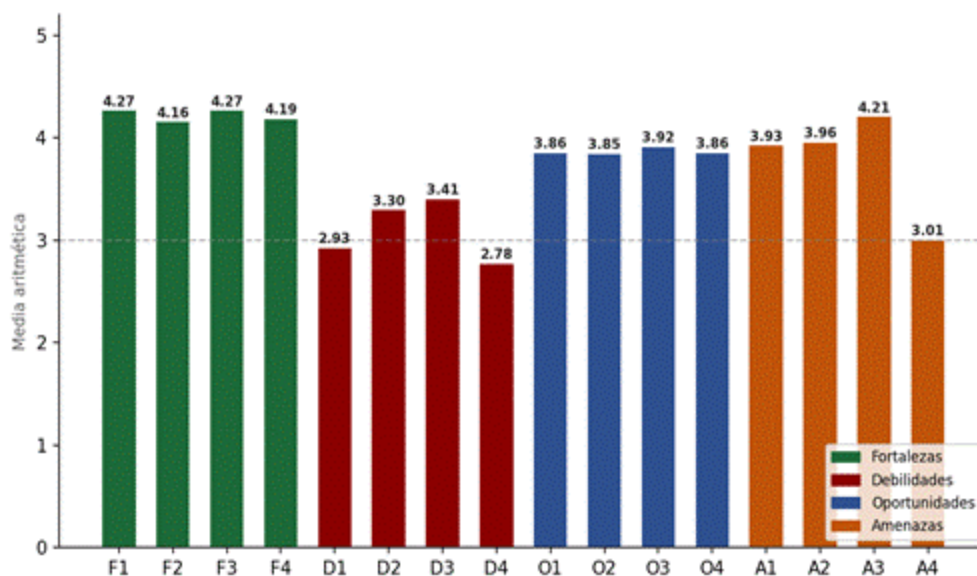
Código	Afirmación	Media	Moda	% Acuerdo (4+5)
FORTALEZAS				
F1	Diferenciación por calidad, diseño y acabado	4,27	5	82,3%
F2	Personal técnico y experimentado	4,16	5	77,8%
F3	Relaciones comerciales sólidas con clientes	4,27	5	80,0%
F4	Capacidad productiva disponible	4,19	5	82,2%
DEBILIDADES				
D1	Ausencia de plan de ventas o estrategia comercial	2,93	2	34,8%
D2	Dificultades de acceso a financiamiento	3,30	4	45,9%
D3	Sin presencia digital activa para vender	3,41	4	52,6%
D4	Procesos internos sin documentar	2,78	2	28,2%
OPORTUNIDADES				
O1	E-commerce como oportunidad de ventas	3,86	4	70,4%
O2	Programas de apoyo institucional disponibles	3,85	4	74,1%
O3	Preferencia del consumidor por producto local	3,92	5	74,1%
O4	Ferias y eventos del sector como negocio	3,86	4	71,1%
AMENAZAS				

A1	Impacto negativo de importaciones baratas	3,93	4	72,6%
A2	Aumento de costos de insumos	3,96	4	78,5%
A3	Inestabilidad económica nacional	4,21	5	86,7%
A4	Cambios en preferencias del consumidor	3,01	3	35,5%

Nota: Tabla elaborada por los autores con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Figura 5

Gráfico Medidas por ítem FODA (n=135)



Fuente: Autores

5.2 Resultado 2 Diagnóstico del Comportamiento del Mercado

El segundo resultado es el diagnóstico empírico actualizado sobre cómo se comporta el mercado de las MiPymes del sector calzado en el AMB durante 2026. Los hallazgos están organizados por dimensión FODA, lo que ayuda a trazar con bastante precisión el perfil estratégico del sector.

5.2.1 Hallazgos en la dimensión de Fortalezas

En cuanto a las fortalezas, las cuatro evaluadas obtuvieron las medias más altas de todo el instrumento —todas por encima de 4,0 en una escala de 1 a 5—. La diferenciación del producto por calidad, diseño y acabado, junto con las relaciones comerciales sólidas que mantienen con sus clientes, resultaron ser las fortalezas más consolidadas del sector, ambas con una media de 4,27 y con más del 80% de los empresarios de acuerdo. A esto se suman el talento humano técnico, con media de 4,16, y la capacidad productiva disponible, con 4,19, que terminan de dibujar un perfil interno bastante robusto una base sólida sobre la cual construir competitividad.

En otras palabras: el sector calzado del AMB tiene activos internos diferenciadores que, bien aprovechados, podrían sostener estrategias de posicionamiento incluso en mercados exigentes.

5.2.2 Hallazgos en la dimensión de Debilidades

Es en las debilidades donde salen a la luz las grietas más profundas del sector. Dos problemas estructurales destacan de entrada: no hay procesos documentados (D4, media 2,78) y falta una planificación comercial formal (D1, media 2,93). Ambos indicadores están por debajo de 3,0, lo que ya dice bastante sobre el nivel de organización interna de las empresas. Pero el dato que de verdad debería encender las

alarmas es otro: el 52,6% de los empresarios admite que no tiene presencia digital activa para vender (D3, media 3,41). Y aquí está lo llamativo: ese número choca de frente con el 70,4% que sí ve el e-commerce como una oportunidad clara (O1). Es decir, la mayoría sabe que ahí hay algo valioso, pero muy pocos han dado el paso.

Esa distancia entre saber y actuar es, probablemente, lo más revelador de toda la investigación. No es que el sector ignore el potencial digital —todo lo contrario—, sino que le falta la capacidad o la estrategia para convertir esa conciencia en resultados concretos. Y como si fuera poco, el acceso al financiamiento sigue siendo un obstáculo real: un 45,9% de los empresarios lo señala como una dificultad (D2, media 3,30), lo que termina frenando la inversión en tecnología y en procesos de modernización.

5.2.3 Hallazgos en la dimensión de Oportunidades

Las cuatro oportunidades evaluadas se movieron en un rango de medias entre 3,85 y 3,92, y en todos los casos el porcentaje de acuerdo superó el 70%. Eso ya marca una tendencia clara. La preferencia del consumidor colombiano por productos locales de calidad (O3, media 3,92, moda 5) se lleva el primer lugar, seguida de cerca por los programas de apoyo institucional (O2, media 3,85, con un 74,1% de acuerdo). Ahora bien, hay algo que merece una mención aparte: el e-commerce (O1) goza de un reconocimiento amplio entre los empresarios, pero su verdadero aprovechamiento sigue atado a un obstáculo pendiente, la debilidad D3.

Reconocer la oportunidad no basta si no se resuelve lo que impide capitalizarla. Las ferias sectoriales (O4) también entran en el radar: un 71,1% de los encuestados las ve como un canal de negocio válido, lo que las convierte en una herramienta de comercialización con respaldo bastante generalizado en el sector.

5.2.4 Hallazgos en la dimensión de Amenazas

Hay una dimensión donde los empresarios están prácticamente de acuerdo, es esta y el consenso es negativo. La inestabilidad económica nacional (A3, media 4,21, 86,7% de acuerdo) se posiciona como la amenaza que más pesa, incluso por delante de la competencia de importaciones (A1, 72,6%) y del aumento en los costos de insumos (A2, 78,5%). Esto deja algo bastante claro: para los empresarios del sector calzado en el AMB, el riesgo más grande no está en la competencia ni en las presiones propias del sector, sino en el entorno macroeconómico del país.

Es lo que más les preocupa, por encima de cualquier amenaza específica. Los cambios en las preferencias del consumidor (A4, media 3,01), en cambio, muestran la mayor dispersión de opiniones. Esa diferencia de criterios sugiere que no todas las empresas están igual de preparadas para leer las tendencias del mercado, algo que probablemente tiene que ver con el tamaño y la trayectoria de cada una.

5.3 Resultado 3 Manual de Estrategias de Comercialización

El tercer resultado de esta investigación es un manual de procedimientos con estrategias de comercialización pensadas para las MiPymes del sector calzado en el AMB. Se construyó cruzando las dimensiones del FODA que salieron del diagnóstico, y las estrategias quedaron organizadas en cuatro grandes bloques, siguiendo la lógica de la matriz FODA cruzada.

5.3.1 Estrategias FO Fortalezas para capturar Oportunidades

Estas estrategias buscan aprovechar los activos internos más sólidos del sector para capturar las oportunidades del entorno identificadas en el diagnóstico:

- Posicionamiento de marca local: apostar por la diferenciación en calidad (F1) junto con la preferencia que ya tiene el consumidor por lo local (O3), para construir una propuesta de valor que resalta el origen santandereano del calzado, comunicada tanto en digital como de forma presencial.
- Participación en ferias con portafolio diferenciado: aprovechar la capacidad productiva instalada (F4) y las relaciones comerciales que ya existen (F3) para llegar a las ferias sectoriales (O4) con un portafolio enfocado en los segmentos de mayor valor agregado.
- Programa de fidelización de clientes existentes: potenciar las relaciones comerciales sólidas (F3) y en el talento técnico del equipo (F2) para poner en marcha programas de postventa y fidelización que aumenten tanto la frecuencia de compra como el valor del cliente en el tiempo.

5.3.2 Estrategias DO Superar Debilidades aprovechando Oportunidades

Este bloque busca cerrar las brechas más urgentes apoyándose en lo que ya está disponible en el entorno.

- Digitalización comercial con apoyo institucional: apoyarse en los programas de capacitación del SENA y la Cámara de Comercio (O2) para que los empresarios desarrollen competencias digitales y activen canales de venta en línea, cerrando así la brecha señalada en D3.
- Formulación del plan comercial anual: usar el respaldo técnico de las instituciones regionales (O2) para guiar a los empresarios en la construcción de un plan de ventas

básico y una estrategia comercial (D1), con herramientas que sí se ajusten a la realidad y los recursos de una MiPyme.

- Acceso a líneas de crédito para modernización: dirigir a los empresarios hacia las líneas de financiamiento de Bancóldex e iNNpulsa (O2), de modo que puedan superar las dificultades de acceso al crédito formal (D2) e invertir en tecnología y presencia digital.

5.3.3 Estrategias FA Fortalezas para mitigar Amenaza

Estas estrategias buscan usar los activos internos del sector como escudo frente a las amenazas del entorno:

- Diferenciación sostenida frente a importaciones: destacar la calidad, el diseño y el acabado del calzado (F1) como argumento de peso frente al producto importado de bajo costo (A1), comunicando ese valor diferencial en cada punto de contacto con el cliente.
- Gestión de costos con talento interno: aprovechar el conocimiento técnico del personal (F2) para optimizar procesos, reducir desperdicios y así amortiguar el golpe del aumento en el costo de los insumos (A2), sin bajar la calidad del producto.
- Planificación ante entornos inestables: apoyarse en las relaciones comerciales ya construidas (F3) para negociar condiciones de pago y suministro a largo plazo con clientes y proveedores, generando estabilidad operativa frente a la inestabilidad económica del entorno (A3).

5.3.4 Estrategias DA Reducir Debilidades y evitar Amenazas

Estas estrategias buscan reducir la exposición del sector frente a la combinación más riesgosa: debilidades internas y amenazas externas al mismo tiempo:

- Asociatividad empresarial para reducir costos: impulsar la creación de asociaciones o grupos de compra entre MiPymes para negociar mejores condiciones en insumos y así aliviar el impacto del aumento de costos (A2) en empresas con limitaciones financieras (D2).
- Documentación de procesos como base de calidad: implementar sistemas básicos de documentación en procesos productivos y comerciales (D4), que ayuden a sostener la calidad del producto frente a la presión de las importaciones (A1) y los cambios en las preferencias del consumidor (A4).
- Diversificación de canales de venta: desarrollar en paralelo canales físicos y digitales (D3) para no depender de uno solo, construyendo así resiliencia ante escenarios de inestabilidad económica (A3) que puedan afectar el comportamiento de compra.

El manual completo con el detalle de acciones, responsables, cronograma e indicadores de seguimiento para cada estrategia está disponible en el Apéndice B de este documento.

6. CONCLUSIONES

El análisis del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante 2026, hecho a través de un análisis FODA con 135 empresas encuestadas, permite llegar a las siguientes conclusiones:

Primera. El sector calzado en el AMB cuenta con una base de fortalezas internas sólida y ampliamente compartida entre los empresarios. Esa base se sostiene en tres pilares: la diferenciación del producto por calidad y diseño, un capital humano técnico especializado y relaciones comerciales de largo plazo con clientes y distribuidores. Y no se trata de percepciones sueltas: son activos estratégicos que se han consolidado con el tiempo y que representan ventajas competitivas reales frente al calzado importado de bajo costo. El reto, entonces, no está en construir estas fortalezas ya existen, sino en comunicarlas y sacarles mayor provecho comercial.

Segunda. La brecha digital es, sin duda, la debilidad estructural más urgente y la que más puede afectar el futuro del sector. La contradicción que se identificó un alto reconocimiento del e-commerce como oportunidad frente a una baja adopción real de canales digitales de venta deja ver que el problema no es de falta de información ni de conciencia. Es, más bien, un problema de capacidad para implementar. Las MiPymes saben que necesitan digitalizarse, pero les faltan las competencias, los recursos o la orientación para lograrlo. Cerrar esta brecha es, hoy por hoy, la prioridad estratégica más urgente si el sector quiere seguir siendo competitivo en el mediano plazo.

Tercera. La inestabilidad económica nacional se percibe como la amenaza de mayor peso para el sector, incluso por encima de la competencia de importaciones y del alza

en los costos de insumos. Esto revela algo importante: los empresarios del calzado en el AMB operan bajo un nivel alto de incertidumbre macroeconómica, lo que complica la planificación estratégica, la inversión y la toma de decisiones a largo plazo. Por eso, la estrategia de comercialización de las MiPymes debería incluir mecanismos de gestión de riesgo que les permitan mantener cierta estabilidad operativa frente a las fluctuaciones económicas, en lugar de depender solamente de que el entorno les sea favorable.

Cuarta. Hay una oportunidad estratégica de gran valor en combinar la fortaleza de diferenciación por calidad (F1) con la preferencia creciente del consumidor colombiano por lo local (O3). Esta sinergia FO es, probablemente, el activo más poderoso al alcance de las MiPymes en el corto plazo, ya que no exige inversión en infraestructura, sino en comunicación y posicionamiento de marca. El calzado del AMB tiene atributos diferenciales que los propios empresarios ya reconocen, pero que todavía no se han traducido del todo en argumentos de valor que lleguen al consumidor final.

Quinta. El sector es bastante heterogéneo conviven fabricantes, comercializadores y empresas con integración vertical, con distintos niveles de antigüedad y escala, lo que significa que no existe una única estrategia de comercialización que funcione para todas las MiPymes por igual. Las estrategias planteadas en el manual de procedimientos deben adoptarse de forma diferenciada, según el perfil de cada empresa, priorizando lo que responda mejor a sus brechas más críticas y a sus fortalezas más sólidas. En este caso, personalizar la estrategia no es un extra: es una condición para que realmente funcione.

Sexta. El proceso investigativo tuvo que enfrentar un reto metodológico importante relacionado con la obtención de la base de datos empresarial. La información disponible en los registros de la Cámara de Comercio de Bucaramanga incluye empresas en distintos estados de actividad, lo que hizo necesario un proceso de depuración y

verificación antes de seleccionar la muestra. Este obstáculo se resolvió solicitando formalmente la base de datos actualizada a la entidad y aplicando de forma rigurosa un muestreo aleatorio simple, lo que garantizó la representatividad estadística de los resultados.

7. RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos de esta investigación y de las estrategias de comercialización planteadas, se presentan a continuación una serie de recomendaciones dirigidas a los empresarios del sector, las instituciones de apoyo, los investigadores y las autoridades académicas.

7.1 Para los empresarios del sector calzado del AMB

Digitalización como prioridad inmediata. Se recomienda a los empresarios del sector calzado priorizar crear y activar al menos un canal digital de venta puede ser una tienda en Instagram, una página en Facebook Marketplace o un perfil en plataformas como Mercado Libre. Es un primer paso concreto hacia la digitalización comercial que no requiere grandes inversiones y que puede ponerse en marcha en el corto plazo, aprovechando además los programas de capacitación gratuitos del SENA y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Formulación de un plan comercial básico anual. Se recomienda a los empresarios que aún no cuentan con un plan de ventas formal, construir un documento sencillo que defina metas de ventas mensuales, segmentos objetivo, canales de distribución y presupuesto de comunicación para el año. El manual de procedimientos (Apéndice B) trae una plantilla de autodiagnóstico que puede servir como punto de partida.

Aprovechamiento del ecosistema institucional. Es recomendable revisar de forma activa la oferta de programas disponibles en el SENA, iNNpulsa, Bancóldex y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, sobre todo en temas de capacitación en marketing digital,

acceso a crédito para modernización tecnológica y programas de asociatividad empresarial. No conocer estos instrumentos le sale caro a las MiPymes del sector, en términos de oportunidades perdidas.

Comunicación activa de la diferenciación. Como la calidad y el diseño son las fortalezas que más se reconocen en el sector, conviene que los empresarios desarrollen estrategias que hagan visible esa diferenciación frente al consumidor final: fotografía profesional del producto, historias sobre el origen y el proceso artesanal, y participación en ferias donde el producto pueda mostrarse y experimentarse de primera mano.

7.2 Para instituciones de apoyo y entidades gremiales

Programa de digitalización sectorial. Sería valioso que la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el SENA y ACICAM diseñaran un programa específico de acompañamiento en digitalización comercial para las MiPymes del sector calzado del AMB. Este programa debería incluir capacitación práctica en creación de tiendas en línea, gestión de redes sociales comerciales y uso de herramientas básicas de analítica, con acceso gratuito y modalidad presencial en los municipios del AMB.

Observatorio sectorial permanente. Se recomienda crear un observatorio sectorial del calzado en el AMB, encargado de hacer diagnósticos anuales del comportamiento del mercado y de actualizar los indicadores identificados en esta investigación. Contar con esa periodicidad permitiría hacerle seguimiento a la evolución de las brechas detectadas y medir el impacto real de las políticas públicas y los programas de apoyo empresarial.

Facilitación del acceso a financiamiento. Se recomienda a Bancóldex y al Fondo Nacional de Garantías diseñar productos financieros pensados específicamente para las MiPymes del sector calzado, con tasas preferenciales para inversiones en tecnología y digitalización, y con requisitos de acceso ajustados a la realidad de las microempresas del sector.

7.3 Para futuras investigaciones

Investigación longitudinal de seguimiento. Sería útil replicar este estudio en 2027 o 2028 para ver si las brechas identificadas especialmente en digitalización comercial y planificación estratégica se han reducido, y si las estrategias propuestas en el manual de procedimientos han tenido un impacto medible en los indicadores del sector.

Análisis diferenciado por tamaño empresarial. Vale la pena que futuras investigaciones profundicen en el análisis por tamaño de empresa (micro, pequeña y mediana), ya que los hallazgos de este estudio sugieren que el comportamiento y las percepciones cambian según la escala de la empresa. Un análisis segmentado permitiría diseñar estrategias más ajustadas a cada categoría.

Incorporación de la perspectiva del consumidor. Este estudio se centró en la oferta, es decir, en los empresarios. Complementarlo con un estudio paralelo sobre la demanda que analice preferencias, hábitos de compra y percepciones de los consumidores de calzado en el AMB permitiría cruzar ambas miradas y validar las estrategias de comercialización con mayor solidez empírica.

Estudio de impacto del manual de procedimientos. Se recomienda hacer un seguimiento a un año de la implementación del manual de procedimientos (Apéndice B)

en una muestra de empresas del sector, para medir el impacto real de las estrategias propuestas en indicadores concretos como ventas, canales activos, satisfacción del cliente y acceso a nuevos mercados.

7.4 Para el programa de Marketing y Negocios Internacionales UTS

Articulación del proyecto con el sector productivo regional. Se recomienda a las Unidades Tecnológicas de Santander podrían fortalecer los vínculos entre el programa de Marketing y Negocios Internacionales y el sector calzado del AMB, mediante convenios con la Cámara de Comercio de Bucaramanga y ACICAM. Esto le abriría la puerta a futuros estudiantes para desarrollar proyectos de grado aplicados directamente en empresas del sector, con impacto real en su competitividad.

Incorporación del diagnóstico FODA como herramienta curricular. Los resultados de esta investigación pueden usarse como caso de estudio en asignaturas relacionadas con marketing estratégico, investigación de mercados y comportamiento del consumidor, aportando a la formación de los estudiantes evidencia empírica actualizada sobre el contexto empresarial regional.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Ibarra, Y., y Giraldo Giraldo, G. (s.f.). Análisis competitivo del sector de las MiPymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena [Tesis]. Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://repositorio.utb.edu.co/bitstreams/0790099c-9197-4844-9343-169a0a7d9e4a/download>
- ACICAM. (2023). Informe del sector calzado, marroquinería y afines en Colombia. Cámara Colombiana del Calzado, Cuero y Afines. <https://www.acicam.org>
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin.
- Bermón, E. Y. (2023). El marketing digital en la reactivación económica del sector comercio de calzado de la ciudad de Cúcuta (Colombia). Revista de Marketing y Publicidad, (7), 49–71. <https://doi.org/10.19052/rmp.vol7.iss7.4>
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 24(1), 49–70.
- Bravo-Geney, L. F. (2019). Uso de herramientas TIC como estrategia para el fortalecimiento de la gestión financiera en MiPymes. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 29(1), 45–60.
- Bermón, E. Y. (2023). El marketing digital en la reactivación económica del sector comercio de calzado de la ciudad de Cúcuta (Colombia). Revista de Marketing y Publicidad, (7), 49–71. <https://doi.org/10.19052/rmp.vol7.iss7.4>
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 24(1), 49–70. <https://doi.org/10.1177/104225879902400104>

- Bustamante, L., Zambrano, N., Díaz, D., Barrientos, M., y Pinzón, W. (2020). Planes de marketing en las pymes sector calzado de la ciudad de Cúcuta. Reflexiones Contables (Cúcuta), 3(2), 8–19. <https://doi.org/10.22463/26655543.2969>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). Actividad empresarial del sector moda en Santander 2025. <https://www.camaradirecta.com>
- Camargo Argüello, L. F. (2017). Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana a través del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones [Tesis de posgrado]. Universidad Santo Tomás. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/2108>
- Camargo Argüello, L. F. (2017). Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana [Tesis de posgrado]. Universidad Santo Tomás.
- Colombia, Congreso de la República. (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial No. 44.078.
- Colombia, Congreso de la República. (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Diario Oficial No. 45.628.
- Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 957 del 5 de junio de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015.
- Confecámaras. (2022). Dinámica de creación de empresas en Colombia. Red de Cámaras de Comercio. <https://www.confecamaras.org.co>
- DANE. (2023). Encuesta anual manufacturera: sector calzado. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>

- Dussan Medina, M. (2025). Análisis del entorno para la creación y sostenibilidad de las MiPymes en Colombia: sus principales desafíos. *Pensamiento & Gestión*, (58), 45–67. <https://doi.org/10.14482/pege.58>
- Data Bridge Market Research. (2023). Tamaño, participación, crecimiento, tendencias y estadísticas del mercado de calzado en América Latina para 2030. <https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/latam-footwear-market>
- Delgado, C., y Torres, J. (2012). Análisis y caracterización del subsector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga [Tesis de pregrado]. Universidad Industrial de Santander. <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8480/2/143208.pdf>
- Dussan Medina, M. (2025). Análisis del entorno para la creación y sostenibilidad de las MiPymes en Colombia: sus principales desafíos. *Pensamiento & Gestión*, (58), 45–67. <https://doi.org/10.14482/pege.58>.
- Econexia. (2023). Calzado deportivo prevé crecimiento para 2024. <https://econexia.com>
- El Tiempo. (1991, 13 de julio). A pie, la industria del calzado. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-118979>
- Guzmán, A., & Gutiérrez, C. (2018). TIC y ventaja competitiva en los procesos de comercialización de MiPymes colombianas. *Cuadernos de Administración*, 31(57), 1–20.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M., & Alam, M. S. (2021). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289–299.
- Inexmoda. (2024). Observatorio de Moda: Calzado y Marroquinería — Noviembre 2024. <https://inexmoda.org.co>

- Kotler, P. (2012). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control (8.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Montenegro, J., y Ramírez, C. (2006). Estudio prospectivo de las mipymes del subsector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana [Tesis de pregrado]. Universidad Industrial de Santander.
- Nieto Lawyers. (2025). MiPymes: definición, beneficios y regulación en Colombia. <https://nietolawyers.com/actualidad/mipymes-definicion-beneficios-y-regulacion-en-colombia/>
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
- ProColombia. (2023). MiPymes de calzado y cuero buscarán nuevas exportaciones a 8 países. <https://procolombia.co>
- Ovchinnikova, N. V., Kataeva, V. I., & Trushchenko, E. N. (2015). Small business competitiveness assessment as a basis for sustainable development strategy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 415–421.
- Qodriyah, R. H., Supriatna, A., Wahyuni, G., & Sanjaya, S. E. (2024). Shoe product marketing strategy using SWOT analysis method with IFAS and EFAS matrices at PT. Bagoes Tjipta Karya. *Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 11(2), 86–98. <https://doi.org/10.35891/jkie.v11i2.6203>
- Sánchez Meneses, M. C. (2024). Factores determinantes de la supervivencia de las MiPymes en el departamento de Santander. *Educación y Humanismo*, 42(1), 1–20. <https://doi.org/10.17081/eduhum.42.1.xxxx>
- Sandoval-Villamizar, J. C., Hernández-Monsalve, L. M., y Rueda-Vargas, B. (2022). Análisis organizacional, financiero, contable y tributario en Mipymes del sector

- calzado en Bucaramanga. I+D Revista de Investigaciones, 17(1), 59–70.
<https://doi.org/10.33304/revinv.v17n1-2022005>
- Sarmiento Suárez, J. E., Gutiérrez Navas, E. B., y Ramírez Montañez, J. C. (2024). Oportunidades y desafíos para la digitalización de las mipymes en Colombia. Pensamiento & Gestión, (57), 128–154. <https://doi.org/10.14482/pege.57.yyy>
- Sánchez Meneses, M. C. (2024). Factores determinantes de la supervivencia de las MiPymes en el departamento de Santander. Educación y Humanismo, 42(1), 1–20. <https://doi.org/10.17081/eduhum.42.1.xxxx>
- Sandoval-Villamizar, J. C., Hernández-Monsalve, L. M., & Rueda-Vargas, B. (2022). Análisis FODA de las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Pensamiento & Gestión, (57), 90–127. <https://doi.org/10.14482/pege.57.xxxx>
- Sarmiento Suárez, J. E., Gutiérrez Navas, E. B., & Ramírez Montañez, J. C. (2024). Oportunidades y desafíos para la digitalización de las mipymes en Colombia. Pensamiento & Gestión, (57), 128–154. <https://doi.org/10.14482/pege.57.yyy>
- Studocu – Unidades Tecnológicas de Santander. (2024). Historia y evolución de la industria del calzado. <https://www.studocu.com/co/document/unidades-tecnologicas-de-santander/administracion-de-empresas/industria-del-calzado/89451165>
- Universidad Industrial de Santander – UIS. (2024). En Santander solo el 35 % de las empresas sobreviven a los cinco años de creación, revela investigación UIS [Comunicado de prensa]. <https://www.uis.edu.co>
- Vanguardia. (2024, 16 de octubre). A pasos firmes camina la industria del calzado. <https://www.vanguardia.com/economia/500-empresas-generadoras/a-pasos-firmes-camina-la-industria-del-calzado-JEVL439437>

9. APÉNDICES

APÉNDICE A

Instrumento de Recolección de Información

Análisis del comportamiento del mercado de las MiPymes del sector calzado

Área Metropolitana de Bucaramanga 2026

Apreciado(a) empresario(a): El presente instrumento hace parte de un proyecto de investigación del programa de Marketing y Negocios Internacionales de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), adscrito al Grupo de Investigación en Mercadeo Aplicado — GIMA. Su objetivo es recopilar información actualizada sobre las condiciones del mercado en que operan las MiPymes del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante 2026.

La información suministrada es estrictamente confidencial, será utilizada exclusivamente con fines académicos y los resultados se presentarán de forma agregada, sin identificar empresas ni personas de manera individual. Su participación es voluntaria y no implica ningún riesgo económico ni reputacional. El tiempo estimado de diligenciamiento es de 5 a 7 minutos.

Enlace al formulario digital: [Google Forms](#)

SECCIÓN 1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

DG1. Municipio donde opera la empresa:

☐ Bucaramanga ☐ Floridablanca ☐ Girón ☐ Piedecuesta

DG2. Tamaño de la empresa (Decreto 957 de 2019):

☐ Microempresa ☐ Pequeña empresa ☐ Mediana empresa

DG3. Actividad principal:

☐ Fabricación ☐ Comercialización ☐ Fabricación y comercialización

DG4. Años de funcionamiento:

☐ Menos de 1 año ☐ 1 a 3 años ☐ 4 a 7 años ☐ 8 a 15 años ☐
Más de 15 años

SECCIONES 2 A 5 — Instrucciones:

Marque con una X el número que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Pregunta / Afirmación	1	2	3	4	5
SECCIÓN 2. FORTALEZAS — Factores internos positivos					
F1. Los productos de mi empresa se distinguen de la competencia por su calidad, diseño o acabado.					

F2. Mi empresa cuenta con personal con experiencia y conocimiento técnico en el sector calzado.					
F3. Mantengo relaciones comerciales sólidas y estables con mis principales clientes o distribuidores.					
F4. Mi empresa tiene capacidad productiva suficiente para responder a los pedidos del mercado.					
SECCIÓN 3. DEBILIDADES — Factores internos negativos					
D1. Mi empresa no cuenta con un plan de ventas o estrategia comercial definida para el año en curso.					
D2. Tengo dificultades para acceder a créditos o financiamiento que me permitan crecer o modernizarme.					
D3. Mi empresa no tiene presencia digital activa (redes sociales, tienda en línea o página web) para vender.					
D4. Los procesos internos de mi empresa (producción, inventario, atención al cliente) no están documentados.					
SECCIÓN 4. OPORTUNIDADES — Factores externos positivos					

O1. El crecimiento del comercio electrónico en Colombia representa una oportunidad real de ventas para mi empresa.					
O2. Existen programas de apoyo (SENA, Cámara de Comercio, iNNpulsa, Bancóldex) que mi empresa podría aprovechar.					
O3. La preferencia del consumidor colombiano por productos locales de calidad beneficia a mi empresa.					
O4. Las ferias y eventos del sector calzado (locales, nacionales o internacionales) son una oportunidad de negocio.					
SECCIÓN 5. AMENAZAS — Factores externos negativos					
A1. La entrada masiva de calzado importado de bajo precio afecta negativamente las ventas de mi empresa.					
A2. El aumento en los costos de insumos (cuero, suela, pegantes) ha reducido la rentabilidad de mi empresa.					

A3. La inestabilidad económica del país (inflación, tasas de interés) representa un riesgo para mi empresa.					
A4. Los cambios en las preferencias del consumidor (moda, estilos, materiales) son difíciles de anticipar.					

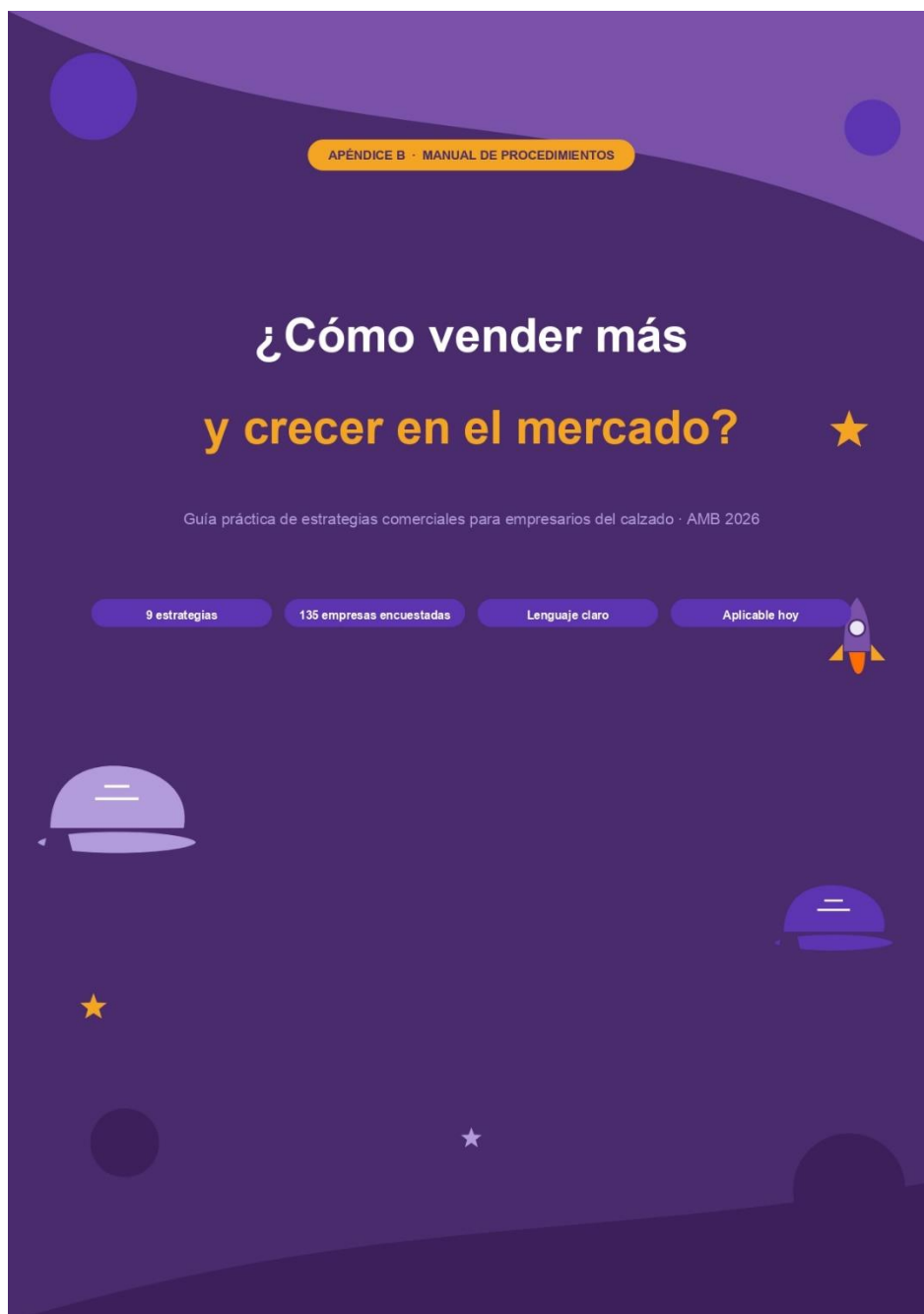
Observaciones adicionales (opcional):

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

10. ANEXOS

Anexo 1

Manual de procedimientos



PARTE 1

¿Dónde está parada tu empresa?

Esto es lo que encontramos al encuestar a **135 empresas** del sector calzado en el AMB durante 2026. Identifica tu situación y busca la estrategia correspondiente en esta guía.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Calidad y diseño del calzado (82,3 %) - Personal técnico y experimentado (77,8 %) - Relaciones sólidas con clientes (80,0 %) - Capacidad productiva disponible (82,2 %)	- Más del 52 % no vende por internet 1 de cada 3 no tiene plan de ventas - El 45,9 % tiene dificultades de crédito - El 28,2 % no documenta sus procesos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- E-commerce en crecimiento (70,4 %) - Programas de apoyo gratuitos (74,1 %) - Consumidor prefiere lo local (74,1 %) - Ferias y eventos del sector (71,1 %)	- Calzado importado de bajo precio (72,6 %) - Alza en costos de insumos (78,5 %) - Inestabilidad económica (86,7 %) - Cambios en preferencias del consumidor (35,5 %)

Esta guía tiene una estrategia para cada una de estas situaciones.

PARTE 2

Aprovecha lo que ya tienes

E1 Muéstrate como el calzado del AMB

El 82 % de los empresarios sabe que su calzado se diferencia por calidad y diseño. El 74 % sabe que el consumidor colombiano prefiere el producto local. Esa combinación es tu mayor oportunidad.

- 1 Toma fotos de tu calzado con buena iluminación (puede ser con tu celular).
- 2 Muestra en redes sociales el proceso de fabricación y los materiales.
- 3 Usa frases como «Hecho en Bucaramanga» o «Calidad santandereana» en empaques y publicaciones.
- 4 Comparte testimonios reales de clientes satisfechos.

E2 Participa en ferias del sector

El 71 % ve las ferias como oportunidad real. Muchas son gratuitas o de bajo costo.

- 1 Consulta el calendario de la Cámara de Comercio y el SENA.
- 2 Comparte stand con otros empresarios del sector.
- 3 Lleva portafolio visual y código QR de contacto.
- 4 Registra mínimo cinco contactos nuevos por evento.

E3 Fideliza a tus clientes actuales

El 80 % tiene relaciones sólidas con sus clientes. Un cliente fiel compra más y recomienda.

- 1 Lleva un registro básico de clientes frecuentes.
- 2 Ofrece beneficios por recompra: descuento o acceso anticipado.
- 3 Comunícate periódicamente por WhatsApp con novedades.
- 4 Haz seguimiento posventa: pregunta si quedaron satisfechos.

Tus fortalezas ya existen — la diferencia está en comunicarlas mejor.

PARTE 3

Cierra las brechas con ayuda

E4

Abre tu canal de ventas en línea hoy mismo

El 52,6 % del sector no tiene presencia digital para vender, pero el 70,4 % reconoce que el e-commerce es una oportunidad real. Quien se digitalice primero tiene ventaja.

- 1 Activa Instagram y Facebook para tu empresa (es gratuito, tarda diez minutos).
- 2 Publica fotos con precio, talla disponible y datos de contacto.
- 3 Configura WhatsApp Business y activa el catálogo de productos.
- 4 Abre una tienda en Mercado Libre o Rappi (gratuito para comenzar).
- 5 Inscríbete al curso gratuito del SENA «Marketing Digital» en sofiaplus.edu.co.

■ Quien se digitalice primero tiene ventaja real sobre la competencia.

E5

Construye tu plan de ventas

Un plan de ventas básico responde cuatro preguntas clave.

- 1 ¿Cuánto quiero vender este mes?
- 2 ¿A quién le vendo (tiendas, personas, distribuidores)?
- 3 ¿Por qué canales vendo (local, WhatsApp, redes)?
- 4 ¿Qué haré diferente este mes? (una acción concreta)

SENA

sofiaplus.edu.co

Cursos gratuitos de marketing digital

C. Comercio

camaradirecta.com

Asesoría empresarial y ferias

INNpulsa

innpulsacolombia.com

Convocatorias de escalamiento

Bancóldex

bancoldex.com

Crédito preferencial MiPymes

El 74 % del sector reconoce que hay programas gratuitos disponibles. ¿Ya los estás aprovechando?

PARTE 4

Protege tu empresa del entorno

86,7 %

percibe la inestabilidad económica como su mayor riesgo

78,5 %

siente el impacto del alza en costos de insumos

72,6 %

compite contra calzado importado de bajo precio

E7

Comunica por qué tu calzado vale más

No compitas en precio con el calzado importado: compite en valor. La calidad, la garantía y la experiencia de compra local son ventajas que el producto importado de bajo precio no puede igualar.

- Identifica los tres atributos únicos de tu calzado (calidad del cuero, diseño, comodidad).
- Comunicalos en redes sociales, punto de venta y empaques.
- Ofrece garantía explícita: la mayoría del calzado importado no la tiene.
- Muestra el proceso de fabricación y los materiales que usas.

Un cliente que compra por precio siempre encontrará algo más barato; uno que compra por valor regresa.

E8

Controla tus costos de insumos

El 78,5 % siente el alza de insumos. Aquí hay formas prácticas de manejarlo.

- Compra en grupo con otros empresarios para obtener mejores precios.
- Lleva un registro mensual de gasto por insumo.
- Negocia plazos de 30 o 60 días con tus proveedores principales.
- Reduce desperdicios usando plantillas de corte precisas.

E9

Construye estabilidad ante la incertidumbre

No puedes controlar el entorno, pero sí puedes prepararte para enfrentarlo.

- Diversifica tus canales de venta.
- Ahorra el 5 % de las ventas mensuales.
- Conoce tu punto de equilibrio mensual.
- Consulta programas de apoyo en crisis.

No compitas en precio — compite en valor, calidad y experiencia de compra.

PARTE 5

Herramientas para tu empresa

Autoevaluación FODA — ¿cómo está tu empresa hoy?

Responde con honestidad marcando SI o NO en cada afirmación. Los **NO** indican tus prioridades de mejora; búscalas en las partes 2, 3 y 4 de esta guía.

FORTALEZAS	SI	NO
Mi calzado se diferencia por calidad, diseño o acabado.	SI	NO
Tengo personal con experiencia técnica en el sector calzado.	SI	NO
Mantengo relaciones sólidas con mis clientes y distribuidores.	SI	NO
Tengo capacidad productiva suficiente para responder pedidos.	SI	NO

DEBILIDADES	SI	NO
No cuento con un plan de ventas definido para este año.	SI	NO
Tengo dificultades para acceder a crédito o financiamiento.	SI	NO
No tengo presencia digital activa (redes o tienda en línea).	SI	NO
Mis procesos internos no están documentados por escrito.	SI	NO

Checklist de digitalización básica

☐ Perfil de Instagram y Facebook activo para mi empresa.	E4
☐ WhatsApp Business con catálogo de productos configurado.	E4
☐ Publico fotos de mis productos mínimo tres veces por semana.	E4
☐ Tengo catálogo digital (PDF o enlace) listo para compartir.	E4
☐ Vendo en al menos una plataforma en línea.	E4
☐ Tengo un plan de ventas básico escrito para el mes.	E5

¿Cómo interpretar tu autoevaluación?

- **0–2 respuestas NO:** Tu empresa está bien posicionada. Enfócate en comunicar mejor tus fortalezas.
- **3–5 respuestas NO:** Tienes brechas importantes. Prioriza las estrategias E4 y E5.
- **6 o más NO:** Es urgente actuar. Busca apoyo institucional (E6) e inicia por la digitalización (E4).

