

El comercio electrónico y el uso de plataformas digitales como impulsores de la competitividad del calzado colombiano a partir del caso Havaianas en Brasil

Sharon Nicoll Tetay Moreno

Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Opción de grado: Ensayo Periplo

Director

Edgar Javier Gómez Parada

Magister en Evaluación en Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2026

Contenido

1. El comercio electrónico y el uso de plataformas digitales como impulsores de la competitividad del calzado colombiano a partir del caso Havaianas en Brasil	7
1.1 Tema: explicación del tema y justificación de su escogencia.....	7
1.2 Problema: exposición y explicación del problema.....	11
1.3 Hipótesis: exposición y explicación de la hipótesis.....	12
1.4 Plan de trabajo	12
2. Argumentos a favor de la hipótesis.....	14
2.1 Argumento 1. El uso de plataformas digitales amplía la competitividad y el acceso a mercados internacionales	14
2.2 Argumento 2. El comercio electrónico fortalece la competitividad desde la identidad cultural y el valor agregado del calzado colombiano.	17
3. Argumentos en contra u objeciones.....	18
3.1 Exposición de las objeciones con sus respectivos argumentos	18
3.2 Razones por las que no se aceptan las objeciones.....	20
4. Propuestas Alternativas.....	21
5. Recapitulación y conclusión.	25
Referencias.....	27

Lista de figuras

Figura 1. <i>Evidencia de Visual Merchandising y personalización de marca de Havaianas</i>	8
Figura 2. <i>Arquitectura de marca y estandarización del entorno</i>	8
Figura 3. <i>Estrategia de comunicación visual y narrativa de producto en el sector calzado.....</i>	10
Figura 4. <i>Diagrama de Gantt del proceso investigativo.....</i>	13
Figura 5. <i>Comercio exterior colombiano de bienes del sector de calzado.....</i>	15
Figura 6. <i>Análisis del comercio electrónico de calzado en Brasil.....</i>	16
Figura 7. <i>Análisis del comercio electrónico de calzado en Colombia.....</i>	17
Figura 8. <i>Capacitaciones que Marketplace IMEBU ofrece a sus usuarios.....</i>	21
Figura 9. <i>Página web de registro en Marketplace IMEBU</i>	22
Figura 10. <i>Formato de catálogo digital en Marketplace IMEBU</i>	23

Resumen

El ensayo *"El comercio electrónico y el uso de plataformas digitales como impulsores de la competitividad del calzado colombiano a partir del caso Havaianas en Brasil"* explora cómo el comercio electrónico y el uso de plataformas digitales favorecen la competitividad del sector calzado colombiano, basándose en el ejemplo exitoso de la marca brasileña Havaianas. La elección del tema se justifica debido a la importancia que tiene la industria del calzado en la economía de Colombia, sobre todo en ciudades como Bucaramanga. La hipótesis central plantea que la integración del comercio electrónico es una estrategia efectiva para fortalecer la competitividad como también presencia global del calzado colombiano. A lo largo del presente ensayo se comparan los casos de Colombia y Brasil, demostrando que las plataformas digitales incrementan las exportaciones, generan empleo y fortalecen la identidad cultural de las marcas. Además, se abordan objeciones relacionadas con los costos de adopción tecnológica y el riesgo de pérdida de autenticidad artesanal, concluyendo que la tecnología, aplicada de forma estratégica, puede preservar el valor cultural del producto. Finalmente, se proponen alternativas de innovación en diseño y marketing emocional, reafirmando que la digitalización representa una oportunidad clave para posicionar a Colombia como referente latinoamericano en calzado artesanal con proyección internacional.

Palabras clave: internacionalización, calzado, Havaianas, comercio electrónico, plataformas digitales

Abstract

The essay titled, “*E-commerce and the use of digital platforms as drivers of competitiveness in Colombian footwear: the Havaianas case study in Brazil*” explores how digital tools strengthen the competitiveness of the Colombian footwear sector, based on the successful example of the Brazilian brand Havaianas. The choice of this topic is justified by the importance of the footwear industry to the Colombian economy, particularly in cities like Bucaramanga. The central hypothesis posits that the integration of e-commerce is an effective strategy for strengthening both the competitiveness and the global presence of Colombian footwear. Throughout the study, the cases of Colombia and Brazil are compared, demonstrating that digital platforms increase exports, generate employment, and strengthen the cultural identity of brands. Furthermore, the text addresses objections regarding the costs of technological adoption and the risk of losing artisanal authenticity, concluding that technology, when applied strategically, can preserve the cultural value of the product. Finally, the essay proposes innovations in design and emotional marketing, reaffirming that digitalization is a key opportunity to position Colombia as a Latin American leader in handcrafted footwear with international reach.

Keywords: internationalization, footwear, Havaianas, e-commerce, digital platforms

Glosario

Comercio electrónico: el e-commerce se enfoca en vender y comprar cosas por internet, sin necesidad de tiendas físicas. Ayuda a las empresas a competir fuera del país (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, párr. 2).

Competitividad empresarial: la competitividad de una empresa es la habilidad que tiene para mantenerse y mejorar en el mercado, en comparación con otras. Implica usar bien los recursos, ser innovador y conectar con los clientes (Universidad Europea, 2023, párr. 4).

Digitalización: la digitalización es el uso de plataformas digitales para mejorar cómo funciona una empresa externa e internamente para ser más eficiente y obtener información útil con el objetivo de tener más presencia en el mercado (Femxa, 2025, párr. 1).

Havaianas: marca brasileña de sandalias de goma que combina tradición y diseño moderno mostrando la cultura de São Paulo (Wikipedia, 2024, párr. 1).

Internacionalización: la internacionalización sucede cuando una empresa empieza a vender en otros países, adaptando lo que ofrece y cómo lo vende para competir mejor (EDE, 2022, párr. 3).

Marketing digital: es el uso de la comunicación a través de plataformas para crear lazos entre una marca y sus clientes, haciendo que sean leales (Economipedia, 2021, párr. 1).

Storytelling: contar historias para transmitir un mensaje, usando emociones y una trama que conecte con la gente (UNIR Revista, 2025, párr. 1).

1. El comercio electrónico y el uso de plataformas digitales como impulsores de la competitividad del calzado colombiano a partir del caso Havaianas en Brasil

1.1 Tema: explicación del tema y justificación de su escogencia.

Este trabajo analiza cómo el comercio electrónico y las plataformas digitales ayudan a las empresas a ser más competitivas, usando como ejemplo la marca brasileña de calzado Havaianas. Esta empresa, que nació en São Paulo en 1962, se ha convertido en un símbolo mundial de la moda veraniega gracias a sus sandalias de goma. Con el avance de la tecnología, la forma de vender y conectar con los clientes ha cambiado de manera importante. Durante la estadía en Brasil, fue significativo observar cómo una marca con orígenes latinoamericanos como Havaianas han incorporado el comercio electrónico en su estrategia empresarial mientras preserva su identidad cultural, que se refleja en el diseño de sus productos. Esta experiencia ofrece una visión enriquecedora, que puede aplicarse a países como Colombia, en el que el comercio electrónico representa un momento clave para que las industrias convencionales, como la del calzado, amplíen su impacto y alcance internacional.

A lo largo de la visita técnica realizada en la tienda de Havaianas en Río de Janeiro se observaron estrategias de personalización del producto y de exhibición visual orientadas a fortalecer la identidad cultural de la marca. Según lo registrado en la bitácora de campo con fecha del 16 de octubre de 2025, se observó que la estrategia de *Make Your Own Havaianas* (haz tus propias Havaianas) no solamente aumenta el valor percibido del producto, sino que genera una interacción directa con el cliente que las plataformas digitales deben replicar para fidelizar al consumidor colombiano. Para efectos de este análisis académico, en la Figura 1 y 2 se han

integrado referentes que permiten ilustrar los estándares brasileños de comunicación visual en el sector calzado.

Figura 1. *Evidencia de Visual Merchandising y personalización de marca de Havaianas*



Si bien durante la visita técnica se observaron estos procesos, la Figura 1 (tomada de la cuenta oficial de la marca) ilustra con mayor claridad el componente innovador mencionado. Adaptado de @Havaianas [Instagram] (2024).

Figura 2. *Arquitectura de marca y estandarización del entorno*



Imagen recuperada de Pinterest con fines estrictamente académicos y de análisis comparativo. Esta pieza ilustra la coherencia visual y el manejo de espacios que las Pymes de calzado deben emular para fortalecer su identidad de marca. Adaptado de Naelle (2026).

El comercio electrónico en Brasil, además de fomentar la inclusión financiera y las exportaciones, también genera oportunidades para la producción local. Este fenómeno se vuelve un referente esencial para Colombia. Según ProColombia (2021), una de las ventajas que tienen las empresas es que pueden recolectar datos y crear un perfil para sus consumidores, lo que genera un mayor acercamiento y comprensión de sus necesidades. Ciudades como Bucaramanga, reconocidas por su tradición y constante producción en el sector del calzado, pueden explorar el espacio que ofrecen las plataformas digitales para mejorar su competitividad.

Cuando un colombiano adquiere un par de sandalias Havaianas, la experiencia suele ser distinta a la de un consumidor brasileño. En Brasil, la compra de estas sandalias trasciende el acto de consumo, porque está vinculada con el orgullo nacional y con un estilo de vida alegre.

Según AILAM (2024), gracias a una inteligente estrategia de marketing, a colaboraciones con el mundo de la moda y a la capacidad de adaptarse a diferentes contextos, Havaianas ha traspasado los confines de las playas brasileñas para convertirse en un fenómeno global, presente no sólo en las calles, sino también en las pasarelas de las mayores capitales de la moda. En Colombia, en cambio, la marca se comercializa principalmente a través de plataformas digitales como Falabella o Dafiti, lo que la posiciona como un producto de moda internacional, más que como un símbolo cultural.

Este contraste evidencia que las empresas colombianas deberían aprovechar el comercio electrónico no solamente para vender, sino también para construir experiencias de marca que conecten emocionalmente con los consumidores. De esta forma, la digitalización se convierte en una aliada para que el sector del calzado colombiano sea más competitivo con las tendencias mundiales.

El comercio electrónico debe concebirse como una plataforma de difusión cultural. Para el caso de Bucaramanga, la tecnología ofrece la oportunidad de digitalizar el saber-hacer (know-how) de sus artesanos. A través de estrategias de *storytelling* en redes sociales y plataformas interactivas, es posible narrar la historia detrás de cada par de zapatos, vinculando la tradición del cuero santandereano con las tendencias globales. Así, la implementación tecnológica permite que la artesanía no sea vista como un proceso anticuado, sino como un lujo sostenible, elevando el valor percibido del producto en mercados donde el consumidor busca origen, tal como lo ha logrado Brasil con su identidad tropical.

Desde el punto de vista tecnológico, Havaianas ha conseguido fusionar datos sobre consumo, marketing digital y diseño personalizado para generar experiencias que son consistentes con su identificación como brasileños, la cual se refleja en la utilización de estampados tropicales y colores vivos que recuerdan la alegre manera de vivir del Brasil. Además, Havaianas ha incluido figuras de personalización, como los pines de metal que los consumidores pueden añadir a las sandalias como se puede ver en la Figura 3.

Figura 3. Estrategia de comunicación visual y narrativa de producto en el sector calzado



Imagen recuperada de Pinterest con fines estrictamente académicos y de análisis comparativo para ilustrar la personalización del producto. Adaptado de María Julia Luna (2026).

Esto posibilita la expresión del estilo personal y fortalece el vínculo emocional con la marca. Su táctica se rige como un modelo a seguir para las compañías de Colombia que desean consolidar su presencia digital sin sacrificar la autenticidad o los rasgos artesanales que distinguen al calzado nacional.

1.2 Problema: exposición y explicación del problema.

En Colombia, el sector del calzado ha sido históricamente una de las principales actividades manufactureras, especialmente en ciudades como Bucaramanga, donde esta industria es parte esencial de la economía y el empleo regional. Sin embargo, el sector del cuero, calzado y marroquinería enfrenta retos importantes que afectan tanto la productividad como el empleo. Por ejemplo, el 15% y el 18% de la producción local dependía de exportaciones hacia Ecuador y las recientes barreras comerciales con ese país han dificultado los envíos, afectando directamente la liquidez de muchas pequeñas y medianas empresas (Alerta Bucaramanga, 2026).

Aunque otras empresas locales cuentan con una base productiva sólida y son reconocidas por su calidad artesanal, presentan un retraso en la implementación de plataformas para comercio electrónico, lo que limita su capacidad de innovación y competitividad internacional. En contraste, países como Brasil han logrado que marcas tradicionales, como Havaianas, aprovechen las redes sociales y plataformas digitales para fortalecer su presencia global sin perder su identidad cultural.

Según Sua Franquia (2016) Havaianas mientras refuerza sus orígenes brasileños en campañas, colaboraciones y productos, se compromete con la innovación constante. Se han incorporado a su catálogo líneas dirigidas a la moda de niños, gamers y coleccionistas, además de artículos como sandalias cerradas, accesorios y ropa casual. De acuerdo con Sua Franquia (2016), la marca también invierte en sostenibilidad, con programas de logística inversa y campañas de

reciclaje, lo que refuerza su posicionamiento internacional y la conexión emocional con los consumidores.

La brecha tecnológica observada en el sector del calzado en Bucaramanga no se limita a la carencia de infraestructura técnica o software de ventas. El problema radica, principalmente, en la ausencia de una estrategia de madurez digital. Mientras que, marcas globales como Havaianas utilizan el ecosistema digital para gestionar datos de consumo y personalizar la oferta, las empresas locales suelen ver las plataformas digitales como simples catálogos estáticos.

1.3 Hipótesis: exposición y explicación de la hipótesis.

El comercio electrónico y el uso de plataformas digitales en el sector calzado colombiano facilitan su proyección internacional gracias a la adaptación tecnológica en regiones productivas como Bucaramanga.

Esta hipótesis parte de la idea que el comercio electrónico es el motor para que el calzado colombiano trascienda sus fronteras. Al adoptar herramientas digitales, regiones productoras como Bucaramanga transforman su herencia artesanal en una marca global competitiva. Así, la tecnología conecta la tradición nacional con las nuevas exigencias del consumidor internacional.

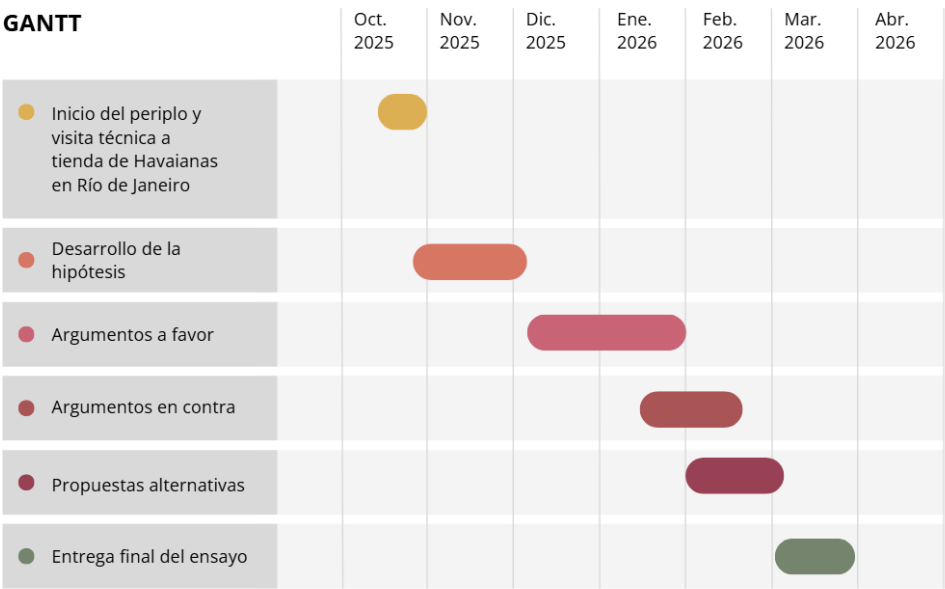
1.4 Plan de trabajo

El ensayo se desarrollará con una perspectiva mixta que busca examinar la manera en que el comercio electrónico y el uso de plataformas digitales fomentan la competitividad de las empresas colombianas, utilizando como base la marca brasileña Havaianas. La metodología se fundamentará en la comparación de datos obtenidos de investigaciones, reportes institucionales e información obtenida en las conferencias académicas de la Pontificia Universidad Católica (PUC)

de Río de Janeiro. En una etapa inicial, se analiza la adopción digital de Havaianas y cómo esta ha contribuido a fortalecer su identidad cultural junto a su presencia mundial. Posteriormente, se compara este modelo con la realidad de la industria del calzado en Colombia, poniendo en énfasis la ciudad de Bucaramanga, que es reconocida por su tradición manufacturera. Finalmente, se presentan propuestas alternativas para que la industria nacional crezca y se expanda a nivel internacional.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se ha diseñado una estructura de trabajo organizada cronológicamente. Como se observa en la Figura 1, el diagrama de Gantt detalla la distribución mensual de las actividades que cubren el inicio del periplo académico en Brasil hasta la fase final de entrega.

Figura 4. *Diagrama de Gantt del proceso investigativo*



Adaptado del cronograma de actividades en Brasil (2025).

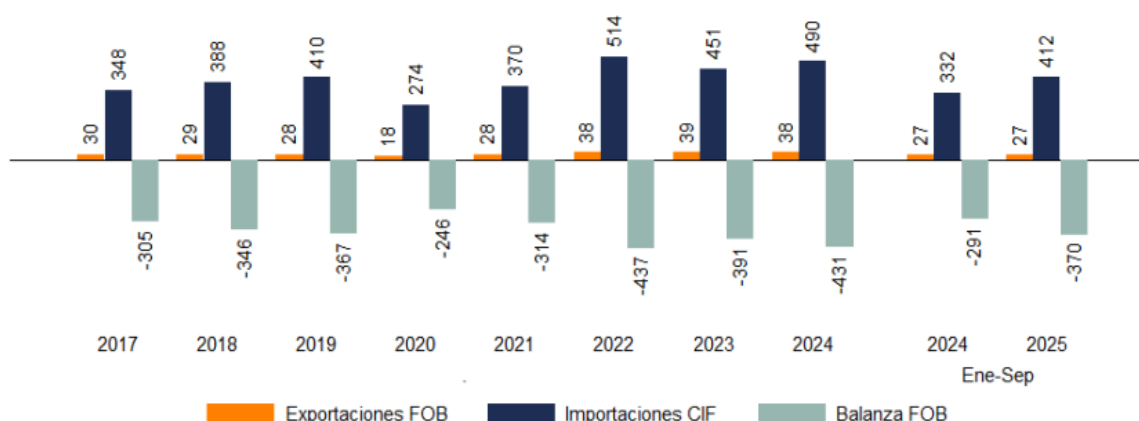
2. Argumentos a favor de la hipótesis

a. El uso de plataformas digitales amplía la competitividad y el acceso a mercados internacionales.

b. El comercio electrónico fortalece la identidad cultural y el valor agregado del calzado colombiano.

2.1 Argumento 1. El uso de plataformas digitales amplía la competitividad y el acceso a mercados internacionales

(Razón 1.1): Desde el lanzamiento del programa *Colombia a un Clic* en 2019, ProColombia ha demostrado que el comercio electrónico es la clave para cerrar brechas tecnológicas en las empresas nacionales. Según reportes de la entidad (2023), esta iniciativa ha permitido que cientos de exportadores utilicen *marketplaces* internacionales como su canal principal de ventas. Este impulso se alinea con el caso de éxito global de Havaianas, cuya estrategia digital permitió vender 226 millones de pares el último año (ELLE, 2025). Este modelo de éxito global contrasta profundamente con los indicadores de desempeño del sector calzado nacional. Para comprender la magnitud del desafío que enfrenta la industria en Bucaramanga, es necesario revisar las estadísticas de comercio exterior que muestran cómo el país ha cedido terreno frente a la oferta internacional.

Figura 5. Comercio exterior colombiano de bienes del sector de calzado

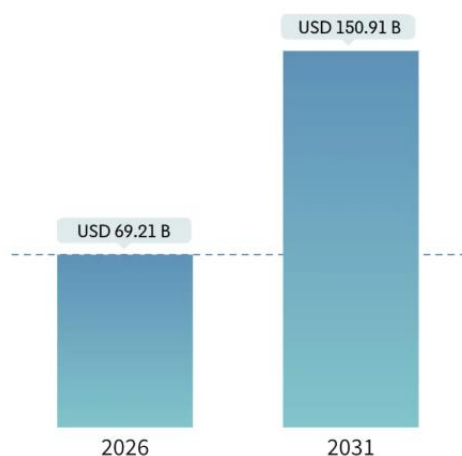
Al observar cómo se ha movido el comercio de calzado en Colombia entre 2017 y 2025, queda claro que el sector enfrenta una debilidad profunda frente a la competencia extranjera. Aunque en 2023 las exportaciones alcanzaron los 39 millones de dólares, el panorama a finales de 2025 es preocupante. Mientras que las ventas al exterior cayeron un 1,5%, las importaciones se dispararon un 24,2%. Esta enorme diferencia confirma que los métodos de venta tradicionales ya no son suficientes para competir con la oferta global. Ante esta realidad, adoptar el e-commerce y las plataformas digitales ya no es una opción de crecimiento, sino una urgencia para reactivar la industria, recuperar el mercado local y estabilizar su presencia en el mundo. Tomado del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025).

(Razón 1.2): Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025), Bucaramanga concentra el 25% de la producción de calzado en Colombia. Con más de 1.800 unidades productivas, Santander posee la densidad empresarial necesaria para escalar hacia mercados globales mediante la adopción de tecnologías 4.0. Esta robusta capacidad manufacturera, sumada a la recuperación del consumo interno, posiciona a la ciudad como el principal hub de competitividad del país, listo para transformar su tradición artesanal en una oferta exportable de alto valor mediante el comercio electrónico.

Mientras Brasil se consolida como una potencia regional con ingresos proyectados de USD 69.21 mil millones para 2026 como se evidencia en la Figura 3, Colombia se encuentra en una fase de expansión de usuarios, con una penetración que proyecta un 28.22% en 2029 (Figura 4). Esta diferencia evidencia que, aunque Colombia sumará 6.9 millones de nuevos compradores al

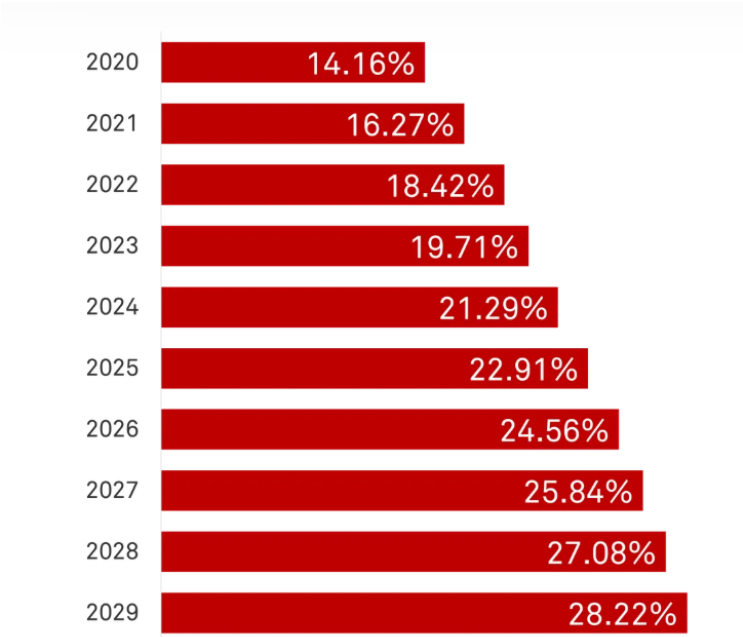
sistema, aún carece de la escala financiera y logística brasileña. Como advierten Ardila Martínez et al. (2024), si los productores de Bucaramanga no tecnifican sus canales ahora, este crecimiento del 32% en la base de usuarios será aprovechado por competidores extranjeros ya consolidados, desplazando la industria local. El caso brasileño demuestra que el comercio electrónico actúa como un catalizador del crecimiento exportador, al permitir una conexión más directa con los consumidores a nivel mundial, mejorar la trazabilidad del producto y optimizar la logística. En contraste, la limitada adopción digital en Colombia restringe la expansión del calzado nacional hacia economías con mayor demanda y poder adquisitivo, como las de América del Norte o Europa. Por tanto, la evidencia comparativa confirma que las plataformas digitales y el comercio electrónico hoy día no solamente son un requisito operativo, sino una condición estratégica para elevar la competitividad del sector calzado colombiano.

Figura 6. *Análisis del comercio electrónico de calzado en Brasil*



El mercado de comercio electrónico en Brasil proyecta ingresos de USD 69.21 mil millones en 2026, con un crecimiento anual del 16.87% hacia 2031. Según Mordor Intelligence (2024), Brasil ha logrado democratizar el comercio electrónico mediante el sistema de pagos Pix y una infraestructura logística que garantiza entregas en menos de un día. Mientras que, la industria en Santander enfrenta riesgos de cierre por falta de tecnificación (Ardila Martínez et al., 2024). El modelo brasileño demuestra que la inversión en redes de cumplimiento y servicios financieros es la clave para expandir la base de consumidores y asegurar la competitividad a largo plazo. Tomado de Mordor Intelligence (2026).

Figura 7. *Análisis del comercio electrónico de calzado en Colombia*



Como se evidencia en la gráfica, Colombia atraviesa un cambio estructural en los hábitos de consumo, con una tasa de penetración que proyecta el 28.22% para el 2029. Sin embargo, al contrastar estos datos con el escenario regional, la brecha se hace visible, porque mientras Colombia proyecta ingresos totales de USD 5.159 millones para 2025 (Spring GDS, 2025), Brasil ya opera en una escala de USD 69.21 mil millones (Mordor Intelligence, 2024). Esta diferencia subraya que, aunque Colombia está ganando usuarios, Brasil ya domina el comercio social y la logística instantánea. Como señalan Ardila Martínez et al. (2024) de las Unidades Tecnológicas de Santander, si las empresas de Bucaramanga no aprovechan este crecimiento proyectado para digitalizarse, perderán la oportunidad de captar a esos 6.9 millones de nuevos compradores frente a competidores extranjeros que ya cuentan con la escala y la tecnología necesaria para satisfacer la demanda inmediata. Tomado de Spring GDS (2025).

2.2 Argumento 2. El comercio electrónico fortalece la competitividad desde la identidad cultural y el valor agregado del calzado colombiano.

(Razón 2.1): El comercio electrónico es un entorno estratégico para dar a conocer la identidad cultural de las marcas y consolidar su valor añadido ante los consumidores globales. Según el análisis de Sánchez Silva (2023) sobre marketing cultural, las empresas que integran narrativas y experiencias basadas en la identidad logran una conexión emocional profunda con su audiencia, transformando la percepción del producto. La empresa Havaianas ha conseguido

mostrar este fenómeno al incluir en sus campañas digitales componentes de la cultura brasileña que son simbólicos, estableciendo así la *brasilidad* como un valor distintivo que fusiona el diseño moderno y la tradición (Alpargatas S.A., 2024, p. 8). Esto evidencia que la tecnología por medio de redes sociales u otras plataformas digitales tienen el potencial de conservar y potenciar la identidad cultural de los productos nacionales.

(Razón2.2): El comercio electrónico supone una oportunidad importante para las compañías de la industria del calzado en Colombia, ya que les permite establecerse más sólidamente a nivel internacional al comunicar su identidad artesanal. Según Herrero Parga (2024, pág. 7), el Observatorio de la Moda y el Diseño señala que los compradores a nivel mundial les importa más la autenticidad y los orígenes culturales. Las plataformas digitales que se fundamenten en marketing emocional, sostenibilidad y storytelling tiene la capacidad de incrementar la apreciación del calzado colombiano como un producto con historia y responsabilidad social. Así, la digitalización sirve de puente entre las tendencias mundiales de consumo responsable y el patrimonio cultural local, creando valor simbólico y económico para la industria del país.

3. Argumentos en contra u objeciones

3.1 Exposición de las objeciones con sus respectivos argumentos

(Argumento 1): Una objeción relevante frente al uso de plataformas digitales en el sector del calzado colombiano es que la adopción digital puede representar un desafío financiero para las pymes. La implementación de comercio electrónico, sistemas de automatización y estrategias que requieran de tecnología exige inversión en infraestructura y capacitación, lo cual podría generar

exclusión entre las empresas que aún operan con recursos limitados. De acuerdo con Andrés Raigosa, director de la ANDI del Futuro (2026), los emprendedores dependen estrictamente de su liquidez diaria, y en un contexto donde los costos fijos continúan en aumento, "las decisiones sobre contratación y gasto se vuelven críticas". Esta elevación de los precios operativos, sumada a un crecimiento económico limitado de entre el 2% y el 3%, reduce el margen de maniobra de las pymes de calzado. Para un productor local, elegir entre pagar la nómina o invertir en una plataforma de e-commerce no es una opción estratégica, sino una encrucijada financiera donde la supervivencia inmediata prevalece sobre la modernización a largo plazo.

(Argumento 2): Otra objeción de peso es que la digitalización acelerada podría destruir el modelo de negocio tradicional colombiano, y, por ende, de ciudades como Bucaramanga. Según la investigación de Ardila Martínez et al. (2024) de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), muchas empresas locales no están preparadas para este cambio y se encuentran en una situación de vulnerabilidad crítica. El argumento en contra sostiene que, al intentar competir en un mercado digital global, las medianas y pequeñas empresas que no tienen dinero para comprar máquinas modernas o software avanzado "corren el riesgo de perder relevancia" (p. 9) y terminar cerrando.

Desde esta perspectiva, la adopción de plataformas digitales no se ve como una ayuda, sino como una amenaza para el empleo local. Si las empresas tradicionales cierran porque no pueden pagar la tecnología, se perderían miles de puestos de trabajo en los barrios zapateros. Además, existe el miedo que, por querer vender rápido por internet, se deje de lado el trabajo manual que hace único al calzado de Santander, convirtiéndolo en un producto genérico y sin alma que no puede competir con los precios bajos de las grandes fábricas extranjeras.

3.2 Razones por las que no se aceptan las objeciones

(Argumento 1): Si bien es cierto que la adopción digital supone un reto financiero para las pymes del sector calzado, este factor no invalida su relevancia en los procesos de internacionalización. En los últimos años, tanto el gobierno colombiano y entidades como ProColombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo han impulsado programas de apoyo a la digitalización, tales como Fábricas de Internacionalización y Colombia Productiva (ProColombia, 2021) que ofrecen acompañamiento técnico y financiación parcial para la implementación de herramientas digitales. Conjuntamente, a nivel mundial existe evidencia que confirma que el comercio electrónico genera una importante reducción de costos y mejora el acceso a nuevos mercados. De esta manera, la inversión inicial podría considerarse un costo estratégico, ya que contribuye a la sostenibilidad, la visibilidad global y la competitividad del calzado colombiano a nivel internacional.

(Argumento 2): El comercio electrónico no debe entenderse como una amenaza a la autenticidad, sino como una respuesta necesaria en los hábitos de consumo de las nuevas generaciones. Las compras en línea se han vuelto cada vez más populares entre los millennials y la generación Z, quienes adquieren productos principalmente a través de redes sociales y otras plataformas digitales. La digitalización no reemplaza la artesanía, más bien, aumenta las oportunidades de marketing y crea un público más amplio, permitiendo a los artesanos promover el origen y la autenticidad de sus productos. Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2025) y Artesanías de Colombia (2025), si se implementan estrategias de comunicación adecuadas a través del comercio electrónico, estas pueden actuar como vitrinas para preservar la producción artesanal cultural, presentando la importancia simbólica de cada pieza que se ofrece.

4. Propuestas Alternativas

El fortalecimiento de la internacionalización del calzado colombiano se puede lograr mediante el aumento de la presencia de las empresas en el comercio electrónico, lo que permite un mayor reconocimiento de las marcas por parte de los usuarios, entre otros aspectos. Un primer paso en este proceso es consolidar las empresas de Bucaramanga en el *IMEBU Marketplace* y, posteriormente, desarrollar un proceso de implementación estructurado, considerando las limitaciones tecnológicas y financieras de cada negocio.

Primero, para determinar las necesidades más importantes de una empresa, se sugiere llevar a cabo un diagnóstico básico de la infraestructura tecnológica que posee, como los equipos y la conexión a internet. Después, es primordial que los emprendedores asistan a capacitaciones sobre el uso de la plataforma. Asimismo, estos seminarios deben abarcar la mejora de las capacidades narrativas para transmitir el valor artesanal y cultural del calzado, empleando formas visuales y dinámicas para el ambiente digital que enfrentan.

Figura 8. Capacitaciones que Marketplace IMEBU ofrece a sus usuarios



La imagen muestra las diversas clases de formación que Marketplace IMEBU ofrece a los empresarios de Bucaramanga con el fin de robustecer sus habilidades digitales. Tomado de Marketplace IMEBU (2026).

Después de estar preparados en términos de formación, es necesario llevar a cabo el registro formal en Marketplace IMEBU, recolectando los documentos oficiales requeridos, como el NIT y el registro mercantil de la empresa. Es fundamental desarrollar un perfil de empresa atractivo que muestre la propuesta de valor y la identidad del calzado, con el fin de captar la atención del cliente. Es aconsejable que la empresa nombre a un Community Manager con el objetivo de administrar constantemente su presencia en la plataforma y de ocuparse de interactuar de forma adecuada con los clientes.

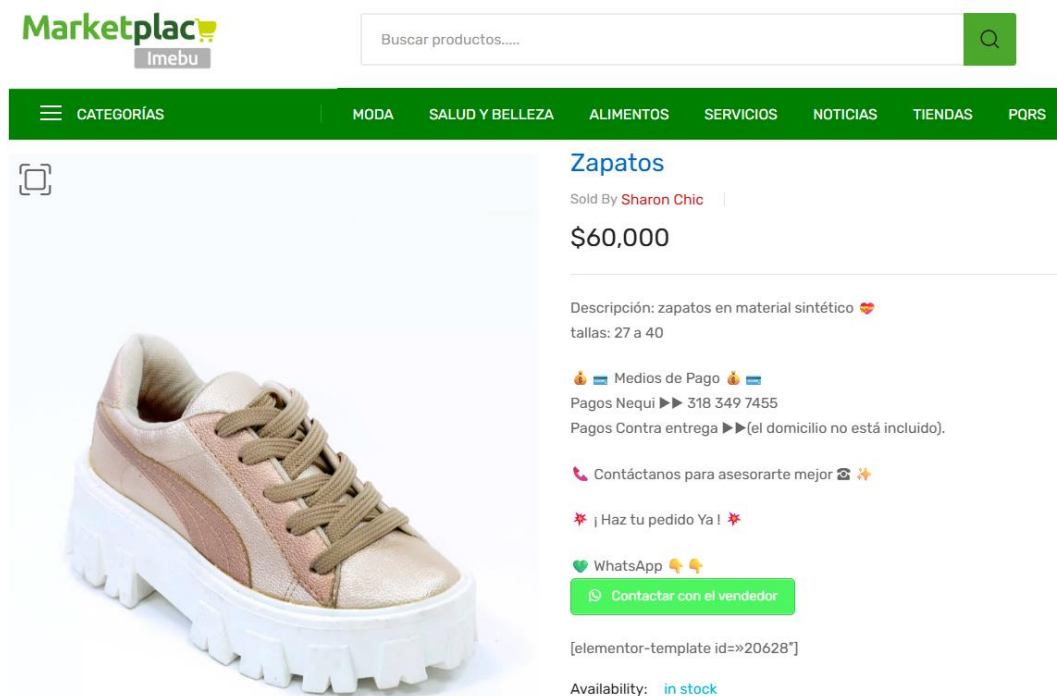
Figura 9. *Página web de registro en Marketplace IMEBU*

Captura de pantalla del sitio web de registro en Marketplace IMEBU, que permite la inclusión digital de pequeñas y medianas empresas dedicadas al calzado en Bucaramanga. Tomado de Marketplace IMEBU (2026).

Respecto a la exhibición de productos, se recomienda empezar con una selección representativa para agregar al catálogo digital, dándole prioridad a los que tienen más potencial de venta. Para eso, es esencial tener imágenes de alta calidad que resalten los acabados del calzado. Si el presupuesto no alcanza para un fotógrafo profesional, la compañía puede utilizar aplicaciones gratuitas de edición móvil para perfeccionar las fotos de sus catálogos. Las descripciones deben

combinar información técnica con historias sobre el proceso artesanal y la procedencia cultural, lo cual aumenta su valor y establece una conexión emocional con el cliente.

Figura 10. *Formato de catálogo digital en Marketplace IMEBU*



Ejemplo de un catálogo digital en Marketplace IMEBU, que muestra el producto con su precio, una descripción exhaustiva, su fotografía y las alternativas de pago disponibles para hacer más fácil la compra. Tomado de Marketplace IMEBU (2026).

La administración digital de una compañía implica responder de manera rápida y cordial a las peticiones de los clientes que están interesados en la marca, mediante un contacto más personalizado utilizando herramientas gratuitas como WhatsApp Business. Esto permite mantener una comunicación constante con la comunidad a través de publicaciones regulares que refuercen el vínculo con la marca y promuevan el interés por los productos.

Se recomienda iniciar con un portafolio pequeño que permita monitorear los costos y utilizar al máximo los recursos disponibles de la empresa, a fin de sobrepasar las limitaciones financieras y tecnológicas que enfrentan numerosas pymes en Bucaramanga. La creación de

alianzas estratégicas entre pequeñas y medianas empresas locales puede llevar a la optimización de costos al compartir gastos de logística, marketing y capacitación, lo cual robustece el ecosistema empresarial a nivel regional. Igualmente, es fundamental investigar medios de soporte y financiamiento mediante cámaras de comercio y programas del gobierno que se enfoquen en la internacionalización. Además, herramientas de administración digital y software básico para editar, que son gratuitos o tienen un costo bajo, también ayuda a optimizar el presupuesto existente.

En última instancia, para analizar el rendimiento y modificar de forma rápida las tácticas comerciales, es importante monitorear continuamente los indicadores que proporciona la plataforma, como las calificaciones, las visitas y las ventas. Esta práctica posibilitará que la empresa de calzado afiance su presencia en el ámbito digital y encuentre el camino para una expansión gradual hacia plataformas internacionales, con una experiencia firme y una clientela establecida.

Esta perspectiva no busca únicamente la visibilidad, sino también el desarrollo de una narrativa que tenga un valor distintivo. De esa forma, la gestión adecuada de herramientas digitales posibilitará que las empresas de calzado colombianas construyan una imagen fuerte, establezcan confianza y fortalezcan una ventaja competitiva duradera ante las dinámicas de un ambiente global cada vez más demandante.

5. Recapitulación y conclusión.

En conclusión, para reforzar la competitividad sectorial, es esencial que la industria del calzado colombiano se internacionalice, apoyándose en las plataformas digitales y el comercio electrónico. Se estableció que el uso de plataformas digitales mejora la eficiencia operativa y ayuda a eliminar intermediarios innecesarios en la cadena de valor, según el análisis realizado y validado por medio de observaciones durante la gira efectuada en Brasil.

El hecho que Havaianas haya tenido éxito en el mercado brasileño demuestra, a partir de la experiencia directa, que el valor agregado no está solo en el producto físico, sino también en la capacidad de la entidad para digitalizar lo que vive el consumidor. Al incorporar estrategias de marketing cultural y personalización que se encuentran documentadas en el diario de campo de este ejercicio académico, se demuestra que el calzado nacional tiene la posibilidad de diferenciarse, atendiendo a una demanda mundial que valora más la trazabilidad y la autenticidad que la fabricación estandarizada.

Por otra parte, esta investigación posibilitó la refutación de las objeciones que proponen una incompatibilidad entre lo tradicional y lo tecnológico. Por el contrario, se determina que la digitalización, cuando se aplica con un enfoque estratégico que respeta la identidad cultural, actúa como un instrumento para conservar el patrimonio manufacturero. Las sugerencias presentadas en este documento, que van desde la consolidación del marketing emocional hasta la ejecución operativa en plataformas como el Marketplace IMEBU, brindan una hoja de ruta que es viable tanto técnica como financieramente para las Pymes de Bucaramanga, con el fin de alcanzar una efectiva transformación digital.

Finalmente, la internacionalización digital es el desarrollo vital de la industria del calzado en Colombia. Cuando las herramientas tecnológicas se integran con el conocimiento tradicional

del sector, Colombia tiene mayores posibilidades de convertirse en un referente del mercado latinoamericano. Así, se concluye que la innovación digital es el medio esencial para asegurar que la identidad artesanal colombiana no solo sobrepase las fronteras, sino también compita con criterios de sostenibilidad y excelencia en la economía global actual.

Referencias

- AILAM. (5 de noviembre de 2024). Havaianas, de la playa a las pasarelas. Academia Iberoamericana de Liderazgo, Administración y Marketing (AILAM). <https://www.ailamhub.org/extra/havaianas-de-la-playa-a-las-pasarelas/>
- Alpargatas S.A. (2024). Annual Sustainability Report 2024 [Informe anual]. <https://s3.amazonaws.com/alpa.custom.assets/2025/07/04184421/alpargatas-alpargatas-ras-2024-ing-completa-1.pdf>
- Alpargatas S.A. (2026). Conoce nuestra historia. Havaianas Colombia. <https://havaianas.com.co/pages/conoce-nuestra-historia>
- Ardila Martínez, J. A., Atuesta Silva, E. P., Castellanos Díaz, B. S., Jaimes Villamizar, L., Samaca Tami, M. L., & Trespalacios Villamizar, M. C. (2024). Informe final de trabajo de grado en modalidad de proyecto de investigación, desarrollo tecnológico, monografía, emprendimiento y seminario [Monografía de grado, Unidades Tecnológicas de Santander]. Repositorio Institucional UTS. http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9586/F-DC-125_Informe%20final%20de%20trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico [CCCE]. (20 de septiembre de 2023). ¿Qué es el comercio electrónico? <https://ccce.org.co/noticias/que-es-el-comercio-electronico/>
- Escuela de Dirección y Emprendimiento [EDE]. (2022, 10 de octubre). ¿Qué es la internacionalización y por qué es clave? <https://ede.madrid/que-es-la-internacionalizacion-y-por-que-es-clave/>
- ELLE. (23 de abril de 2025). Havaianas, el negocio millonario de las chanclas de toda la vida. <https://www.elle.com/es/living/trabajo-finanzas/a64559873/havaianas-negocio-millonario-chanclas/>
- Femxa. (2024, 15 de enero). Digitalización de empresas: ¿qué es y cómo llevarla a cabo?. <https://www.femxa.es/blog/digitalizacion-empresas/>
- Havaianas. (2024, 15 de marzo). En *Wikipedia*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Havaianas>
- Herrero Parga, L. (2024). La industria de la moda ante el reto de la sostenibilidad: Análisis del calzado y la economía circular [Trabajo de Fin de Grado, Universidad del País Vasco]. ADDI Repositorio Institucional. <https://addi.ehu.es/handle/10810/76702>

- Jaimes, I. L. (28 de enero de 2026). Tensión comercial con Ecuador golpea con fuerza a la industria del calzado en Bucaramanga. Alerta Santanderes. <https://bucaramanga.alerta.com.co/quejodromo/calzado-bucaramanga-afectacion-por-caso-ecuador-233132>
- Lorduy, J. P. M. (2026, enero 13). Costos, financiamiento e innovación: los retos que enfrentarán los emprendedores tecnológicos en Colombia en 2026. Portafolio. <https://www.portafolio.co/emprendimiento/costos-financiamiento-e-innovacion-los-retos-que-enfrentaran-los-emprendedores-tecnologicos-en-colombia-en-486195>
- Luna, M. J. (2026). *Referente visual de exhibición: Caso Havaianas* [Imagen]. Recuperado con fines de análisis académico de Pinterest: <https://pin.it/3NVbFwtgw>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT]. (15 de abril de 2019). ProColombia lanzó ‘Colombia a un clic’ para impulsar el e-commerce. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/procolombia-lanzo-colombia-a-un-clic-para-impulsar>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025, 25 de noviembre). Perfil del sector calzado: Informes y perfiles sectoriales. Oficina de Estudios Económicos. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-perfiles-sectoriales/sector-calzado/2025/noviembre/oeefld-perfil-calzado-25nov25.pdf.aspx>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2024, 4 de diciembre). Ministerio TIC y Artesanías de Colombia se unen para fortalecer el trabajo de los artesanos gracias a la tecnología. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/425771:Ministerio-TIC-y-Artesanias-de-Colombia-se-unen-para-fortalecer-el-trabajo-de-los-artesanos-gracias-a-la-tecnologia>
- Mordor Intelligence. (2024). Análisis del tamaño y la participación del mercado de comercio electrónico en Brasil: Tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/brazil-ecommerce-market>
- ProColombia. (10 de febrero de 2021). El comercio electrónico ofrece una gran variedad de ventajas para los negocios. Colombia Trade. <https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/el-comercio-electronico-ofrece-una-gran-variedad-de-ventajas-para-los-negocios>

- ProColombia. (18 de marzo de 2021). Fábricas de Internacionalización: El programa que fomenta las exportaciones de Colombia. Colombia Trade. <https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/fabricas-de-internacionalizacion-el-programa-que-fomenta-las-exportaciones-de-colombia>
- Sánchez, J. (22 de marzo de 2021). Marketing digital. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/marketing-digital.html>
- Sánchez Silva, D. (14 de septiembre de 2020). Cómo el marketing cultural impulsa la identidad de tu marca. Daniela Sánchez Silva - Marketing & Comunicación. <https://www.danielasanchezsilva.com/post/cómo-el-marketing-cultural-impulsa-la-identidad-de-tu-marca>
- Sua Franquia. (2016, 1 de enero). Havaianas: Construção de uma marca global com raízes brasileiras. <https://www.suafranquia.com/noticias/moda/2016/01/havaianas/>
- Spring GDS. (2025, 23 de abril). E-commerce en Colombia: Superando expectativas con un crecimiento del 11% anual. <https://www.spring-gds.com/es/blog/ecommerce-en-colombia/>
- Universidad Europea. (2022, 11 de octubre). Competitividad empresarial: ¿qué es y cómo se calcula? <https://universidadeuropea.com/blog/competitividad-empresarial/>
- UNIR Revista. (2024, 23 de mayo). Storytelling: qué es, para qué sirve y cómo se aplica. <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/storytelling-que-es/>