

**Consultoría en desarrollo de estrategia de marketing innovador para la visibilidad
online de la empresa Sueños, Moda & Estilo SAS**

Edinson Figueroa Benítez

**Trabajo de grado para optar al título de Magister en Competitividad e Innovación
Empresarial**

Directora

Carolina Barrios Mendoza

Magister en administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de ciencias económicas, administrativas y contables

Maestría en Competitividad e Innovación Empresarial

2026

Dedicatoria

A mi amada esposa Luz Stella Jaimes Sarmiento que siempre me ha motivado y apoyado decididamente en la dedicación, disciplina y responsabilidad a la hora de abordar estos procesos formativos, a mi madre Elsa Benítez y mi abuela Matilde Rojas que son seres excepcionales y fundamentales en mi vida, a mis hermanos y a mi familia por el apoyo moral en todo momento.

Agradecimientos

Agradezco de manera especial a Raúl Julián Serrano Meneses, gerente general de la empresa por su confianza y disponibilidad en el acceso a su organización para construir este documento consultivo y a mi directora Carolina Barrios Mendoza por su orientación, visión y aporte académico de comienzo a fin en el desarrollo de esta importante actividad.

Contenido

Introducción	10
1. Información general de la consultoría	11
1.1 Perfil de la empresa	11
1.1.1 Misión	11
1.1.2 Visión	11
1.1.3 Valores corporativos	12
1.1.4 Prácticas ambientales	12
1.2 Objeto de la consultoría	12
1.3 Justificación	13
2. Proceso de desarrollo de la consultoría	15
2.1 Análisis interno	17
2.1.1 Cadena de valor	17
2.1.2 Análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado)	23
2.1.3 Problema vs síntoma	27
2.1.4 Los 5 por qué	28
2.2 Análisis externo	34
2.2.1 Macro entorno	34
2.2.2 Las 5 fuerzas de Porter (entorno competitivo)	43
3. Resultados y aportes	47
3.1 Inventario de brechas y prioridades de enfoque	49
3.2 Iniciativas estratégicas de transformación	52
3.2.1 Iniciativa 1, activación de marketing B2B con propósito	52

3.2.2 Iniciativa 2, implementación de herramienta de gestión de relaciones con el cliente..	56
3.2.3 Iniciativa 3, canal de venta directa	59
3.3 Trasferencia y validación	63
4. Conclusiones	64
Referencias.....	67

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Cálculo de la capacidad instalada de la empresa.</i>	21
Tabla 2. <i>Estado de resultados Sueños, Moda & Estilo 2025 vs 2024.</i>	22
Tabla 3. <i>Análisis VRIO</i>	24
Tabla 4. <i>Matriz 5w2h</i>	28
Tabla 5. <i>Matriz PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal)</i>	35
Tabla 6. <i>Número de nacimientos y variación por año en Colombia</i>	37
Tabla 7. <i>Matriz DOFA y cruce de DOFA</i>	48
Tabla 8. <i>Brechas identificadas</i>	49
Tabla 9. <i>Iniciativa estratégica 1, posicionamiento BIC</i>	53
Tabla 10. <i>Iniciativa estratégica 2, supervivencia y blindaje comercial.</i>	57
Tabla 11. <i>Iniciativa estratégica 3, reorientación comercial hacia el consumidor final.</i>	59

Lista de figuras

Figura 1. <i>Visita presencial a la planta y entrevista con el gerente de la empresa.</i>	15
Figura 2. <i>Fases de desarrollo de la consultoría.</i>	16
Figura 3. <i>Cadena de valor de la empresa.</i>	18
Figura 4. <i>Árbol de problemas.</i>	30
Figura 5. <i>Interconexión de la empresa como sistema integral.</i>	33
Figura 6. <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter.</i>	45
Figura 7. <i>Socialización de los resultados de la consultoría la directiva.</i>	63

Resumen

El presente informe de consultoría es el resultado de un estudio aplicado a la empresa de calzado infantil Sueños, Moda & Estilo S.A.S., organización catalogada como pequeña empresa del sector manufacturero de Bucaramanga, su objetivo es el desarrollo de una estrategia de mercadeo en el entorno digital con componentes innovadores que reconfiguren el relacionamiento comercial, posicionamiento de marca y reorientación de su modelo de negocio en el mercado colombiano. La necesidad de diseñar una dinámica de reorientación surgió de la situación financiera y comercial de la organización generada por factores socio económicos externos y variables del mercado que presionan a la empresa a recomponer su modelo de negocio debido a la disminución de volumen de ventas, constituyendo una amenaza de supervivencia para la misma. Para encontrar las soluciones a esta problemática, se desarrolló un diagnóstico empresarial con la aplicación de una metodología clásica avalada por la Organización Internacional de Trabajo aplicando matrices de análisis de orden interno y externo y con información complementaria recopilada mediante la observación directa al proceso aplicado por la compañía en relacionamiento comercial y venta de sus productos. Como resultado, se formularon acciones estratégicas a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo con objetivos específicos, escenarios de incursión y mecanismos de verificación acordes a su capacidad operativa y económica. Su implementación fortalecerá la participación en el segmento de producción y comercialización de calzado infantil femenino bajo la modalidad de maquila y la oportunidad de incursión en el canal de venta directa al consumidor final.

Palabras clave: productividad, competitividad, calzado, mercadeo, posicionamiento

Abstract

This consulting report is the result of a study conducted on the children's footwear company Sueños, Moda & Estilo S.A.S., an organization classified as a small business within the manufacturing sector in Bucaramanga, its objective is to develop a digital marketing strategy featuring innovative components that reshape commercial relationships, brand positioning, and the reorientation of its business model within the colombian market. The need to devise a reorientation strategy arose from the organization's financial and commercial situation driven by external socioeconomic factors and market variables which compelled the company to restructure its business model in response to declining sales volumes, thereby threatening its very survival. To identify solutions to this issue, a business assessment was conducted using a classic methodology endorsed by the International Labour Organization. This involved applying internal and external analysis matrices, complemented by information gathered through direct observation of the company's processes regarding commercial relationships and product sales. As a result, strategic actions were formulated for implementation in the short, medium, and long term, featuring specific objectives, market entry scenarios, and verification mechanisms aligned with the company's operational and financial capacity. Their implementation will strengthen participation in the production and marketing of girls' footwear under a contract manufacturing model, while also creating opportunities to enter the direct to consumer sales channel.

Keywords: productivity, competitiveness, footwear, marketing, positioning

Introducción

Esta consultoría abarcó componentes internos y externos en cuanto a la capacidad de esta empresa de calzado infantil femenino ubicada en Bucaramanga, con el fin de crear una estrategia de mercadeo que genere el posicionamiento y el relacionamiento comercial de esta marca hacia zonas exploradas de manera incipiente en el mercado nacional.

Aplicando un modelo de diagnóstico de innovación se evaluó la situación interna de la compañía validando su capacidad de producción e integrando métodos de investigación de la cadena de valor aplicada a la organización empresarial, incluyendo el método de 5w2h y la herramienta de profundización de los cinco por qué con el objetivo de hallar la causa que origina la disminución en sus ventas y el descenso en su rentabilidad.

Posteriormente con la observación al entorno externo se implementaron herramientas de estudio del contexto actual del sector y la forma en que este influye a la compañía, se caracterizaron elementos de orden político, económico, social, tecnológico, medio ambiental y legal y adicionalmente se robusteció el análisis con el estudio del entorno competitivo y el comportamiento de los actores que intervienen en todo el ciclo comercial.

Con la información validada se desarrolló un panorama de visión condensada en una matriz que aportó insumos claves, identificación de brechas y diseño de las estrategias que permitan acortar la distancia entre el estado actual y la proyección del estado ideal de la empresa, su adaptación del modelo de negocio con acciones y tácticas dirigidas a las necesidades del mercado actual y la continuidad y vigencia de esta unidad productiva en el mercado de la manufactura bumanguesa, santandereana y colombiana.

1. Información general de la consultoría

1.1 Perfil de la empresa

La empresa Sueños, Moda & Estilo SAS BIC es una pequeña organización santandereana ubicada en el sector nororiental de la ciudad de Bucaramanga, se dedica a la manufactura de calzado infantil para dama mediante la modalidad de maquila desarrollando modelos y marcas propias para almacenes de retail y plataformas de cadena a nivel nacional.

Es una sociedad de acciones simplificada con más de 20 años de presencia y trayectoria en el mercado de la elaboración de calzado, actualmente cuenta con una planta de personal de producción y administrativo con un promedio de 30 colaboradores que varía de acuerdo a la demanda de producto variable de acuerdo a la temporada del año, los artículos que ofrece están enmarcados en el segmento de la moda infantil para niñas hasta los 12 años como lo son: sandalias, tenis, bolsos y correas hechos con materias primas suministradas por proveedores de la región.

1.1.1 Misión

Esforzarnos continuamente para producir el mejor calzado y accesorios para el mercado infantil, integrados con un apasionado equipo humano, técnico y los mejores proveedores; contribuyendo a un modelo económico sostenible.

1.1.2 Visión

Ser industria modelo en la fabricación de prestigiosas marcas infantiles a nivel nacional e internacional, estructurando una próspera unidad de negocio con impacto económico, social y ambiental.

1.1.3 Valores corporativos

La empresa adopta unos pilares como filosofía de trabajo basados en la responsabilidad y cumplimiento de los procesos internos y externos; se enfoca en el cumplimiento de metas con ética y transparencia; busca la innovación constante en el diseño de sus productos orientados a la mejora continua y la satisfacción de los clientes externos y a su vez explora en el fortalecimiento de las habilidades y destrezas de su equipo de trabajo para coadyuvar en su crecimiento y desarrollo sostenible.

1.1.4 Prácticas ambientales

La redefinición del modelo de negocio de la fábrica como empresa verde generó un impacto en el orden económico, social y ambiental el cual la compromete con la sostenibilidad y aumenta su competitividad y productividad en la industria manufacturera santandereana.

1.2 Objeto de la consultoría

Desarrollar una estrategia de marketing innovador para la visibilidad online de la empresa Sueños, Moda & Estilo SAS BIC.

Dicha estrategia abarca componentes de posicionamiento de marca, relacionamiento con nuevos clientes y retención de los actuales con métodos de comunicación de doble vía a través de las tecnologías existentes en materia de cobertura y oferta comercial con grandes cadenas de retail y almacenes de cadena de gran superficie.

Adicionalmente se espera realizar una exploración y lanzamiento del canal de venta directa dirigida al consumidor final aprovechando el alcance y el poder de penetración de los sistemas de

comunicación digitales y plataformas de interacción social administradas de manera empresarial y enfocada a resultados comerciales.

1.3 Justificación

Sueños, Moda & Estilo SAS BIC se enfrenta a un mercado competitivo en el sector de la fabricación y venta de calzado en el que es fundamental diferenciarse por medio de tácticas de marketing innovadoras para aumentar su posición frente a su competencia directa.

En la actualidad, la compañía tiene una presencia digital reducida y una interacción limitada con su mercado objetivo el cual se compone de relaciones B2B (*business to business*), generando una afectación de sus ventas y disminuyendo su visibilidad en un escenario donde el comercio mayorista y el reconocimiento de marca en canales digitales se expande a un ritmo acelerado.

En diversos medios de comunicación especializados, la representante del gremio que agrupa a los industriales del calzado en Colombia ACICAM (asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas), reveló que en el año inmediatamente anterior el alto volumen de ingreso de productos de contrabando, la venta masiva de artículos en plataformas digitales asiáticas como Shein y Temu que distribuyen sus productos a precios por debajo del costo de producción colombiano y la intensa competencia interna en cuota de mercado que derivó en temporadas prolongadas de descuento, son factores que han afectado la rentabilidad del sector. En el mercado colombiano, la información disponible señala que sólo el 35% del consumo de estos productos corresponde a la producción formal nacional (Vargas, 2025, Párr. #1-5).

La necesidad de crear un plan integro que abarque campañas creativas, canales digitales y análisis de tendencias justifica la consultoría en estrategias de marketing innovador para mejorar la competitividad.

Esta estrategia se sustenta en la búsqueda de bienestar económico de las empresas con la integración de su visión adaptada a la creación de valor para sus productos y servicios (Sattarovich, 2025).

La elección del plan adecuado permitirá a la compañía adaptarse a lo que demanda el mercado y de esta manera fortalecer su identidad y presencia de marca y evolución de su modelo de negocio.

Existen recursos y actividades clave por medio de los cuales las empresas tienen la oportunidad de crear valor: reconociendo y regenerando productos y plazas, reconsiderando la cadena de valor productiva y asociándose en clústeres locales. El dinamismo en la adaptación al cambio, la transformación a través de la innovación y la correcta orientación en el plan evolutivo de la empresa en estos instantes de crisis pretenden además de tener rentabilidad, conservar y hacer aportes a la generación de empleo en este campo (Dyduch et al., 2021).

Los emprendedores y empresarios tienen inicialmente como objetivo principal generar ganancias y crecer en el mercado, desconocer el impacto de la tecnología de las comunicaciones en sus negocios es una falla recurrente en los modelos tradicionales de creación de micro empresas en medida por el desconocimiento de las estrategias de posicionamiento vigentes, incluirlas desde el inicio es una decisión fundamental y prioritaria (Kutchera et al., 2020).

Este es un ejercicio consultivo para generar esos pasos hacia la consecución de los objetivos de expansión en el mercado nacional. Por medio de encuentros presenciales bajo la modalidad de entrevista con el gerente general de la empresa, el señor Raúl Julián serrano Meneses, quién es un referente del sector del calzado en la ciudad, comparte su conocimiento integral en el proceso de manufactura de calzado en su organización, en dichos escenarios se indagó sobre la situación de la misma, soportado en los estados financieros de la compañía del año inmediatamente anterior y

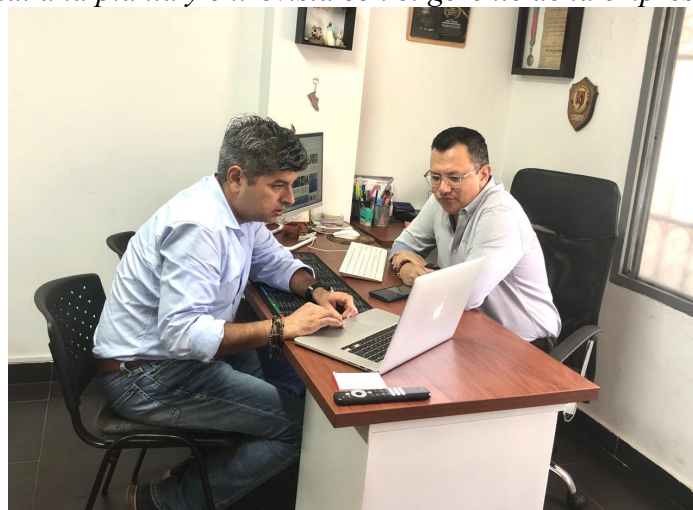
su comparación frente al año 2024 avalados por revisoría fiscal, adicionalmente, a través de la observación directa en campo en la planta de producción de la fábrica, encontrando una reducción considerable en la operatividad derivada de la situación a analizar.

2. Proceso de desarrollo de la consultoría

Estructurar el proceso adecuado de desarrollo de este importante instrumento de resolución de problemas requiere de una capacidad de síntesis y de comunicación asertiva entre los actores involucrados en el análisis de la situación a resolver. Existe una necesidad puntual: reversar la baja visibilidad de la compañía en un mercado que estructuralmente funciona en la presencia de canales de comercialización en los que el reconocimiento de marca, el diseño, la vistosidad y la incorporación de las tendencias de la moda son sus principales puntos fuertes.

Mediante procesos y fases de investigación y observación de la situación de la compañía realizados de manera presencial y en entrevistas presenciales con el gerente de la misma, se realizan acercamientos y visitas a la planta de producción con el objetivo de identificar las posibles causas de la situación a resolver.

Figura 1. *Visita presencial a la planta y entrevista con el gerente de la empresa.*



En estos encuentros presenciales y posteriormente en diversas comunicaciones entabladas con el representante de la empresa, se establece la necesidad de crear una metodología que permita el estudio y análisis de los entornos que afectan de manera directa a la compañía y las consecuencias que tendría la fábrica si no se realiza un plan de choque que mitigue el efecto adverso de la disminución de órdenes de compra que padece la industria y particularmente esta empresa. Con estas premisas, se realiza un plan de análisis por fases representado en el siguiente esquema.

Figura 2. *Fases de desarrollo de la consultoría.*



La empresa se enfrenta en la actualidad a un reto crítico: la competencia en el segmento de mercado le ha generado una caída significativa en ventas en el año inmediatamente anterior y la proyección en ventas para este año 2026 está en balance negativo, adicionalmente existe una

desconexión con los canales digitales en el ecosistema B2B que evoluciona rápidamente. Esta fase de investigación constituye el núcleo del diagnóstico estratégico para Sueños, Moda & Estilo SAS BIC, un proceso definido como la observación de los entornos interno y externo para formular una estrategia efectiva.

Identificar las ventajas competitivas de las unidades de negocio son estados ideales contruidos a través de la consistencia y la perseverancia: observar los entornos producen el resultado más cercano a la identificación de puntos fuertes y débiles en el interior y a la caracterización y enfoque hacia las oportunidades y dificultades que ofrece el mercado (Rincón y Romero, 2020).

2.1 Análisis interno

2.1.1 Cadena de valor

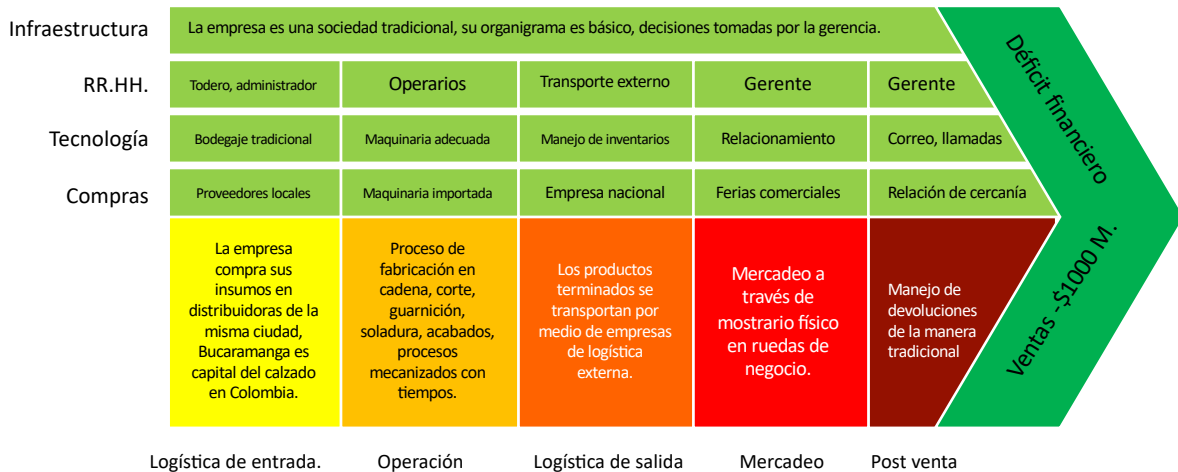
El análisis de la cadena de valor para Sueños, Moda & Estilo SAS BIC permite desglosar las actividades primarias y actividades de soporte de la empresa para identificar exactamente dónde se genera valor y, lo más importante, donde se encuentran las ineficiencias que están provocando las consecuencias, siendo la más evidente e identificada por el gerente, la reducción en ventas de manera sostenida.

Al dividir el flujo de actividades cotidianas de la empresa se obtiene un panorama completo de los puntos o eslabones frágiles y a su vez se resaltan las buenas prácticas que hacen de su funcionamiento el punto de partida para potencializar la competitividad (Porter, 2008).

Mediante la observación directa en la planta de producción se identifican la cadena de producción, el manejo del talento humano por parte de la organización empresarial y los flujos de

ingreso de materia prima y salida de productos terminados obteniendo la información necesaria para desarrollar esta herramienta metodológica descrita en la siguiente figura.

Figura 3. Cadena de valor de la empresa.



Actividades primarias: en el componente de infraestructura de la empresa es tradicional con control total por parte del propietario, la coordinación hacia los colaboradores varía según la temporada dirigiendo las actividades del día a día en el proceso de corte, guarnición, soladura y terminados con tareas asignadas por parte del coordinador, los operarios son empíricos con vasta experiencia en el oficio, los colaboradores requieren procesos de contratación y capacitación ágiles para no afectar la calidad operativa.

El recurso humano cuenta con todas las condiciones de bienestar laboral y con los elementos necesarios de operatividad en la fábrica, están vinculados a la compañía con todas las garantías laborales de ley y beneficios adicionales otorgados en concordancia con el estatus de bienestar e interés colectivo adoptado por la empresa. La estabilidad laboral y baja rotación de la mayoría de sus colaboradores indica una ventaja competitiva respecto a la competencia en el

componente de calidad del producto, los operarios que permanecen vinculados a la empresa por varios periodos garantizan una mano de obra comprometida y de la mejor calidad.

En el componente de desarrollo tecnológico se identifica una debilidad crítica. La falta de herramientas digitales para la interacción y el reconocimiento de marca impide que la empresa compita en el escenario mayorista actual y en su necesidad de impulso a conquistar otros segmentos. La inspección visual identifica la carencia en este sentido puesto que todo el personal operativo y administrativo se dedica exclusivamente a la fabricación y al manejo administrativo y contable de la operación cotidiana de la empresa, no existe al menos una persona encargada del área de comunicaciones o de relaciones con el cliente, salvo el gerente o en algunas ocasiones la vinculación de fuerza de ventas externo mediante el modelo de comisión por venta: no se registra un espacio virtual ni físico que planee, cree, diseñe o administre una relación post venta con el cliente objetivo, ni la exploración e investigación en materia de nuevos relacionamientos que amplíen el horizonte de acción necesario para abarcar más plazas del mercado objetivo de la compañía.

Respecto a la adquisición de materias primas este proceso se realiza con proveedores de la misma zona en Santander. Esta cercanía geográfica es una fortaleza operativa que reduce costos logísticos de entrada, el departamento es reconocido por su oferta de insumos necesarios para la fabricación de calzado en Colombia, alcanzando un reconocimiento a nivel nacional e internacional que genera valor en el mercado, los insumos están garantizados y la competencia en la cadena de suministro genera estabilidad en la adquisición de los materiales a precios competitivos.

Actividades de soporte: la recepción y almacenamiento de estos insumos es un proceso eficiente gracias a la ubicación en el clúster de Bucaramanga, región que se caracteriza por ser un

nicho de fabricación de estos productos; se producen sandalias, tenis y accesorios bajo la modalidad de maquila y marcas propias sobre pedido operando en la cadena de producción bajo el concepto de *justo a tiempo*. siendo el motor productivo de la planta.

La distribución del producto terminado se realiza a través de plataformas de cadena logística de transporte a nivel nacional, en este aspecto el manejo de la mercancía hacia destino ha aumentado los costos de producción, el gerente de la compañía expone que el alza en los precios de los fletes ha reducido la rentabilidad ya que los aumentos en el transporte son asumidos por el fabricante pero no pueden repetirse hacia los compradores pues el precio final es negociado sin incluir la forma de entrega de los pedidos en destino.

En el componente de mercadeo y ventas se resalta el punto de quiebre de la cadena. La *presencia digital reducida* y la *interacción limitada* con el mercado objetivo bloquea el flujo de nuevos contratos lo que se traduce en bajos ingresos y menor rentabilidad. Los datos que una empresa logra captar y analizar en su ejercicio cotidiano fortalecen la cadena de valor y transfieren la información que fortalece la creación de actividades de mejora continua (Miao, 2021).

Esta es una causa generadora de déficit económico, sin expansión es muy probable que exista carencia de órdenes de trabajo y contratos, lo que origina la pérdida financiera mencionada. Depender exclusivamente del relacionamiento logrado por el gerente con los clientes potenciales y existentes genera una condicionalidad que limita el crecimiento o sostenimiento y propósito principal de la empresa el cual es generar resultados financieros positivos, la nula participación en el mercadeo digital y la inexistente interacción a través de las nuevas tecnologías de información es un desacierto estratégico que golpea las finanzas de la compañía. La carencia de estos recursos en una unidad productiva se percibe como una acción de indiferencia ante posibles peticiones, quejas o reclamos respecto a la calidad del servicio.

Tabla 1. *Cálculo de la capacidad instalada de la empresa.*

Mes	Días laborales por mes	Minutos laborados por mes en planta con eficiencia de 85%	Tiempo de producción promedio de artículo en minutos	Total artículos producidos por mes
Enero	21	236.691	52	4.552
Febrero	20	225.420	52	4.335
Marzo	20	225.420	52	4.335
Abril	20	225.420	52	4.335
Mayo	21	236.691	52	4.552
Junio	18	202.878	52	3.902
Julio	23	259.233	52	4.985
Agosto	19	214.149	52	4.118
Septiembre	22	247.962	52	4.769
Octubre	22	247.962	52	4.769
Noviembre	18	202.878	52	3.902
Diciembre	19	214.149	52	4.118
Total anual	224	2'738.853	52	52.670

En la tabla 1 se indica el cálculo de la capacidad instalada de la empresa, el cual se determinó con el método de observación directa: el total de minutos laborados por mes se calcula por la suma global del tiempo promedio trabajado por cada uno de los 26 operarios en las jornadas establecidas por ley con un porcentaje de eficiencia global de 85% respecto a las horas habilitadas, este margen de productividad está enmarcado en las condiciones de operatividad de la empresa y se sustenta en los comportamientos y estados de esfuerzo y agotamiento humano totalmente naturales y comprensibles y en eventos operacionales propios de la fabricación de calzado que alteran los ritmos de producción en las pequeñas empresas; respecto al tiempo empleado en la fabricación de un artículo, en este caso se ha calculado en 52 minutos abarcando desde el alistamiento de los materiales necesarios para su fabricación hasta la disposición del producto terminado en el espacio de almacenamiento destinado para tal fin; a su vez el cálculo en días de trabajo mensuales se determinó al descontar las jornadas no laborales y feriados y cumpliendo con las normas que se refieren a las horas de trabajo semanales establecidas por la ley colombiana.

Aplicando las variables mencionadas, se determinó un máximo potencial productivo de la planta de producción de Sueños, Moda y Estilo SAS con una capacidad instalada de 52.670

unidades anuales, lo que le permite responder adecuadamente a la demanda del mercado nacional. Actualmente, la capacidad de producción promedio para el país es de 30.000 unidades (pares) al año aproximadamente. Determinar la capacidad de producción es clave para planificar la operación, optimizar los recursos y saber cómo responder a la demanda, esta acción se alinea con los objetivos estratégicos y competitivos de la organización considerando el capital y los procesos (Hidalgo, 2024).

La capacidad de producción del sector calzado en Colombia ronda los 80 millones de pares al año. Esta cifra representa aproximadamente un 60% de la capacidad instalada en el país, lo que sugiere que aún existen recursos productivos disponibles para aumentar la producción y satisfacer la demanda nacional de entre 120 y 130 millones de pares (Alzate et al., 2015).

Con la información respectiva de la capacidad de producción de la compañía validada por el gerente general de la misma, y soportada en el informe de estados financieros aportado por la directiva, se identifica la consecuencia de las presiones externas generadas por el entorno como lo son la competencia desleal, el contrabando técnico operado por plataformas web de origen internacional y la disminución de la demanda por parte de los consumidores finales en el mercado colombiano. A continuación, se presenta el estado de resultados financieros de la organización con corte a diciembre de 2025 y su situación respecto al periodo contable anterior.

Tabla 2. *Estado de resultados Sueños, Moda & Estilo 2025 vs 2024*

Ingresos	2025	2024
Ingresos ventas exportaciones	\$579.000.000	\$418.000.000
Ingresos ventas nacionales	\$1.063.609.000	\$2.182.387.000
Ingresos por ventas totales	\$1.642.609.000	\$2.600.387.000
Costos de producción totales	\$1.290.443.000	\$2.153.753.000
Utilidad bruta total	\$352.166.000	\$446.634.000
Gastos de administración	\$292.740.000	\$333.779.000
Otros gastos	\$59.426.000	\$44.025.000
Utilidad total antes de impuestos	\$6.459.000	\$68.830.000

Adaptado de informe resultados contables (R. Serrano, comunicación personal, 26 de mayo de 2026).

Como se aprecia en la tabla 2, en el año 2024 la compañía tuvo una salud financiera medianamente favorable, las ventas aunque no cumplieron los objetivos planteados permitieron un resultado moderadamente positivo apalancado por la presencia física en ferias comerciales y el consumo que aunque estable, ya mostraba para la época signos de descenso producido por los efectos post pandemia; caso contrario, en el año 2025 se presentó una evidente caída en ventas en el mercado nacional al contraerse la participación en un 40% disminuyendo las ventas en alrededor de mil millones de pesos, las ventas en el mercado internacional aumentaron en cantidad de pares pero la empresa sufrió el efecto de la revaluación del peso frente al dólar, la volatilidad de la divisa profundizó la crisis económica al recibir menos pesos colombianos por el precio de negociación pactado en moneda extranjera, ante este escenario imposible de controlar por parte del empresario, las pérdidas aumentaron y el margen de utilidad fue absorbido por la baja en la tasa representativa del mercado de la moneda estadounidense.

2.1.2 Análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado)

El análisis VRIO sugiere una especial atención en el componente de gestión en las empresas identificando los pilares operativos que resaltan o pueden ser aprovechados en la nueva promesa de valor (Murcia et al., 2022).

Sueños, Moda & Estilo es una fábrica medioambientalmente amigable, se cataloga este proceso como una ventaja competitiva a explotar en relación con la producción artesanal de sus competidores; la mayoría de pequeñas y medianas empresas de la región producen sin auto regulaciones ecológicas aportando un foco de contaminación importante en el sector de la manufactura del cuero y el calzado.

El desafío consiste en traducir la corresponsabilidad y el cuidado del medio ambiente en la cadena de valor de los artículos que produce y que esta técnica de fabricación sea atractiva para el comprador al momento de la toma de decisión de compra y de la celebración de contrato de producción con la empresa, con una amplia competencia en el gremio, el factor precio en Colombia es uno de los más decisivos en la consecución de contratos y evidentemente es el componente que predomina en la contraparte, es decir, en los clientes de volumen de producción que presionan al fabricante y determinan la capacidad de producción en temporadas, los industriales del gremio finalmente ceden y disminuyen sus márgenes a cambio de estos intercambios comerciales que otorgan una baja estabilidad financiera batallando por mantener a tope la capacidad productiva en el sector calzado de gama media en el país. En la siguiente tabla se denotan además de este aspecto que es el más destacable, otras situaciones que incluyen las demás capacidades y recursos con los que cuenta la empresa.

Tabla 3. Análisis VRIO

Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Resultado
Estatus BIC	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva no explorada
Calidad de manufactura (know how)	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Relación con proveedores	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Infraestructura	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Motor de ventas reactivo	No	No	No	No	Desventaja competitiva (falla estratégica)
Capacidad financiera	Si	Si	No	No	Ventaja temporal erosionada

Estatus BIC: la organización ha fallado en la integración del impacto social y ambiental, pilares en los que se sustenta el estatus de sociedad de bienestar e interés colectivo en las acciones de mercadeo y cierre de ventas, se desperdicia un recurso valioso que al no explotarlo no produce ingresos, no se promociona la condición en materia comunicacional.

La sostenibilidad tan necesaria e importante en la actualidad no se presenta de manera atractiva en el portafolio limitando la percepción de los clientes a aspectos obvios como el diseño y el precio. Este recurso posee características de inimitabilidad si se compara con la fabricación informal pero esta fortaleza es inútil si solamente se menciona en un documento formal y no es utilizado como argumento central de venta.

Calidad de manufactura: la empresa tiene una tradición y respaldo a través de su presencia en el mercado por décadas, los estándares de calidad son valiosos pero no es motivo de superioridad sino de supervivencia, la reputación del calzado producido en Bucaramanga se basa precisamente en su diseño de alto estándar y durabilidad de los productos, identificar y potencializar esta cualidad es un deber y no un objetivo, en otras palabras, la empresa debe superarse a sí misma y buscar la perfección en el proceso de fabricación, para lograr esa escalabilidad es importante la continuidad en la vinculación de personal con trayectoria y la constante actualización de técnicas y tendencias respaldadas por capacitación y reinducción constante, siempre enfocados en la excelencia y la mejora continua de los procesos.

Relación con proveedores: en este apartado, la empresa aprovecha la cercanía con el sistema local aleja el problema del desabastecimiento de insumos y tiempos de entrega e ingreso de materias primas en su proceso de transformación a productos terminados, adicionalmente se reducen los inconvenientes de calidad de los materiales adquiridos reduciéndolos a su mínima expresión, en concordancia con esta facilidad se infiere que no hay ventaja comparativa con la competencia local ya que todos los fabricantes acceden a la misma cadena de suministros, el factor diferencial debería ser en el origen de los mismos alineados con la conservación y cuidado del medio ambiente, productos eco amigables que usados como propuesta de valor sensibilicen al consumidor y generen conciencia de consumo de productos amigables con el planeta, suponiendo

esto un mayor costo en la adquisición de materias primas pero agregando valor a los artículos fabricados.

Infraestructura: la infraestructura, maquinaria y planta de producción es eficiente para la operación requerida, este elemento es valioso y organizado permitiendo la supervivencia en el sentido de facilitar la fabricación de artículos con los estándares de calidad necesarios, el propietario ha implementado algunos avances en tecnología que aceleran y facilitan ciertos procesos en comparación con empresas de menor capacidad operativa pero no está a la vanguardia de tecnificación existente, sin embargo, no es prioridad debido a la disminución en contratos de fabricación que padece actualmente y cuya tendencia continua a la baja.

Significa esto que tener la infraestructura no garantiza el éxito, pero carecer de ella asegura su fracaso, solamente con requerimientos de producción derivados de una demanda sostenida si se vería en la obligación de invertir en tecnología de producción que reduzca tiempos de producción.

Motor de ventas reactivo: este componente representa la vulnerabilidad principal de la empresa, en épocas anteriores la relación interpersonal representaba el éxito o fracaso de las negociaciones, el contacto a través de referidos funcionó cuando las herramientas de comunicación eran limitadas, y aunque persiste ese modelo en la tradición de algunos establecimientos y representantes de la industria y en general en ciertas cadenas productivas el sistema evolucionó y no hay más espacio para la resistencia, adicionalmente la informalidad sistemática en este sentido no permite tener trazabilidad con los clientes por parte de un equipo de análisis de información ya que depende exclusivamente de la disposición del gerente limitando la generación de nuevos contactos o potencializando los existentes con dinámicas de estudio de mercado y atracción a través de marketing relacional.

La consecuencia más palpable es el retiro de compradores que no se fidelizan con estrategias de diferenciación distintas al precio y en ese escenario se termina cediendo a una negociación insostenible presionada por la contraparte, o en su caso más grave, desistiendo de órdenes de compra.

Capacidad financiera: la compañía está en modo de supervivencia, el acceso al sistema financiero es valioso porque ha permitido la continuidad de la operación en el corto plazo, pero en este contexto de recesión y crisis del sector el tiempo está jugando en su contra.

Sumado al déficit de producción está la carga prestacional y laboral del personal vinculado a la fábrica el cual cuenta con todas las garantías de ley, la realidad económica de la empresa preocupa a su propietario pues la cartera además de haber disminuido considerablemente, presenta retrasos e incumplimientos por parte de los clientes.

Acudir a créditos para solventar gastos operativos y no para inversión es un síntoma complicado que antecede a una toma de decisión más radical que puede llevar a la reorganización empresarial y recorte de personal por techo de deuda o en un caso extremo, a la liquidación de la misma.

2.1.3 Problema vs síntoma

La tabla 4 condensa la problemática de la empresa a través de la matriz de análisis interno *5w2h* (what?, who?, when?, where?, why?, how?, how much?) desarrollada para el control y la mejora de los procesos analizando e identificando las falencias en los mismos, esta optimización de la información es necesaria para la supervivencia en momentos álgidos y en general para la salud de las compañías que gestionan su desempeño adecuadamente (Neves et al., 2018).

El objetivo estratégico de esta herramienta es gestionar el puente entre el diagnóstico y la ejecución, desglosando el problema de la disminución de ingresos con los síntomas observables con la finalidad de encontrar causas probables que conllevan a esta situación. Las respuestas sugieren una falencia sistemática en el componente de relación con los clientes a través de las nuevas tecnologías informáticas y su exclusión en el direccionamiento táctico de la compañía.

Tabla 4. Matriz 5w2h

Pregunta	Respuesta
Qué?	Presencia reducida e interacciones limitadas con clientes B2B, lo que genera baja visibilidad y afectación en ventas.
Quién?	La gerencia y su grupo de trabajo (equipo de producción y posiblemente ventas/administración y el mercado objetivo (empresas y plataformas nacionales que compran maquila de calzado infantil).
Cuando?	En la actualidad (2026), agravado por el crecimiento acelerado del comercio mayorista digital y la expansión de canales online en el sector calzado/moda infantil en Colombia.
Donde?	Principalmente en el mercado nacional colombiano (cadenas y plataformas B2B), con potencial de expansión a otras regiones.
Por qué?	Falta de tácticas de marketing digitales, lo que impide diferenciarse en un mercado competitivo.
Cómo?	Debilidad en canales digitales (sitio web profesional, LinkedIn B2B, catálogos online, WhatsApp Business, participación en ferias B2B, Marketplace mayoristas).
Cuanto?	Impacto en ventas (disminución o estancamiento) y visibilidad (poca generación de leads nuevos de cadenas/plataformas nacionales). Disminución de ingresos por ventas de \$1.000.000 de pesos en el año 2025

2.1.4 Los 5 por qué

El propósito de esta herramienta metodológica es hallar el problema principal de una organización a través de preguntas encadenadas hasta alcanzar la raíz del mismo, en este caso, la pérdida de cuota de mercado de la empresa en el escenario de ventas directas a las cadenas de retail colombianas, con el objetivo de caracterizarla y detener su avance y escalamiento negativo (Barsalou y Starzyńska, 2023).

¿Por qué se afectan las ventas y la visibilidad?: porque la empresa tiene presencia reducida y poca interacción con el mercado objetivo B2B.

¿Por qué tiene presencia digital reducida?: porque no se han implementado tácticas de marketing digital innovadoras ni estrategias enfocadas en canales B2B y en otros escenarios.

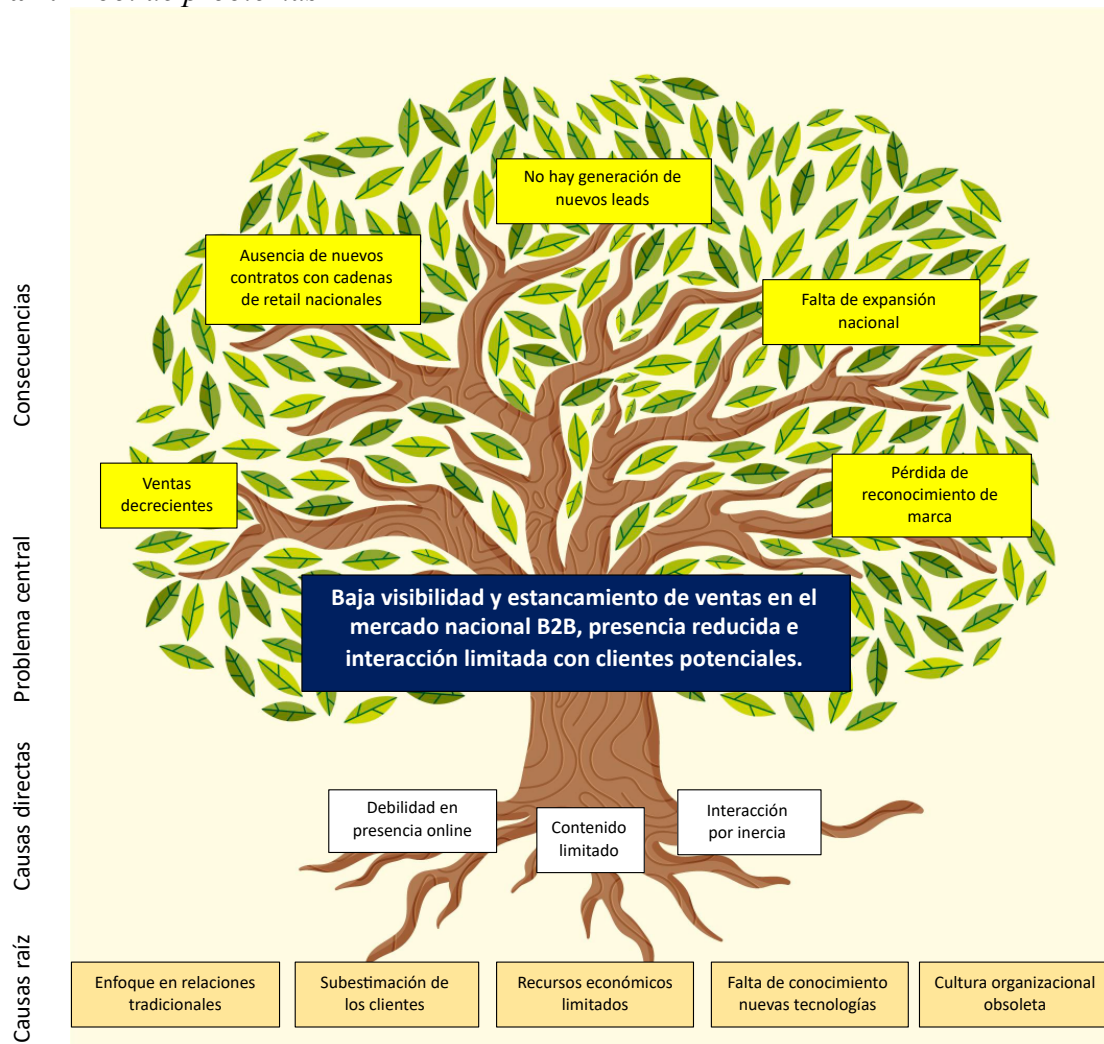
¿Por qué no se han implementado esas tácticas?: porque el enfoque histórico ha sido en producción de calzado mediante la modalidad de maquila tradicional (B2B offline: contactos directos, ferias físicas, recomendaciones personales) y no se ha priorizado la transformación tecnológica en el área de mercadeo y comercialización.

¿Por qué no se ha priorizado la transformación digital?: porque el equipo de ventas y la gerencia percibe que el negocio sigue siendo tradicional, con manufactura física, proveedores de insumos regionales y alta demanda en épocas festivas y temporadas y subestima el papel fundamental de los canales de relacionamiento digitales en la captación y retención de nuevos clientes mayoristas y directos.

¿Por qué se subestima lo digital en el modelo de negocio?: causa raíz: se evidencia una desatención y ausencia de una visión estratégica sobre cómo el cliente B2B actual (cadenas y plataformas) investiga y gestiona a sus proveedores antes de contactar e iniciar acercamientos, combinado con recursos económicos limitados por parte de los empresarios o aún persiste el desinterés en la inversión de recursos en posicionamiento y reconocimiento de la marca que dificultan la atención y la presencia en el marketing digital.

En el ecosistema de las pequeñas y medianas empresas, la inclusión de mecanismos de divulgación de contenidos interactivos digitales se asocia con la posibilidad de mejorar en la presencia y consecución de indicadores favorables en materia económica, en consecuencia, favorecen la productividad de las compañías (Wu et al., 2024).

Fortalecer la estrategia de comunicación externa de las pequeñas empresas es un elemento trascendental y definitivo en un público objetivo hiper conectado, con volúmenes de información circulando en todo momento y con una competencia fuerte y decidida a abarcar cada espacio que esté inexplorado.

Figura 4. *Árbol de problemas.*

La figura denominada árbol de problemas, define las dificultades que afronta la unidad de negocio. Relacionándolo al sistema integral de la empresa se pueden observar falencias en los ejes que la componen: en el eje estratégico aún no se ha definido cómo competir en un mercado donde los clientes tienen demasiada información lo que afecta directamente al modelo de negocio (menos ingresos), a los procesos (sin procesos de marketing digital) y a la tecnología (no se invierte en ella).

Los hallazgos encontrados bajo este esquema de análisis interno se enfocan de manera estratégica, no se estacionan únicamente en el síntoma observable el cual es la caída en los ingresos por ventas de la empresa, sino que buscan profundizar en las deficiencias que le impiden capturar y generar valor. Se identifican como causas raíces principales y a su vez prioritarias del problema central las siguientes.

Enfoque de ventas basado en relaciones tradicionales: respecto al modelo de negocio es dependiente casi exclusivamente de las relaciones personales de su gerente y no aprovecha otros canales para nuevas ventas ni para diferenciarse de la competencia, lo que frena el crecimiento y reduce el impacto del eje de gobernanza (menos decisiones acertadas sobre nuevos canales de ingreso). En esta causa raíz de las relaciones comerciales, si los acuerdos de venta continúan dependiendo de la intuición del líder de la compañía y no de la proactividad organizada, continuará o bajará el techo de rentabilidad.

Subestimación de los clientes: en el componente de gobierno no hay políticas claras sobre la transformación e inversión en marketing y capacitación y no se ha definido quién es el responsable del área digital, lo que impide la formulación de una estrategia de conquista en estos canales. La empresa no ha logrado leer el mercado en lo que respecta a los nuevos hábitos y comportamientos del consumidor colombiano, en un mercado totalmente saturado en el sector resulta ser efectivo el enfoque de mensajes y campañas comunicacionales basadas en emociones que despierten un sentimiento superior de bienestar y beneficio percibido, el diferencial de sostenibilidad que posee la empresa puede ser un elemento que encadene una transformación en el canal de ventas que la rescate de la fuerte competencia por precio en la cual ha sido muy afectada.

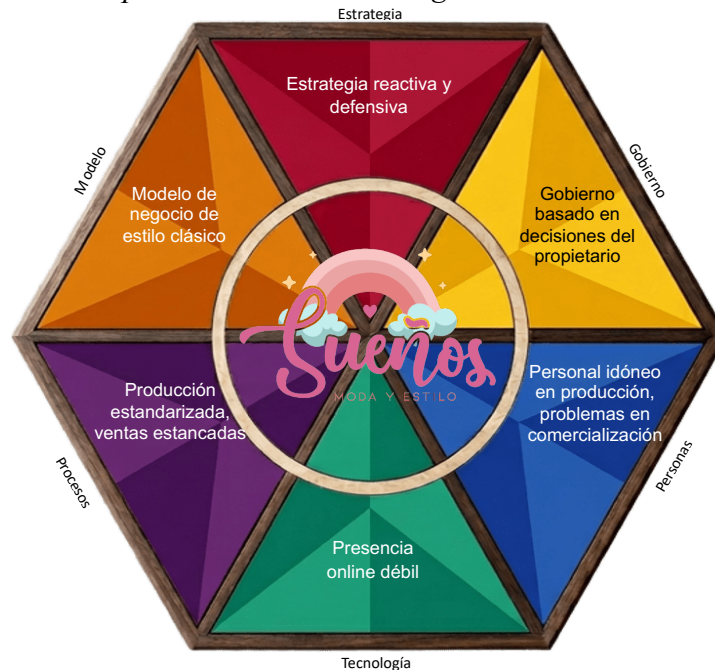
Los procesos comerciales y de marketing en esta empresa son manuales, hay ausencia del proceso de medición de resultados digitales y la fuerza comercial está desconectada del eje de tecnología y estrategia, esto genera el problema central de la baja visibilidad en el ciber espacio.

Lo anterior se traduce en que el eje que actualmente rompe todo el sistema es el tecnológico. Sin tecnología adecuada, la estrategia no se ejecuta, los procesos comerciales fallan, las personas no pueden crecer y el modelo de negocio no escala e incluso, tendría una amenaza real de desaparecer.

Recursos económicos limitados: los recursos necesarios para el marketing se reconocen como una necesidad apremiante y requieren una respuesta rápida, la empresa en este momento requiere de unos recursos tecnológicos y financieros para invertir en posicionamiento y reconocimiento de marca, relación con nuevos clientes y creación y agrupación de comunidades con interés en la adquisición de los productos que ofrece.

Insistentemente se advierte por parte del gerente de la compañía que el mercado nacional es sensible en mayor medida al precio y menciona que la competencia contra los artículos de fabricación de origen asiático de bajo costo es una batalla perdida, razón por la cual es oportuno y conveniente generar un valor diferenciado en los productos basado en diseño e innovación y amplificado con una estrategia de comunicación inspiracional y de permanente retroalimentación con metas alcanzables y realistas.

Es importante comprender que esta integración de los procesos y el fortalecimiento de estas redes interoperables en la producción y comercialización de bienes y servicios, como se ilustra en la figura 5, son acciones que mejoran el flujo de trabajo en las empresas. La competitividad exige armonía y colaboración en todos los frentes pues contribuye con la consolidación de la visión y el alcance de las metas propuestas (Panetto y Cecil, 2013).

Figura 5. *Interconexión de la empresa como sistema integral.*

Desconocimiento en nuevas tecnologías de información y comunicación: por último, la causa raíz relacionada a la falta de incursión en el uso de las herramientas de comunicación y relacionamiento comercial modernas no está sucediendo por baja capacidad financiera sino por el desinterés y la negación principalmente basada en la mentalidad de la operación del negocio, esta brecha digital está catalogada como uno de los principales inconvenientes para la conquista de un mercado diverso y que en teoría puede contribuir a la mejora en los indicadores de rentabilidad de la compañía.

Solucionar esta invisibilidad tecnológica con la apropiación de estos recursos y considerar en su fortalecimiento para utilizarlos como un importante método de transformación en el área comercial generaría oportunidades de negocio siempre y cuando la empresa se organice en torno al manejo de la información y el aprovechamiento de su gran alcance y de los beneficios potenciales que ofrece.

2.2 Análisis externo

2.2.1 Macro entorno

Dentro de los elementos más significativos del macro entorno se identifica que la empresa cuenta con el estatus de sociedad BIC (bienestar e interés colectivo), lo que representa una oportunidad significativa para acceder a incentivos gubernamentales y programas de fomento para empresas con impacto social y ambiental.

Este estatus ha sido adoptado en gran medida por la industria italiana, considerando que es un factor diferenciador y generador de buena reputación hacia las comunidades comprometidas con el consumo responsable y el cuidado del planeta, la adopción en Latinoamérica de esta política es creciente y pertinente en la conciencia de cuidado y bienestar de la naturaleza (Marchini et al., 2022).

Sin embargo, esta ventaja competitiva no está siendo capitalizada en su estrategia comercial actual para atraer nuevos clientes B2B y del probable canal de venta directo que valoren la sostenibilidad ofertada.

Otro elemento a considerar es el hábito de consumo del potencial público objetivo, la necesidad de reconocimiento de las familias y su relación con productos de vanguardia y en vigencia se convierten en el desafío constante de ofrecer productos acordes a las tendencias de la moda con diseños y estilos pensando en la estética antes que en la funcionalidad y durabilidad del producto.

La Matriz PESTEL representada en la tabla 5 enmarca los factores externos que afectan a la fábrica, de manera práctica se configura el marco externo que presiona la competitividad, impactando en su bienestar económico y afectando su rentabilidad.

Tabla 5. Matriz PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal)

Político	Económico	Social
Al ser una empresa BIC (beneficio e interés colectivo), Sueños, Moda & Estilo puede acceder a incentivos gubernamentales para empresas con impacto social y ambiental.	La disminución de \$1000 millones en ventas nacionales refleja una sensibilidad a la fluctuación del consumo interno y la inflación en los costos de materias primas regionales.	Cambios demográficos, descenso en tasas de natalidad y en los hábitos de consumo de los padres (compradores finales) analizando el costo – beneficio a través de canales digitales, influyendo en las relaciones comerciales con las grandes cadenas (clientes B2B) en decisión de compra.
Expectativas respecto al modelo político por cambio de gobierno.	Tasas de interés altas para créditos a MiPymes.	
Tecnológico	Ecológico	Legal
Existe una brecha crítica debido a la reducida presencia digital en un mercado donde el comercio mayorista y detallado se ha digitalizado.	El uso de materias primas regionales sugiere una menor huella de carbono logística. Moda alineada con las tendencias en sostenibilidad valoradas por las nuevas generaciones.	Regulaciones que protegen la manufactura nacional ante el fenómeno del contrabando. Regulaciones laborales para sus colaboradores, jornadas laborales reducidas, aumento de salarios considerados como desfavorables por parte de los empresarios.

Factor político: en aras de lograr una sociedad más justa y equitativa, las empresas se han alineado con los objetivos de desarrollo sostenible adoptando la categoría jurídica de sociedad BIC. Su objetivo es contribuir a beneficios colectivos anteponiéndolos a intereses individuales con un enfoque basado en lo social, el cuidado del medio ambiente y la ética laboral (López, 2020).

En el entorno actual, es necesario la toma de acción en medidas gubernamentales de protección de la industria nacional frente al contrabando y la informalidad. El estado actuando como dinamizador de las empresas es un aliado clave para ayudar a cumplir las metas de desarrollo sostenible, las cuales están incluidas en las políticas de la compañía con la generación de valor social y el cuidado ambiental, la consolidación de iniciativas orientadas al bienestar laboral y la promoción de prácticas responsables con las comunidades. Este estatus ubica a la empresa en el lugar de elegibles para programas de tecnificación y acceso a incentivos estatales.

Respecto al cambio de gobierno con la elección de nuevo presidente de la república, el cual sucede en este momento en Colombia y cuya promesa en materia económica se basa en el apoyo

a las empresas, la confianza inversionista generada a través de la estabilidad jurídica y el respaldo a la reducción de impuestos para la generación de nuevos puestos de trabajo, crea la expectativa en la mejora de la productividad y la competitividad a nivel nacional e internacional. Establecer una relación saludable empresa – estado a través de las entidades establecidas para ello permite crear la sinergia requerida en la consecución de los objetivos de la cadena productiva del sector calzado en la región y en el estado colombiano.

Factor económico: las cifras presentadas por las autoridades en materia económica del país reflejan alta volatilidad en materia de inflación presentando alzas constantes, según reflejan los estudios, el incremento superior al 5% en el precio de bienes y servicios supera la meta anual propuesta y es motivo justificable para aumentar las tasas de interés de la política monetaria fijándola en un 12% (Banco de la República, 2026).

Los datos revelados por parte del equipo técnico del ente emisor atribuyen su decisión al fenómeno de estanflación con aumentos mínimos pero constantes en la economía colombiana, originando alzas en los costos de producción de la empresa. Este es un escenario desfavorable para el estado actual de las ventas a la baja que reporta la compañía.

En relación a las tasas de interés elevadas se afecta el acceso a crédito para financiación de la fábrica ya que resulta muy costosa la financiación con el tipo de interés del sistema financiero.

La información disponible indica que el consumo en el país es elevado, la tasa de desocupación laboral es baja y el aumento en la demanda crece, la oportunidad no aprovechada se dirige a la invisibilidad persistente de la empresa, la caída en ventas indica que el consumo se dirige hacia las importaciones o a la informalidad.

Factor social: los reportes presentados por la autoridad estadística del país indican reducciones constantes y sostenidas en la tasa de natalidad, es decir, la población colombiana está

envejeciendo y los nacimientos presentan un descenso a lo largo de la presente década, con cifras que se ubican en el -12% en el año 2024 respecto al año anterior y con un ligero repunte proyectado de -4% en el 2025 respecto al periodo pasado (Toro, 2024).

La disminución en nacimientos observada desde el año 2016 presenta esta tendencia a nivel nacional, representada en la siguiente tabla:

Tabla 6. *Número de nacimientos y variación por año en Colombia*

Año	Número de nacimientos	Variación en cantidad	Variación porcentual
2016	647.521	0	0%
2017	656.704	+9.183	1.4%
2018	649.115	-7.589	-1.2%
2019	642.660	-6.455	-1%
2020	629.402	-13.258	-2.1%
2021	616.914	-12.488	-2%
2022	573.625	-43.289	-7%
2023	515.549	-58.076	-10.1%
2024	453.901	-61.648	-12%
2025	433.678	-20.223	-4.5%

Adaptado de boletín técnico, estadísticas vitales (DANE, 2026).

Existe una amenaza estructural debido a la contracción demográfica presentada en Colombia la cual acumula un descenso alrededor del 30% según la información oficial recopilada en la última década, dicha disminución constante representa un embudo crítico en la competencia por una menor cantidad de clientes y con igual o mayor número de competidores.

Las consecuencias ya son palpables en este año 2026 respecto a la agresividad presentada en el poder de negociación de los compradores presionando sobre el precio del producto. Esta caída en la tasa de natalidad es analizada como un aviso para que las empresas enfoquen su capacidad de producción a una promesa de valor percibido distinto al actual y para que paralelamente reorganicen sus líneas de producto hacia el siguiente nivel demográfico consistente en segmentos de población de mayor edad.

Respecto a hábitos y estilos de vida, la percepción de los hogares colombianos se orienta preferiblemente a productos resistentes y funcionales que se ajusten a presupuestos ajustados, que mantengan una durabilidad aceptable y con una especial atención al diseño (Hernández, 2026).

El pensamiento de las jóvenes familias colombianas en la actualidad se concentra en la posibilidad de tener más libertades financieras, por razones como esta, consideran la opción de no tener hijos o en su defecto, la de conformar el núcleo familiar con la decisión de tener un único hijo, en ese orden de ideas concentran el presupuesto destinado para los hijos a inversiones de mayor calidad y funcionalidad alineadas con el cuidado del medio ambiente.

La compañía tiene el reto de evitar las intermediaciones mayoristas actuales y así ofertar sus productos dando a conocer las calidades y atributos de los mismos y a un precio competitivo para el consumidor final, sin sufrir el desbalance económico que está afrontando al compartir su rentabilidad con las grandes superficies.

Factor tecnológico: las transacciones electrónicas en el año inmediatamente anterior cerraron con un aumento superior al 10% respecto a 2024, el intercambio económico en las plataformas virtuales crece aceleradamente y con dinamismo por la gran facilidad para hacer transacciones evitando desplazamientos, ofreciendo experiencias amigables en el volumen de información presentada que antecede a la decisión de compra y brindando una trazabilidad que cumple con las expectativas del consumidor.

En lo concerniente al entorno B2B la operatividad es más retadora, los negocios efectivos involucran a una mayor cantidad de personas que discuten en términos de volumen, tiempos de entrega, condiciones comerciales diferenciadas y gestión de operaciones de seguimiento (Hernández, 2026, párr. #6).

Estas herramientas han mejorado la eficiencia operativa de las empresas y son la respuesta al comportamiento de consumo de los compradores a mayor y menor escala, la sofisticación del comercio digital es un imperativo dominante en el mercado mundial por su innovación constante, por mencionar sólo algunos casos: el uso de la inteligencia artificial cada vez más entrenada y poderosa, la automatización de respuestas de manera inmediata, la creación de imágenes y videos con una fidelidad casi indistinguible de la realidad y la interlocución con máquinas que responden apelando a sentimientos y emociones con los clientes son muestra de la modernidad tecnológica sin límite que redefinió entre muchos otros aspectos de la cotidianidad humana, la manera de hacer negocios.

La tecnología aplicada a los negocios en el contexto comercial de la empresa es mínima, su presencia digital reducida es una amenaza directa a la supervivencia de la fábrica en un entorno donde las plataformas mayoristas, los almacenes de cadena y las plataformas digitales minoristas han digitalizado sus procesos de compra. La desconexión tecnológica en ventas le impide competir por nuevos contratos, la hiper conectividad dominante en el país limita a niveles críticos la forma tradicional de negociar de esta compañía y es considerada como la amenaza de supervivencia más latente y en opinión de este ejercicio consultor, es el motivo principal del descenso sostenido en ventas y la inviabilidad financiera que padece en el tiempo presente.

En materia de tecnología de producción, la manufactura colombiana opera en escenarios de tolerancia a la fabricación artesanal, significando un valor apreciativo en la tradición de generar este tipo de artículos con la dedicación de la mano de obra menos automatizada y con mayor atención a los detalles y acabados.

Sin desconocer por parte de la gerencia que la aplicación de la tecnología existente en líneas de producción industrial es más rentable y presenta menos tolerancia a defectos de fabricación, la

modernización en el uso de maquinaria y equipos de producción de vanguardia en el estado actual de la compañía, aunque sean necesarios e importantes, no son un imperativo en el segmento del mercado en el que opera y en la capacidad de producción que le ofrece la rentabilidad deseada. Esta apreciación se reafirma en el compromiso de la protección de las fuentes de trabajo que brinda el modelo de fabricación de la compañía en el presente, enmarcadas en su condición de sociedad de bienestar e interés colectivo.

Factor ecológico: la norma ISO 14001:2026 es un estándar que brinda a las empresas un mecanismo competitivo para la gestión ambiental, su certificación valida el cumplimiento con las leyes medioambientales. Su propósito es el de mejorar el desempeño en los procesos al demostrar el compromiso real en la optimización de los recursos y la reducción del impacto negativo en los procesos de fabricación y transformación de materias primas, su beneficio principal es la mejora en la imagen corporativa de las implementen (¿Qué es la ISO 14001 y para qué sirve?, s.f.).

Existe una alineación natural con las tendencias de sostenibilidad y consumo responsable debido al uso de materias primas locales y su impacto social como generador de empleo. La certificación ambiental es un paso importante para la compañía y su implementación reforzaría el estatus BIC que ostenta en la actualidad. En esa intención y en el marco del compromiso adquirido con las prácticas medioambientales, la empresa recientemente ha adquirido un sistema de iluminación eco eficiente que reduce el consumo de energía, así como la constante revisión y mantenimiento de los sistemas eléctricos de la planta de producción; adicionalmente promueve el uso de medios de transporte limpios en sus colaboradores como lo es el uso de la bicicleta en los desplazamientos de los trabajadores desde sus hogares hacia el sitio de trabajo con incentivos de bienestar social.

Expertos en riesgos en materia de sostenibilidad recomiendan el refuerzo de las industrias en la capacidad de respuesta a la intensificación del cambio climático que afecta las cadenas de suministro, de la misma manera insisten en el compromiso de la reducción de la huella de carbono, la optimización del agua y la energía, así como en la ejecución de prácticas de economía circular que benefician a las empresas favoreciéndolas en el acceso a mercados con estándares ambientales sostenibles (Mora, 2026).

El análisis orienta a que este factor sea un eje importante en su propuesta de valor para tener factores diferenciadores respecto al calzado importado (generalmente de Asia), que domina por precio, pero no por impacto ecológico.

La innovación y la sostenibilidad acompañada del diseño está bien posicionada en los hábitos de consumo colombiano incluso si esos productos tienen precios superiores, los clientes están más dispuestos a pagar por productos con beneficios ecológicos tangibles (Lorduy, 2025, párr. #15).

Las marcas e industrias como la manufacturera que comprendan estas tendencias y logren equilibrar el aspecto eco amigable traduciéndolo en productos a precios accesibles, innovadores y responsables medioambientalmente serán protagonistas del mercado en los próximos años.

Es trascendental para la empresa adaptar los compromisos alineados con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) vigentes en la política BIC que asumió y de la cual se propone a escalar paulatinamente y en la medida de que los recursos económicos se lo permitan y transversalmente generar la información necesaria a través de mensajes con carga emotiva requeridos para que su público objetivo se reconozca, informe e identifique en el compromiso común de la preservación y conservación del medio ambiente.

Factor legal: el estado colombiano tiene como política en materia comercial la protección de la industria manufacturera nacional ante la consistente entrada de productos importados sin el cumplimiento de los impuestos reglados por ley, la competencia es desleal debido al contrabando técnico realizado a través de la tercerización ejercida por importadores que ejecutan estas operaciones con comerciantes instalados en países con tratado de libre comercio vigente binacional y que operan a través de esos puertos de escala evadiendo las limitaciones que la autoridad en materia comercial impone a bienes y servicios originarios principalmente de Asia.

Recientemente, se expidió el decreto *0594 de 2026* que impone un arancel del 35% al calzado importado con determinados umbrales con el fin de proteger y fortalecer a la industria nacional, su objetivo es el de regular el constante aumento de las importaciones de calzado provenientes de China y Vietnam que afectan a los productores locales con precios que son imposibles de igualar por parte de la industria colombiana (Ministerio de Comercio, 2026).

La promulgación de la medida es considerada como un respaldo para las empresas locales pero no es una medida efectiva por la falta de control en puntos de ingreso aéreos, terrestres y marítimos y por el incumplimiento de los mecanismos de legalidad por parte de miembros de las instituciones encargadas de la vigilancia, incautación y sanción a los responsables, el acceso de mercancías sin el cumplimiento de los requisitos legales a puntos de venta físicos y virtuales es un aspecto normalizado en los hábitos de consumo de la población, la realidad que afrontan los productores de calzado ante esta situación aún no ha tenido una solución efectiva.

En lo relacionado al aumento del salario mínimo decretado por el gobierno nacional para el año 2026 el sector empresarial ha presentado sus discrepancias, el índice de productividad de las empresas colombianas es inferior al cálculo que sirve como fórmula presentada por el gobierno para el aumento de este ingreso, estas alzas según lo expresado por representantes de la industria

no son convenientes para su traslado al consumidor final concluyendo que son inviables (Lesmes, 2025).

Las empresas están padeciendo de insolvencia económica producida por factores como la competencia desleal, el aumento en los costos operativos y de producción, la inflación y la sobre oferta; en cuanto a los aspectos legales, aunque desfavorables para el segmento de producción de calzado colombiano son ineludibles en las unidades de negocio que operan bajo el cumplimiento del marco normativo comercial, la medida de supervivencia extrema tomada en estos casos ha sido la de reducir los puestos de trabajo generando una disminución en la capacidad de producción de las unidades de negocio.

2.2.2 Las 5 fuerzas de Porter (entorno competitivo)

En términos de rentabilidad, competir por precio destruye cualquier sector económico, luchar en ese campo es transferir las ganancias al consumidor y no a las empresas (Porter, 2008).

Este es un gran inconveniente para el sector en el país, la compañía opera geográficamente en la zona de un clúster de calzado, por ende, la rivalidad es intensa, existen muchos competidores similares y el crecimiento de la industria es lento, por esta razón las empresas se vuelven más agresivas con estrategias promocionales y reducción de precios, lo que disminuye los márgenes de ganancia.

Sus clientes son plataformas de cadena, escenario que la hace vulnerable y dependiente de contratos limitados, otorgando a estos clientes un alto poder de regateo, si la empresa no se diferencia de alguna manera respecto a sus competidores el cliente simplemente elegirá a otro fabricante de la región que ofrezca un menor precio de venta, sumado a esto, otro factor crítico es

el calzado importado que a menudo ofrece precios mucho más bajos a las grandes cadenas nacionales capturando el interés de los clientes que contratan maquila nacional.

La relación con la cadena de suministros es favorable por la ubicación de la empresa, la ciudad es referente en el mercado nacional en fabricación de calzado, factor que beneficia a la industria por la continuidad en la cadena logística de suministros.

La rivalidad entre competidores es muy alta, las condiciones son favorables para la creación de fábricas de calzado en Bucaramanga por su ubicación estratégica, el reto de estos nuevos jugadores y los existentes es generar valor a sus productos a través de elementos diferenciadores que atraigan a sus potenciales compradores.

Actualmente, sin barreras en la globalización económica, la forma de hacer negocios se ha transformado radicalmente, las nuevas herramientas de comercialización son tan indispensables como las mismas materias primas, estar al margen de esta realidad es prácticamente condenarse a la derrota (Dälken, 2014).

Operar sin presiones y con la comodidad de mantener la producción en una escala rentable es tomado como un indicador de bienestar empresarial, sin embargo, descartar la innovación y el constante interés de avanzar e ir más allá de las expectativas de los consumidores sentencia la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas hasta su balance negativo o posible clausura si no se corrige a tiempo (Prajogo, 2015).

En la siguiente figura, se observa desde afuera hacia dentro la intensa rivalidad y lucha por la conquista de mercados en la comercialización de calzado en Colombia, se intuyen las presiones ejercidas por todos los actores y se agrupan los hechos que deben ser observables para tomar los correctivos necesarios.

Figura 6. *Análisis de las cinco fuerzas de Porter.*

Con la gran variedad de herramientas de análisis y estudio de los procesos y entornos que enmarcan la situación de la empresa Sueños, Moda & Estilo, se construyó el marco de análisis de clientes, distribuidores, proveedores, canales y mercados.

Existe una constante en el mundo de los negocios e intercambio comercial: siempre debe existir una fase de investigación de mercados que arroje una visión panorámica del momento (Kotler, 2005).

Esta fase de análisis estratégica para la empresa Sueños, Moda & Estilo SAS BIC representa el paso crítico de transitar desde el diagnóstico descriptivo hacia la ejecución de soluciones concretas basados en los hallazgos.

Desglosar este enfoque estructurado permite a las organizaciones cerrar la brecha entre su visión de alto nivel y la operativa del día a día, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente para alcanzar metas comunes.

Para garantizar que las propuestas y posibles soluciones no sean simples opiniones sino soluciones fundamentadas, este ejercicio se sustenta en dos pilares metodológicos: la identificación de brechas (*gap analysis*), la diferencia medible entre el estado actual de la fábrica (marcado por la caída en ventas y baja visibilidad) y el estado deseado de competitividad.

De esta forma se transformarán los hallazgos previos (PESTEL, Porter, VRIO y cadena de valor) incluidos en la matriz DOFA para convertirlos en un inventario priorizado por su impacto y esfuerzo.

El objetivo fundamental es convertir los desafíos internos y externos en oportunidades de mejora reales. Al clasificar estas acciones en horizontes de corto, mediano y largo plazo, se pretende asegurar que Sueños, Moda & Estilo SAS obtenga victorias tempranas (*quick wins*) mientras planifica transformaciones estructurales que garanticen su sostenibilidad y rentabilidad en el mercado nacional del calzado infantil.

Generar valor a partir de estrategias de sostenibilidad es un llamado contundente a la acción del desarrollo de habilidades y capacidades por parte de las empresas dedicadas a la manufactura, la inversión en estos ítems puede generar un valor exclusivo para el cliente (Kohtamäki et al., 2023).

3. Resultados y aportes

A partir de los hallazgos encontrados en el proceso de diagnóstico interno de la empresa, contrastados con la información disponible consultada en fuentes secundarias y sumado al análisis de factores externos que afectan directamente el ejercicio comercial de la misma, se presenta un marco de acción que condensa los elementos más representativos que requieren de una actuación rápida.

Si bien la organización tiene una experiencia comprobada en los procesos de fabricación el inconveniente principal es la comercialización de los productos, las fronteras de maniobra con el método tradicional de ventas se cierran aceleradamente y la asfixia comercial tiene al límite de la clausura a la misma y a otra importante cantidad de pequeñas empresas en el sector calzado.

Para Sueños, Moda & Estilo resulta pertinente identificar las oportunidades que presenta el mercado colombiano y conserva la expectativa de la generación de políticas comerciales que protejan a la manufactura del país con la llegada de una nueva visión de gobierno, paralelamente el arraigo familiar de la vocación de fabricantes de calzado es una motivación de aspecto emocional que mantiene a sus directivas operando aún en balance comercial negativo.

Tabla 7. Matriz DOFA y cruce de DOFA

Fortalezas		Oportunidades	
Producto de alta calidad. Estatus BIC ventaja competitiva valiosa y rara según el análisis VRIO. Mano de obra calificada, equipo consolidado de 30 colaboradores para la manufactura de calzado y accesorios. Proveedores regionales, localización en el clúster de Bucaramanga con proveedores locales eficientes.		Digitalización del comercio mayorista. Expansión a nuevas plataformas nacionales mediante marketing digital B2B y B2C. Creación de línea complementaria.	
Debilidades		Amenazas	
Nula estrategia de posicionamiento, ineficiencia crítica en la actividad primaria de marketing y ventas (cadena de valor). Alta dependencia del mercado B2B tradicional, presencia nula en canales digitales. Ejercicio financiero a pérdida en \$1.000 millones de pesos.		Competencia agresiva en precios, alto poder de los clientes. Cambios demográficos, rivalidad extrema. Falta de liquidez y competencia desleal ante productos importados.	
Estrategias FO	Estrategias DO	Estrategias FA	Estrategias DA
FO-01: liderazgo en sostenibilidad B2B: capitalizar el estatus SAS BIC (fortaleza) para captar el grupo de consumidores y compradores que hoy priorizan marcas con impacto social y ambiental (oportunidad).	DO-01: transformación digital del ciclo de ventas: superar la invisibilidad digital (debilidad) mediante la adopción de la tendencia de digitalización B2B y B2C nacional (oportunidad), implementando una estrategia de prospección activa en línea y catálogos digitales.	FA-01: diferenciación vs calzado importado: neutralizar la amenaza del calzado importado de bajo costo (amenaza) resaltando el valor único del modelo BIC y la fabricación local ética (fortaleza), compitiendo por valor y no por precio.	DA-01: blindaje operativo vía CRM: implementar las herramientas tecnológicas para la gestión de datos (debilidad) y evitar que la rivalidad extrema en el clúster de calzado (amenaza) siga erosionando los márgenes de ganancia debido a la falta de estrategia comercial.
FO-02: expansión de portafolio regional: utilizar la agilidad de los proveedores en Bucaramanga (fortaleza) para lanzar rápidamente las líneas de nuevos productos (oportunidad), diversificando los ingresos y reduciendo la estacionalidad del calzado infantil.	DO-02: recuperación financiera vía nuevos canales: mitigar el déficit financiero de \$1.000 millones (debilidad) abriendo canales de e-commerce B2C (oportunidad), lo que permite llegar a consumidores directos sin depender de las ventas mayoristas tradicionales.	FA-02: reducción del poder de los actuales clientes: utilizar la capacidad operativa y agilidad regional (fortaleza) para ofrecer productos al consumidor final como complemento a la maquila, reduciendo la presión de las grandes superficies que actualmente exigen precios bajos (amenaza).	DA-02: profesionalización del equipo: capacitar al equipo comercial en competencias digitales (debilidad) para contrarrestar la obsolescencia del modelo de negocio tradicional frente a competidores que ya operan con plataformas automatizadas (amenaza).

El ejercicio de cruce de DOFA representado en la tabla 7 arroja unos hallazgos que demuestran las brechas existentes entre el estado actual de la organización y el escenario pretendido, las distancias encontradas sugieren la toma de decisiones en aspectos de estrategia, organización, tecnología y operación con afectaciones de alto y mediano impacto.

El inventario generado de este contraste metodológico permite jerarquizar la intervención en el plan de transformación de la compañía con acciones de corto y mediano plazo que obtengan victorias tempranas y recuperen su sostenibilidad operativa y financiera y la adopción de un modelo de negocio complementario que amplie su espectro de participación en el mercado con la posibilidad de superar las intermediaciones comerciales actuales. A continuación, se presenta dicho recurso previo a la estrategia de reorientación.

3.1 Inventario de brechas y prioridades de enfoque

Tabla 8. *Brechas identificadas*

ID	Brecha gap vs deseado	Evidencia	Eje afectado	Tipo	Impacto	Esfuerzo	Prioridad
B-01 vs DO-01	Inexistencia de canal digital B2B para captación de clientes vs 1 canal de comunicación especializado.	Ventas cayeron \$1000 millones, presencia digital reducida.	Estrategia	Estratégico	Alto	Medio	Quick win
B-02 vs FO-01 FA-01	Estatus SAS BIC no capitalizado comercialmente vs estrategia de posicionamiento de producción sostenible al 100%.	Ventaja competitiva no explorada.	Modelo de negocio	Operativo	Alto	Bajo	Quick win
B-03 vs FO-02 FA-02	Procesos de ventas reactivos y dependientes del mercado regional en un 100% vs diversificación de mercados al 50%.	Alto poder de negociación de clientes que presionan por precio.	Procesos	Operativo	Alto	Alto	Estratégica

ID	Brecha gap vs deseado	Evidencia	Eje afectado	Tipo	Impacto	Esfuerzo	Prioridad
B-04 vs DA-01 DA-02	Ausencia de herramientas tecnológicas para gestión de relaciones comerciales (CRM) vs software de seguimiento y atracción de nuevos clientes.	Marketing y ventas son el punto de quiebre que genera la inestabilidad comercial de la compañía.	Tecnología	Tecnología	Medio	Medio	Estratégica
B-05 vs DO-02	100% dependencia de clientes B2B con alto poder de negociación vs canal de venta B2C venta directa.	Los clientes B2B presionan por precio de venta tercerizado.	Modelo de negocio	Estratégico	Alto	Alto	Estratégica

Enfoque ofensivo: las brechas B-01 y B-02 son acciones de alto impacto, esfuerzo manejable y priorizadas como victorias tempranas si se concretan en el corto plazo, implementar estas mejoras puede aumentar la productividad. Activar el estatus BIC comercialmente requiere poco presupuesto, pero genera una diferenciación inmediata frente al calzado importado.

Bajo esta visión, esta acción no es solo una mejora operativa, sino un imperativo de supervivencia, el estatus de la empresa representa un recurso diferenciador en la industria del calzado santandereano. Sin embargo, al no explotarla el mercado no percibe este valor debido a la gestión comercial tradicional, comunicar que los artículos se producen bajo estándares de gran calidad y con responsabilidad en materia de gestión ambiental y bienestar social en canales de interacción de doble vía producen vínculos emocionales que generan valor.

Activar el estatus BIC no es un gasto de marketing, es la activación de un activo intangible que ya posee la empresa para convertir la baja presencia digital en un flujo probable de ingresos y rentabilidad.

Enfoque defensivo y de supervivencia: en cuanto a las distancias a acortar priorizadas como estratégicas y de mayor planificación, las brechas B-03 y B-04 requieren mayor disposición de

tiempo y recursos (alto impacto y mediano y alto esfuerzo). La implementación de un CRM estructurado con datos de calidad e investigación constante de los actores del mercado objetivo permite el refinamiento de las acciones de conquista y retención de nuevos clientes así como la consolidación de los compradores habituales con tácticas de fidelización y mejora en las relaciones comerciales beneficiando a las partes interesadas, la importancia de esta herramienta radica en la rigurosidad de la interacción de la empresa con sus clientes y la respuesta amplia y suficiente a todas las necesidades que se buscan satisfacer en una negociación exitosa.

Enfoque de reorientación: la brecha B-05 revela que la principal situación desfavorable de la empresa es la dependencia absoluta del modelo B2B condicionada por la variación constante en las reglas de negociación dependientes en gran medida por las cláusulas impuestas por el cliente mayorista, la baja maniobrabilidad por parte del fabricante limita el poder de negociación y lo sitúa en un escenario de vulnerabilidad comercial.

La salud comercial de la empresa está capturada por la disminución de precios de venta generados por la alta competencia, por ende, la transformación del modelo de negocio es necesario y determinante en la medida que logre comercializar una nueva línea de productos a través de canales de venta directa hacia el consumidor final evitando la presencia de intermediarios en el proceso de intercambio económico a nivel nacional. En términos generales, la compañía puede mantener el sistema de producción y comercialización bajo el modelo de maquila, el cual, le representa la continuidad en el mercado con flujos considerables de pedidos y producción a escala, y a su vez, desarrollar una línea paralela de producción y comercialización de venta detallada soportada en el mismo esquema organizacional optimizándola bajo el proceso de mercadeo digital.

3.2 Iniciativas estratégicas de transformación

Con la identificación de las falencias se formulan las iniciativas de transformación en tres horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo con impactos esperados y sistemas de medición tangibles e inter relacionados, actuando como etapas de construcción secuenciales de la nueva identidad comercial de la marca. Con la aplicación de estas tácticas se espera la resolución de los problemas de invisibilidad de la empresa hacia nuevos mercados y se orienta la estrategia hacia el reposicionamiento de la marca como referente en la producción de calzado santandereano sostenible, con promesa de valor acorde a las nuevas tendencias de consumo, con sistemas de mejora basados en las necesidades expresadas por la interlocución que brindan las herramientas de interacción social y la implementación de un nuevo canal de venta dirigido al consumidor final como objetivo de transformación necesario e inaplazable.

3.2.1 Iniciativa 1, activación de marketing B2B con propósito

Consiste en la estructuración de mercadeo diferenciador de la marca frente a la oferta de calzado de origen extranjero, generando vínculos emocionales con los compradores, comunicar la realización de las prácticas que la compañía ejecuta referentes a la vinculación de mano de obra con enfoque diferencial, captar al segmento demográfico de clientes que priorizan el consumo responsable y aumentar el valor percibido del producto mediante la promoción de las acciones que emplea la organización enmarcadas en el estatus de sociedad de bienestar e interés colectivo BIC que son implementadas en el proceso de producción pero que no son percibidas en el entorno externo por su ausencia promocional. Socializar este activo intangible para convertirlo en un motor de recuperación requiere poco tiempo y una inversión económica realista y realizable y con buenas expectativas de rentabilidad en el horizonte primario de la organización.

Tabla 9. *Iniciativa estratégica 1, posicionamiento BIC*

Horizonte 1 posicionamiento BIC	
Recursos a implementar	Diseñador gráfico integral, implementación y acceso a redes sociales empresariales, transformación a catálogo digital, rediseño página web.
Plazo de ejecución	0 a 3 meses
KPI de éxito	Porcentaje de nuevos leads B2B que se identifican con la sostenibilidad como factor de diferenciación superior al 20%
OKR estratégico	Lograr que el estatus BIC sea el primer factor de decisión de compra para nuevos clientes mayoristas en el cuarto semestre de 2026.
KR de proceso	Cantidad de acciones de marketing (catálogos, posts, contenidos) que incluyen indicadores de impacto BIC.
KR de resultado	Tasa de conversión de prospectos atraídos por campañas de moda sostenible.
Presupuesto estimado	15 millones de pesos en los primeros tres meses de implementación.
Línea base	Catálogo comercial físico, ausencia redes sociales, página web básica.
Meta	1 catálogo comercial 100% interactivo, 1 plataforma empresarial de interacción social operativa, 1 página web optimizada.

Para que esta primera iniciativa sea realizable, se sugiere la ejecución de tácticas de extracción del valor generado de la gestión reportada por la organización en el ejercicio comercial y de producción de los artículos que ofrece, implementando el etiquetado y empaque del calzado con origen en el departamento de Santander, incluyendo un elemento de lectura digital que permita acceder a la información de las acciones en materia de sostenibilidad que lleve al reporte y actualización constante del mismo, resaltando que es un producto 100% regional y con historia y tradición de elaboración artesanal, en síntesis, ofrecer un producto con arraigo y manufactura creado por personas y para personas.

La continuidad de esta acción se complementa con la creación de contenido en una plataforma de interacción empresarial, recomendando su divulgación en la aplicación de LinkedIn y WhatsApp para empresas, dicho contenido debe enfocarse en el pilar social de la organización, divulgando las cifras de empleabilidad generada por la industria local, las acciones de responsabilidad social que se ejecutan con las comunidades menos favorecidas en materia de

bienestar integral y la generación de campañas de conciencia medio ambiental que la empresa lidera o participa en calidad de aliada institucional. La visibilidad esperada constituye un elemento de posicionamiento de aspecto emotivo que genera recordación de marca y facilita la incursión y acercamiento inicial hacia nuevos mercados mediante la confianza que generan las organizaciones con compromiso social.

El engranaje de la comunicación basada en los aportes a la conservación y cuidado de la naturaleza deben ser incluidos en el catálogo digital Interactivo con el protagonismo del *compromiso verde* documentando la participación en campañas de recolección de residuos, las buenas prácticas de consumo de energía y las acciones de conservación de la naturaleza a través de enlaces digitales que aterricen a artículos de prensa, blogs con contenido en estos aspectos y galerías de imágenes o videos en donde la empresa haya sido o es partícipe, si bien la organización es catalogada como pequeña empresa, su presencia en estas campañas genera valor y recordación en la mente del cliente objetivo, la visualización de la marca en este tipo de escenarios genera gran reputación y produce conversaciones positivas y puede ser tomada a consideración en ciertos criterios de decisión comercial respecto a sus competidores.

Las anteriores acciones se pueden cuantificar en una herramienta de acceso a nivel global como lo es la página web de la compañía, el nuevo diseño de este elemento conlleva a la planificación de la información allí presentada con temáticas de interacción y navegación amigable con el usuario, el uso de material gráfico y audiovisual atractivo y de gran calidad es factible con la facilidad que presenta actualmente la innovación tecnológica, el acceso a información complementaria en materia de tendencias de moda, noticias de actualidad que representan o afectan positivamente a la cadena de valor de la industria, la opinión editorial acerca de eventos relacionados a estos segmentos comerciales y la generación de contenidos educativos son recursos

que generan enganche comercial y permiten la captura de información relevante de los internautas, estos datos facilitan la toma de decisiones ya que su análisis permite inferir hábitos psicográficos que procesados de una manera óptima facilitarán la toma de decisiones y adecuación de mejoras en los procesos que se encuentren en marcha.

Es fundamental que el gerente de la compañía se apropie de estas tácticas, el propietario de Sueños, Moda & Estilo SAS posee grandes habilidades en el relacionamiento público debido a su participación en la conversación social de la región, su protagonismo en el escenario político y gremial forman parte de este proceso de reorientación comercial y parte de su éxito puede ser posible con la activación de su presencia en espacios de interacción en materia empresarial y creación de redes de información que conduzcan a la conciencia de responsabilidad empresarial y social que practica su organización en la región y que deben ser difundidos para conocimiento de todos los actores del sector de manufactura en el país.

Para llevar a cabo esta primera iniciativa los recursos económicos sugeridos se enfocan en la creación del catálogo tanto físico como digital y en el diseño de las herramientas gráficas de etiquetado con código inteligente que dirijan al componente de responsabilidad social y ambiental alojado en el ciber espacio, esta acción debe ser desarrollada por un profesional en diseño gráfico integral con conocimientos en marketing de contenidos, el presupuesto asignado para su vinculación se calcula en \$3.000.000 de pesos mensuales con el compromiso de su asistencia permanente en la actualización de piezas gráficas estáticas y en movimiento e infografías que capten la atención del mercado objetivo, el recurso restante se direcciona a la actualización de la página web de la compañía con una estructura visual agradable e intuitiva, con múltiples elementos de interacción y redireccionamiento a las futuras redes sociales empresariales requeridas para concretar la relación comercial con el cliente mayorista atraído en esta actividad, el presupuesto

de \$2.000.000 de pesos mensuales para esta actividad se propone como un recurso base con posibilidad de aumento de acuerdo a las necesidades posteriores identificadas en el momento de su implementación, el tiempo de ejecución se calcula en 3 meses inicialmente y con el análisis y evaluación de los resultados se propone una ampliación en tiempo y recursos.

3.2.2 Iniciativa 2, implementación de herramienta de gestión de relaciones con el cliente

Los contactos comerciales iniciales son un activo intangible muy importante para la empresa. Sin embargo, almacenarlos en un documento como opción de consulta sin procesamiento y seguimiento es un indebido uso que limita la ventana de oportunidades que puede generar el análisis riguroso de toda la información que se logre captar posteriormente.

Las experiencias personalizadas, la atención al detalle y la retroalimentación de las interacciones empoderan a la organización y despejan el camino a tomar en decisiones futuras que contribuyen al éxito de la relación empresarial. El uso de un CRM (customer relationship management) es necesario para esta empresa, es vital para su operación y se justifica su adopción para la creación de valor en la sinergia que espera producir con los clientes nuevos y actuales.

La información existente recopilada durante todo el tiempo de operación de la compañía requiere su centralización y registro de cada interacción hecha con clientes antiguos, recientes y nuevos prospectos, el mapeo e investigación de mercado de toda la cadena de comercialización del calzado infantil en el país es posible con la información disponible en las agencias gubernamentales que facilitan el trámite legal de organizaciones establecidas comercialmente, un ejemplo de estas fuentes de información son las cámaras de comercio regionales y municipales que poseen unas bases de datos amplias y veraces, el refinamiento y limpieza de esta información es un trabajo extenso pero ineludible para el logro del objetivo propuesto.

Tabla 10. *Iniciativa estratégica 2, supervivencia y blindaje comercial.*

Horizonte 2 adopción CRM	
Recursos a implementar	Analista comercial, licencia de software, base de datos inicial y prospectos recopilados en la ejecución de estrategias de captura de información.
Plazo de ejecución	3 a 6 meses
KPI de éxito	Tasa de retención de clientes actuales mayor al 90%; ventas generadas por prospección de nuevos clientes superior al 20%.
OKR estratégico	Consolidar una base de clientes efectivos, fidelizados y con ubicación geográfica diversificada que asegure la continuidad operativa del mercado B2B en el año 2027.
KR de proceso	Porcentaje de clientes antiguos y nuevos con perfil completo y datos de calidad cargados en el CRM (meta:100%).
KR de resultado	Porcentaje de contactos iniciados por gestión de relación B2B convertida en venta efectiva superior al 50%.
Presupuesto estimado	20 millones de pesos distribuidos en licencia y salario del analista en un semestre.
Línea base	Contactos comerciales básicos, teléfono, correo electrónico.
Meta	1 software de gestión centralizado con datos de clientes y ejecución de una prospección activa de los mismos en ciudades dentro y fuera de la región.

Lo expresado en la tabla 10 representa una acción de alto impacto y esfuerzo constante debido a la extensa rivalidad existente en el mercado nacional, las ventas recientes en la organización dependen en su totalidad de la intuición de los directivos y de su participación en espacios de relacionamiento comercial colectivos o individuales, esta práctica es insuficiente en la conversión a cierres efectivos afectando la capacidad operativa de la empresa y generando un balance desfavorable en su rentabilidad, el uso de esta herramienta requiere de tácticas de implementación rigurosas y la planeación de las mismas sugiere ejecutar las acciones de seguimiento estructuradas.

La fidelización de los clientes requiere de acciones de mercadeo basadas en beneficios colectivos, la presencia de la empresa en campañas de interacción a través de información de calidad, socialización de nuevas tendencias, generación de relaciones de interés, desarrollo de instrumentos de consulta y opinión sobre temas relevantes, campañas de promoción sugeridas por

temáticas temporales y seguimiento periódico de peticiones, inquietudes y sugerencias son indispensables para crear una relación cercana y profesional que brinde confianza empresarial y fortalezca la presencia de la organización en la cotidianidad de su público objetivo.

La captura de información que entrega este modelo arroja datos precisos sobre intereses y comportamiento de los destinatarios referentes al contenido emitido y difundido por parte de la empresa, permitiendo su análisis, el refinamiento de la estrategia y su ajuste con un enfoque personalizado en futuras interacciones y evitando así la fatiga comercial que crea el ingreso de comunicaciones irrelevantes y con nula posibilidad de atención.

La primera iniciativa referente al posicionamiento de marca BIC se potencializa con esta fase complementaria, su interrelación y puesta en marcha efectiva eleva la expectativa de expansión comercial y genera las bases estructurales hacia la siguiente etapa de transformación, por este motivo es indispensable la validación de resultados para la toma de decisiones en la tercera fase, la vulnerabilidad de la empresa no radica en la calidad de sus productos sino en su comercialización capturada por las dinámicas del segmento al cual se dirigió desde su creación.

El presupuesto que se estima en este componente se sugiere como punto de partida en el alcance al que se pretende llegar, la necesidad de vincular a un experto en análisis de datos se valida en la calidad de la información que proyectará a los actuales y nuevos clientes en las comunicaciones e interacciones generadas a partir de la información de calidad obtenida en la primera iniciativa actuando como un canal directo de información e interlocución constante entre la empresa y el cliente mayorista, el desarrollo de e-mail marketing, la capacidad de respuesta a solicitudes e inquietudes y la gestión de la información generada en la estadística de participación, lectura, enganche y aterrizaje en la plataforma de recolección de información requiere de una dedicación constante y de un profesional capacitado, por estas razones se propone una asignación

de \$3.000.000 de pesos mensuales durante el semestre de implementación, el dinero restante se propone para la adquisición de la herramienta de gestión de la información ofertada por diversas compañías especializadas en el software de relacionamiento, el presupuesto es conservador en esta iniciativa debido al tamaño y la capacidad económica de la compañía y estaría sujeto a una integración con el equipo de la primera iniciativa si se evalúan y analizan los tiempos necesarios de ejecución, las capacidades profesionales y organizacionales del personal a vincular y los recursos disponibles para su puesta en marcha.

3.2.3 Iniciativa 3, canal de venta directa

Tabla 11. *Iniciativa estratégica 3, reorientación comercial hacia el consumidor final.*

Horizonte 3 ventas B2C	
Recursos a implementar	Web master creador de contenido especialista en e-commerce, presupuesto para creación de piezas gráficas, audiovisuales, jingles, licencia de software IA para imágenes fijas y en movimiento, presupuesto para pauta digital multiplataforma, tienda online exclusiva, creación de personajes embajadores de marca.
Plazo de ejecución	12 a 18 meses
KPI de éxito	Porcentaje de ingresos B2C vs B2B superior al 30%.
OKR estratégico	Convertir a Sueños, Moda y Estilo en referente de mercado al detal en el departamento de Santander en el año 2027 logrando un margen de utilidad superior al 30% respecto al mercado B2B. Alcanzar una comunidad de 10.000 seguidores combinadas en todas las plataformas de interacción social.
KR de proceso	Valor de ventas efectivas en el desarrollo de la estrategia superior a \$200 millones de pesos respecto a la inversión.
KR de resultado	Tasa de conversión de la tienda online respecto a la inversión superior al 100%.
Presupuesto estimado	60 millones de pesos distribuidos por anualidad.
Línea base	Esquema de ventas a través de fabricación por maquila.
Meta	1 plataforma de comercialización de venta directa al consumidor final, al detal, posicionada en los primeros 10 lugares a nivel regional en el segmento de mercado de calzado infantil para niña hasta los 12 años.

Esta acción estratégica de reorientación para Sueños, Moda & Estilo SAS se constituye en la apuesta principal de recuperación, se plantea para modificar el ciclo comercial de su modelo actual de operación basado en fabricación a través de maquila y de esta forma disminuir el déficit de mil millones de pesos en ventas nacionales reflejado en el ejercicio comercial del año anterior.

Este nuevo canal de venta se orienta a la divulgación de una nueva promesa de valor orientada a dos segmentos: por una parte, la generación de confianza hacia los padres y madres como principales tomadores de decisión de compra y simultáneamente hacia la comunidad infantil siendo los usuarios efectivos de los productos. Los dos frentes comunicativos tienden a involucrarse con aspectos culturales, de entretenimiento y diversión para niñas y con valores como la crianza amorosa, la comodidad y el desarrollo saludable como elementos de persuasión para los adultos.

Los padres valoran la durabilidad, el diseño, la seguridad en los materiales y la correcta presentación de medidas, sus fuentes de consulta serán las reseñas y comentarios en las publicaciones a implementar y en las discusiones generadas a partir de los contenidos, con base en estos preceptos se propone la presencia básica a través de blogs con contenido útil, el uso de palabras clave que produzcan posicionamiento orgánico y de pago en los algoritmos de los motores de búsqueda en páginas web y el uso de elementos visualmente atractivos que redirijan a la página de aterrizaje de la empresa.

En lo relacionado al público infantil, la creación de un personaje como imagen de la marca pretende establecer una conexión emocional en un universo de alegría y diversión, educación infantil, entretenimiento y compañía en esta etapa de crecimiento, conectar la imaginación de las niñas con un mundo virtual a través de historias narradas y actuadas por estas figuras establece un

vínculo afectivo que genera recordación, identificación y sentimientos de imitación a los comportamientos del personaje representativo del producto.

La creación de contenido diferenciado para niñas y adultos se distribuye en plataformas de redes sociales acordes al acceso e interés de los dos grupos poblacionales: Meta business y analytics de Google para captar el interés de la población adulta y plataformas de consumo infantil supervisadas como Tik Tok y YouTube kids para las niñas, el objetivo es complementar mutuamente las campañas con contenidos educativos, culturales y de entretenimiento creando una comunidad de bienestar y empatía que conquiste a través de sentimientos y emociones y que genere interés en la empresa que promueve este contenido, captar la atención es el paso primordial para el objetivo principal de la estrategia.

Es necesario que el equipo encargado de esta iniciativa mantenga una constante actualización en lectura y consulta de las tendencias del momento, el mundo digital se transforma a gran velocidad, las audiencias evolucionan y prefieren contenidos optimizados, de fácil navegación y con adaptación a dispositivos móviles, con respuestas rápidas y recomendaciones micro segmentadas que transmitan interés por sus inquietudes y los ubique en el primer lugar de atención.

Los mensajes personalizados con contenido de valor transmitidos por esta vía enganchan y recrean una experiencia de usuario agradable y fomentan el deseo de compra; este conjunto de beneficios con propósito, accionados y dirigidos a un catálogo de productos interactivo y amigable, con opciones de pago seguras y con una logística de envío eficiente son argumentos determinantes para catalogar a la organización como confiable, competitiva y recomendable.

Con la adopción de este componente innovador e integrando las dos primeras iniciativas que refieren al posicionamiento de la fábrica como una sociedad responsable socialmente y

amigable con el medio ambiente y fundamentalmente, con la implementación de la herramienta de gestión de relaciones con el cliente adaptadas a este canal de venta directo, la empresa cubre integralmente los frentes comerciales identificados en su misión empresarial.

La apuesta es elevada y compleja, requiere de grandes esfuerzos y mediciones periódicas constantes; las acciones de mejoramiento producto de las métricas arrojadas basadas en análisis de datos y la observación directa son constituidas como el mecanismo de verificación y control que blindará y fortalece el plan en su ejecución.

Es importante señalar que el canal de venta directo debe funcionar independiente y autónomo del modelo B2B incluyendo todos los procesos de diseño de productos, mercadeo y comercialización, la creación de una marca diferencial posibilita la coexistencia con la venta de productos al mercado de maquila y aleja la posibilidad de disputas por competencia desleal con sus compradores, la iniciativa sugiere una independencia completa en los procesos de producción, comercialización, promoción, plaza y precio en los segmentos de mercado de fabricación mayorista a terceros y comercialización al detal. No hay manera de predecir los próximos retos en la industria manufacturera del país, lo conveniente es diversificar el mercado en situaciones de estrés comercial tomando las mejores decisiones posibles con el uso de la información disponible.

El monto propuesto de \$60.000.000 de pesos a distribuir en el año de implementación se dirige básicamente en la creación de contenidos exclusivos para la campaña, la unidad de trabajo designada para este fin puede generar el material a implementar en un periodo de tiempo menor a su lanzamiento y exposición por lo cual se calcula la asignación del 80% de ese presupuesto, es decir, alrededor de \$50.000.000 de pesos en la generación del contenido global de la campaña de marca B2C; el dinero restante se propone para la promoción de estos contenidos en publicidad digital, se presenta en este caso una flexibilidad económica dependiendo del éxito que logre la

estrategia si el contenido se expande orgánicamente y viraliza su interacción y logra el objetivo específico de la conversión a venta efectiva en el nuevo canal B2C.

3.3 Trasferencia y validación

Con el desarrollo de las anteriores iniciativas estratégicas enmarcadas en los escenarios reales de alcance realizables, en horizontes de tiempo medibles, con responsables en cada etapa, con presupuestos estimados y tácticas a implementar, se presentan y socializan los hallazgos en la fase diagnóstica a la directiva de la empresa y al grupo primario de colaboradores en el área administrativa y se plantean las soluciones a las falencias encontradas, la exposición de la información se realiza en las instalaciones de la empresa con un lenguaje adecuado y pertinente expresando las causas que generan el problema principal y aportando las soluciones esperadas.

Figura 7. Socialización de los resultados de la consultoría la directiva.



El gerente expresa que la tradición de la marca es un activo intangible de muchos años y el factor calidad en la fabricación de sus productos es su principal carta de presentación, bajo este precepto, indica que, en el escenario futuro de una posible implementación de estas acciones, las

mismas se deben realizar con total compromiso y la misma calidad que promueve en el desempeño de su actividad comercial. La inquietud más relevante planteada en la transferencia de información es la consecución de los recursos para el desarrollo de estos componentes, existe una realidad inocultable en toda la cadena de moda en la región representada en la baja rentabilidad sostenida a lo largo de este año en todo el sector, por ende, la liquidez y el flujo de caja se está viendo golpeado fuertemente, en el caso de esta compañía sufre la consecuencia de la revaluación del peso frente al dólar y presenta pérdidas económicas en su operación exportadora superiores al 25%.

Con los múltiples factores internos observados en el periodo de diagnóstico y a pesar de las situaciones adversas en el entorno ejercidas por el mercado, el gerente expresa su motivación para adoptar estos componentes y evalúa la capacidad de la empresa para evolucionarla del modelo actual de negocio tradicional y decidir sobre su expansión hacia canales de venta directa B2C y marketing relacional basado en la información generada en esta consultoría.

4. Conclusiones

El compromiso fundamental en este aporte consultor es el de fortalecer la toma de decisiones basadas en información de calidad y hallar soluciones a la problemática presentada, la contribución de los actores internos en la consecución de los objetivos y la búsqueda de alternativas de resolución que disminuyan el impacto del entorno generan el ambiente propicio para la adaptación al cambio y la transformación positiva de la organización.

El diagnóstico realizado a Sueños, Moda & Estilo presenta un contraste, posee amplia experiencia, gran calidad y capacidad de producción; no obstante, la asfixia financiera generada en la caída del 40% en las ventas es una realidad frente a la implacable amenaza del contrabando y a plataformas de bajo costo. Sin embargo, este proceso identifica un activo sumamente valioso

y actualmente subutilizado: su estatus de sociedad BIC, capitalizar este activo y transitar hacia canales de venta directa se concluye no como un proyecto opcional, sino como una estrategia indispensable de supervivencia operativa y financiera para la organización.

El esfuerzo comercial y económico de la empresa requiere de acompañamiento y apoyo del estado con legislación favorable a la producción nacional, todas las iniciativas en materia de protección a la industria nacional son bienvenidas y el gremio mantiene una expectativa favorable en las promesas del gobierno entrante, la articulación y diálogo con los empresarios es un buen síntoma de recuperación con la generación de confianza y estabilidad por parte del poder ejecutivo, aprovechar el buen clima con proposiciones realistas y el planteamiento de soluciones a la competencia desleal internacional es fundamental para revertir la desfavorabilidad que genera la entrada de artículos al país a precios por debajo del costo de producción nacional.

La financiación de las iniciativas requiere un análisis consciente y estructurado, la salud comercial de la organización atraviesa una crisis sostenida por lo cual se recomienda estudiar las alternativas de crédito a través de los entes gubernamentales que impulsan y protegen a las pequeñas empresas, o en su defecto, la convocatoria e invitación a inversionistas para que participen como socios en esta nueva etapa de transformación, la recomendación es actuar con determinación y responsabilidad para no profundizar en el déficit.

El segmento de mercado elegido por la compañía desde su creación a pesar de la disminución demográfica, mantiene un volumen interesante y apropiado para la continuidad de la misión comercial, la ampliación del grupo poblacional objetivo no es viable para la empresa en este momento ya que requiere una inversión elevada en los procesos de producción y constituiría la refundación de la empresa, se recomienda la continuidad en la fabricación de artículos para el

segmento de la primera infancia con la potencialización en el proceso de comercialización, mercadeo y reorientación propuesta en este ejercicio.

Para la implementación de las iniciativas de transformación se sugiere la formalización de un acuerdo comercial con una firma especialista en el ramo, la urgencia del cambio requiere de resultados tangibles en tiempos específicos, razón por la cual, si se toma la decisión de ejecutar las mismas, estas deben ser administradas, gestionadas y controladas por expertos en dichas áreas del conocimiento, adicionalmente, la negociación en bloque de las tres iniciativas a través de la agencia especializada permitirá un acuerdo comercial favorable; como alternativa se sugiere una alianza interinstitucional con la academia a través de convenios de cooperación y transferencia de conocimiento estructurados y enmarcados en el objetivo y propósito fundamental de la creación de nuevo conocimiento y beneficio de las partes interesadas.

Finalmente, es importante señalar que la adaptación al cambio genera incertidumbre, la tradición está siendo superada por la hiper disponibilidad informativa, el cambio de rumbo en la forma de hacer negocios depende de decisiones informadas y tiene mayor probabilidad de éxito que las acciones basadas en la intuición, romper este paradigma es uno de los retos para las generaciones de empresarios en el gremio de la manufactura que desconfían del potencial de las nuevas tecnologías de relacionamiento comercial y social como instrumento de mejora en la rentabilidad de sus empresas.

Referencias

- Alzate, B. A., Hurtado, J. B., y López, L. (2015). Implementación de herramientas para el diagnóstico de innovación en una empresa del sector calzado en Colombia. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 12, 310–329. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.100946>
- Banco de la República, C. (2026, junio 30). *La Junta Directiva del Banco de la República decidió por mayoría incrementar en 75 puntos básicos (pbs) la tasa de interés de política monetaria a 12%*. (Comunicado de prensa). <https://www.banrep.gov.co/es/noticias/junta-directiva-junio-2026>
- Barsalou, M., & Starzyńska, B. (2023). Inquiry into the Use of Five Whys in Industry. *Quality Innovation Prosperity*. <https://doi.org/10.12776/qip.v27i1.1771>
- Dälken, F. (2014). Are porter's five competitive forces still applicable? a critical examination concerning the relevance for today's business. *3rd IBA Bachelor Thesis Conference*, 1–9.
- DANE. (2026, marzo 20). *Estadísticas vitales, nacimientos y defunciones no fetales*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones>. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones>
- Dyduch, W., Chudziński, P., Cyfert, S., & Zastempowski, M. (2021). Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. *PLoS ONE*, 16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252423>
- Hernández, D. (2026, abril 25). *Digitalización del comercio B2B gana terreno en Colombia y redefine la forma en que las empresas venden y compran*. <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/digitalizacion-del-comercio-b2b-gana-terreno-en-colombia-y-redefine-la-forma-en-que-las-empresas-venden-y-compran-492747>.

- <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/digitalizacion-del-comercio-b2b-gana-terreno-en-colombia-y-redefine-la-forma-en-que-las-empresas-venden-y-compran-492747>
- Hernández, T. (2026, enero 19). *Tres tendencias de calzado escolar que marcarán el regreso a clases*. <https://www.eltiempo.com/vida/tendencias/tres-tendencias-de-calzado-escolar-que-marcaran-el-regreso-a-clases-3521520>. <https://www.eltiempo.com/vida/tendencias/tres-tendencias-de-calzado-escolar-que-marcaran-el-regreso-a-clases-3521520>
- Hidalgo, C. C. (2024). Calculation of productive capacity: From theory to practice. *Ciencia y Reflexión*. <https://doi.org/10.70747/cr.v3i2.20>
- Kohtamäki, M., Bhandari, K., Rabetino, R., y Ranta, M. (2023). Sustainable servitization in product manufacturing companies: The relationship between firm's sustainability emphasis and profitability and the moderating role of servitization. *Technovation*, 129. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102907>
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing* (19a ed.). Editorial Norma.
- Kutchera, J., García, H., y Fernández, A. (2020). *EXITO: su estrategia de marketing digital en 5 pasos* (Vol. 13). Grupo Editorial Patria.
- Lesmes, L. (2025, diciembre 29). *Los tres efectos de un aumento exagerado del salario mínimo: menor poder adquisitivo, más informalidad y mayor costo fiscal para Colombia*. El Tiempo sección economía. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/salario-minimo-en-colombia-expertos-alertan-sobre-los-riesgos-para-el-empleo-formal-y-las-finanzas-publicas-3520578>
- López, Y. (2020). Empresas sociales: las Sociedades BIC y su potencialidad para contribuir a la superación de la crisis. *Revista de la Academia Colombiana de Jurisprudencia*, 1(372), 329–342.

- Lorduy, J. (2025, octubre 17). *El consumo en Colombia cambia: sostenibilidad y eficiencia guían las decisiones*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/el-consumo-en-colombia-cambia-sostenibilidad-y-eficiencia-guian-las-decisiones-642394>
- Marchini, P. L., Tibiletti, V., Fellegara, A. M., y Mazza, T. (2022). Pursuing a strategy of ‘common benefit’ in business: The adoption of the benefit corporation model in Italy. *Business Strategy and the Environment*, 32, 1481–1503. <https://doi.org/10.1002/bse.3200>
- Miao, Z. (2021). Digital economy value chain: concept, model structure, and mechanism. *Applied Economics*, 53, 4342–4357. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1899121>
- Ministerio de Comercio, I. y T. (2026, junio 11). *Decreto 0594 del 11 de junio de 2026*. Por el cual se modifica parcialmente el arancel de aduanas nacionales. <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2026/decreto-0594-del-11-de-junio-de-2026>
- Mora, M. J. (2026, enero 29). *Del riesgo ambiental al impacto económico: Desafíos para el comercio internacional*. AnalDEX. <https://analdex.org/2026/01/29/riesgo-ambiental-impacto-economico-comercio-internacional/>
- Murcia, N. N. S., Ferreira, F., y Ferreira, J. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
- Neves, P., Silva, F., Ferreira, L., Pereira, T., Gouvêia, A., & Pimentel, C. (2018). Implementing Lean Tools in the Manufacturing Process of Trimmings Products. *Procedia Manufacturing*, 17, 696–704. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.10.119>

- Panetto, H., y Cecil, J. (2013). Information systems for enterprise integration, interoperability and networking: theory and applications. *Enterprise Information Systems*, 7, 1–6. <https://doi.org/10.1080/17517575.2012.684802>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard business review*, 86(1), 58–77.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Prajogo, D. (2015). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241–249. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas/ Strategy and competitive advantage: Fundamental binomial for the success of small and medium-sized companies. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI, 465–475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- Sattarovich, J. O. (2025). The Scientific-Theoretical Foundations of Competitive Marketing Strategy. *Journal of Management and Economics*, 5, 6–8. <https://doi.org/10.55640/jme-05-05-02>
- s.f. (2026, julio 7). *¿Qué es la ISO 14001 y para qué sirve?* ISO tools. <https://isotools.org/normas/sistemas-de-gestion-ambiental-y-energia/iso-14001/>
- Toro, J. (2024, agosto 14). *Blog BanRep: Cambios demográficos recientes y envejecimiento poblacional*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/blog/cambios-demograficos-recientes-envejecimiento-poblacional>

- Vargas, N. (2025). *Acicam alerta por pérdida de participación de la industria del calzado frente a importaciones e informalidad*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/industria-calzado-alerta-acicam/>
- Wu, C., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123–142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142>