

**ORIGINAL**

**Artículo de investigación**

**E-commerce como herramienta para el desarrollo regional  
y competitivo de los sectores productivos: estudio  
empírico\***

**E-commerce as a tool for regional and competitive development of productive  
sectors: empirical study**

Recibido: Mayo 14 de 2022 - Evaluado: Agosto 16 de 2022 - Aceptado: Noviembre 18 de 2022

Ana Isabel Tamayo-Medina\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2583-811X>

Angélica María Carvajal-Guerrero\*\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7093-0842>

Lisette Gabriela Maldonado-Niño\*\*\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4920-3955>

**Para citar este artículo / To cite this Article**

Tamayo-Medina, A. I., Carvajal-Guerrero, A. M., & Maldonado-Niño, L. G. (2023). E-commerce como herramienta para el desarrollo regional y competitivo de los sectores productivos: estudio empírico. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(15), 1-16. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.15.2023.10104>

**Editor:** Dr. Rolando Eslava-Zapata

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Este artículo está vinculado al Proyecto Modelo de negocio de la empresa Calzado Mussi Zapatos S. A. S del Grupo de investigación de Logística, Competitividad y Negocios Internacionales (GILOCNI) de la Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia.

\*\* Profesional en Comercio Internacional por la Universidad Antonio Nariño, Colombia. Magister en Administración de Empresas e Innovación por la Universidad Simón Bolívar, Colombia. Docente investigadora de la Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia. Investigadora adscrita al Grupo de Investigación de Logística, Competitividad y Negocios Internacionales (GILOCNI). Email: [anaisabeltm@ufps.edu.co](mailto:anaisabeltm@ufps.edu.co)

\*\*\* Economista por la Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta, Colombia. Especialista en Gerencia de Proyectos por la Universidad Piloto de Colombia. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales por la Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta, Colombia. Magister en Finanzas por la Universidad de Santander Campus Bucaramanga, Colombia. Docente de la Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia. Investigadora adscrita al Grupo de Investigación de Logística, Competitividad y Negocios Internacionales (GILOCNI). Email: [angelicamariacg@ufps.edu.co](mailto:angelicamariacg@ufps.edu.co)

\*\*\*\* Contadora Pública y Especialista en Gerencia Financiera por la Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta, Colombia. Magister en Administración de Empresas e innovación por la Universidad Simón Bolívar, Colombia. Docente de la Universidad Francisco Paula Santander, Colombia. Investigadora adscrita al Grupo de Investigación de Logística, Competitividad y Negocios Internacionales (GILOCNI). Email: [lissettegabrielamn@ufps.edu.co](mailto:lissettegabrielamn@ufps.edu.co)

## Resumen

El objetivo de esta investigación es evaluar el *e-commerce* como herramienta para el desarrollo regional y competitivo del sector calzado. Para ello, se aplica la metodología cualitativa-deductiva basado en la revisión de fuentes secundarias de información bibliográfica. La muestra de estudio es intencional y se centra en la empresa Mussi Zapatos S. A. S. Los resultados revelan la utilidad del *e-commerce* para el sector, dado que, propicia de ofertar de productos y servicios. Por lo tanto, se concluye que la evolución tecnológica es cada día más exigente, razón por la cual se deben mejorar los modelos de negocios convencionales, a fin de pasar del comercio en físico al comercio virtual, de cara a ser más efectivos en la comercialización y distribución de los productos. Esta investigación crea conciencia en el sector calzado, dado que, en la actualidad, las empresas que no implemente el *e-commerce* corren el riesgo de salir del mercado y, por ende, afectar la economía de la región.

**Palabras clave:** E-Commerce, Tecnología, Modelos de Negocios; Productividad, Competitividad, Desarrollo Regional

## Abstract

The objective of this research is to evaluate e-commerce as a tool for the regional and competitive development of the footwear sector. For this purpose, a qualitative-deductive methodology is applied based on the review of secondary sources of bibliographic information. The study sample is intentional and focuses on the company Mussi Zapatos S. A. S. The results reveal the usefulness of e-commerce for the sector, since it favors the offer of products and services. Therefore, it is concluded that the technological evolution is more demanding every day, which is why conventional business models must be improved, in order to move from physical to virtual commerce, in order to be more effective in the marketing and distribution of products. This research raises awareness in the footwear sector, given that, at present, companies that do not implement e-commerce run the risk of leaving the market and, therefore, affecting the region's economy.

**KeyWords:** E-Commerce, Technology, Business Models; Productivity, Competitiveness, Regional Development

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. - 1. Contexto actual del e-commerce. - 2. Desarrollo regional y competitividad. - 3. Competitividad del sector calzado. - IV. Resultados de investigación - 1. Producción, e-commerce y sector calzado en Colombia - 2. E-commerce como herramienta para el desarrollo de la empresa Mussi Zapatos S. A. S. - CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

## Introducción

El *e-commerce* es la compra-venta de productos o servicios a través de internet y redes informáticas (Cortés Miranda, Galeano Solano, Nader Sánchez, Saboyá García, Barrientos-Monsalve, 2020, p. 53), es a través de este modelo que las diversas empresas conectan sus productos con el consumidor, aumentando sus niveles de ventas. Según Sanabria-Díaz, Torres-Ramírez & López-Posada (2016) con la implementación de este modelo de negocio las empresas logran mayor productividad y comercialización, debido a la reducción de costos de transacción (p. 132).

Por lo tanto, se entiende el *e-commerce* como una estrategia de competitividad que contribuye a la mayor presencia en los mercados de interés y como valor diferenciador frente

a los competidores (Figueroa-Gonzales, Hernández-Cantú, González-Herrera, Arrieta-Díaz, 2013, p. 30), en otras palabras, es una estrategia que genera beneficios sociales y económicos a las empresas, tema tratado en el presente artículo, cuyo objetivo es analizar el desarrollo regional y la competitividad mediante la aplicación de tecnología de comercio electrónico; su desarrollo se fundamenta en una investigación documental con criterio cualitativo-deductivo, mediante el análisis de fuentes secundarias de información.

El objetivo de esta investigación fue evaluar el *e-commerce* como herramienta para el desarrollo regional y competitivo del sector calzado a partir de una metodología cualitativa-deductiva. Los resultados evidenciaron que el *e-commerce* es un componente que promueve la competitividad en las regiones y en las empresas, el cual debe aprovecharse con mayor énfasis en los actuales momentos dado la expansión de la pandemia, que afectó la dinámica social y económica de la región y en especial las empresas de sector calzado de Cúcuta. Por lo tanto, se hace necesario implementar estrategias integrativas a fin de consolidar una posición en el mercado.

## **Esquema de resolución**

### **1. Problema de investigación**

¿Cómo el E-commerce puede ser una herramienta para el desarrollo regional y competitivo de los sectores productivos?

### **2. Metodología**

El presente artículo tiene un enfoque cualitativo y tipo deductivo, dado que, “los planteamientos cualitativos están enfocados en profundizar en los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014, p. 376), este criterio permitió profundizar los temas relacionados con desarrollo regional, competitividad y *e-commerce* y la empresa Mussi Zapatos S. A. S. cabe destacar que la investigación se ajusta al método deductivo porque “en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares” (Prieto, 2017, p. 6).

Por otra parte, se aplicó la investigación documental, basado en fuentes secundarias de información. La investigación documental es definida como “una estrategia de comprensión y análisis de realidades teóricas o empíricas mediante la revisión, cotejo, comparación o comprensión de distintos tipos de fuentes documentales referentes a un tema específico, a través de un abordaje sistemático y organizado” (Uriarte, 2020, p. 2).

### **3. Plan de redacción**

#### **3.1 Contexto actual del e-commerce**

El incremento en el uso de internet se ha visto de forma reciente ya que son cerca de 1.500 millones de personas (Robayo-Botiva, Díaz-Aragón, Rivera-Gómez, Londoño-Cabrera, 2021, p. 4) las que en la actualidad se encuentran conectadas. Gracias a esto los métodos de consumo y comercialización han cambiado, aumentando la participación del *e-commerce* en los diferentes sectores económicos. Actualmente este modelo de negocio tiene una participación

en el mercado mundial del 12,00% relacionado a la comercialización de bienes (Mc Kinsey Global Institute citado por Ovalles Pabón, Sierra Bolivar & Ovalles Pabón, 2017, p. 58). El *e-commerce* eleva el nivel competitivo. La Alianza Global de Negocios (2000), citado en Figueroa (2015) define el *e-commerce* como:

El proceso que incorpora todas las transacciones que involucren la transferencia de información, productos, servicios o pagos vía redes electrónicas. Esto incluye el uso de comunicaciones electrónicas como el medio a través del cual bienes y servicios con un valor económico se diseñan, producen, publicitan, catalogan, inventarían, compran o entregan (p. 4).

El *e-commerce* ofrece reconocidos beneficios de ahorro de dinero en publicidad o arrendamiento, debido a que los emprendedores pueden comercializar su producto o servicio por medio de la *Internet* (Figueroa, 2015); además, se puede llegar a más público, ganar la lealtad del cliente y facilitar la entrega de los productos, entre otros. Según Balado (2005) citado en Rojas (2019) existen varios tipos de manejo del *e-commerce*:

- B2B (*Business to Business*): negocios empresa a empresa; es decir, fabricante a mayorista o mayorista a minorista. Hace referencia no solo a las ventas de un producto o servicio, sino también, al intercambio de datos que se hacen entre las empresas.
- B2C (*Business to consumer*): ventas entre el vendedor y el consumidor directo sin intermediarios.
- C2C (*Consumer to consumer*): hace referencia al consumidor que se vuelve vendedor al promocionar el producto comprado en una plataforma para otros consumidores.
- C2B (*Consumer to business*): el consumidor expresa sus solicitudes en línea buscando que las empresas oferten.

Existen diversas aplicaciones del comercio electrónico que “impactan estratégica y operacionalmente el desempeño de las organizaciones, estas aplicaciones pueden ser clasificadas en cinco categorías: publicidad, sistemas de pagos, marketing, soporte o asistencia al cliente, y pedido y distribución” (Sanabria, Torres & López, 2016, p. 134). En Colombia el comercio electrónico está regulado por la Ley 527 de 1999, en virtud de la cual se reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales y, se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.

Asimismo, en Colombia la nueva tendencia relacionada a la compra y venta de productos mediante las vías electrónicas ha presentado un crecimiento considerable ya que ha pasado por una dinámica de constante evolución y desarrollo empresarial (Limas-Suárez, 2020, p 236). Entre los años 2013 y 2014 de acuerdo con Soler-Patiño (2014) varios colombianos ya realizaban compras vía internet, no obstante, era necesario ampliar mucho más la oferta de productos y servicios ofrecidos por empresas colombianas a través de esta práctica (Soler-Patiño, 2014, p. 21). Ahora bien tras la situación vivida a causa de la pandemia el *e-commerce* aumentó su participación en la economía, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2021) en su artículo ¿Qué pasó con el comercio electrónico en 2021? informa que en el año 2020 se presentó un crecimiento de 30,20%, proyectando un crecimiento constante.

En cuanto a Norte de Santander el *e-commerce* se consolida de forma oportuna, de acuerdo con Ovalles-Pabón *et al.* (2017) en la ciudad de Cúcuta las empresas han logrado una amplia cobertura en cuanto a la conectividad con un apoyo importante del ministerio de las TIC,

logrando así una navegación en la web de forma más rápida. Adicionalmente, en la misma ciudad los empresarios acogen la iniciativa de incorporarse en el comercio digital para potenciar su participación en el mercado (Rico-Rojas, Cárdenas-Ortiz & Becerra-Márquez, 2020, p. 42). Tras la crisis sanitaria las empresas de la ciudad incrementaron la participación en el comercio digital, lo cual les dio la oportunidad de comercializar sus bienes y servicios de manera más rápida, segura y con excelente servicio entre vendedor y comprador (Rico-Rojas *et al.*, 2020, p. 48).

Es por lo anterior, que el *e-commerce* constituye una importante estrategia de competitividad para el sector calzado, en especial para los empresarios de Cúcuta, ciudad que ha tenido una vocación empresarial en este sector, sin embargo, ha perdido el potencial por mantener un sistema de producción tradicional, manteniéndose solo en satisfacer el mercado regional, en menor proporción nacional y en algunas oportunidades exportando hacia Venezuela. Asimismo, el sector a nivel local ha perdido competitividad frente al calzado chino que está ofreciendo productos a menores precios y el contrabando.

### 3.2 Desarrollo regional y competitividad

Con la globalización y apertura económica las regiones se han incorporado en un escenario internacional, en el cual se han acrecentado los flujos de comercio e inversión, en este sentido, la producción mundial participa cada vez más en el comercio internacional, es así, que la diversificación y fortalecimiento del comercio industrial en Colombia constituye una estrategia de integración regional centrada en la promoción de inversión en los sectores industriales con intensidad tecnológica, capacidad para generar encadenamientos productivos y de hecho una buena dinámica de movimiento de mercancías entre los potenciales socios comerciales, de acuerdo con Castro (2016), factores claves para el desarrollo regional.

Los gerentes “deben tener un alto conocimiento de los escenarios que ocurren en el entorno y promover ajustes en los recursos de la organización a fin de lograr congruencia entre las capacidades y competencias internas con los condicionantes del contexto” (Boscán & Fernández, 2017, p. 6), al respecto, es de vital importancia la interdependencia entre los sectores público y privado, en donde el rol de las empresas es significativo en la generación de crecimiento económico y en el fortalecimiento de infraestructura productiva; escenario en el que la integración mediante la construcción de infraestructura, conectividad y comunicaciones es vital para un efectivo desarrollo regional, ello implica la modernización de las regiones con presencia del liderazgo empresarial para impulsar el conocimiento, la formación de cadenas productivas y la integración empresa –academia– sector público.

Cabe considerar que Colombia en el Gobierno de 1967 y 1970 se configuró “la política de industrialización por sustitución de importaciones y el ataque a la dependencia de la monoexportación” (Amézquita, 2017, p. 4); política que provocó la internacionalización, concepto entendido como la expansión de las empresas privadas o de sus mercados más allá de las fronteras o hacia países en diferentes puntos geográficos (Hitt, Hoskisson & Kim (1997) citados por Meza (2016)). En la internacionalización, la capacidad innovadora de las empresas es un indicador de desempeño que incide en el desarrollo de las regiones, permite la inserción en los mercados internacionales y el crecimiento económico sostenido; además de generar valor económico y social.

Con la internacionalización las empresas son capaces no solo de subsistir, sino de ser competitivas internacionalmente. En el proceso de internacionalización la competitividad a nivel país, región o empresa está evidenciada en el comercio y su correlación con el bienestar

y el éxito económico; en otras palabras, la competitividad es la capacidad y potencial que posee una economía para producir bienes y servicios que cumplen con las expectativas de los mercados mundiales, a fin de lograr un incremento en las tasas de crecimiento y elevados niveles de bienestar de la población. Por lo tanto, una región será más competitiva en la medida que logre aumentar su capacidad de participación en mercados nacionales e internacionales y, en consecuencia, aumentar el ingreso de sus habitantes.

Es importante resaltar que la expansión en mercados internacionales está basada en un conjunto de fuerzas como las características internas de la empresa, las características del *management* y la estrategia de marketing internacional (García-Cruz (2002) citado en Pérez-Suárez & Espasandín (2014)); en otras palabras, la expansión en mercados internacionales depende del nivel competitivo de las empresas. De acuerdo al Departamento Nacional de Planeación, DNP (2019), el Índice Global de Competitividad (IGC) señala que Colombia ocupa el puesto 57 entre 132 países y un puntaje de 4,29; a nivel mundial Suiza ocupa el primer puesto con puntaje de 5.86; Estados Unidos el segundo puesto y un puntaje de 5,81; a nivel Latinoamérica Chile ocupa el puesto 33 y un puntaje de 4.71 y Venezuela el puesto 127 con un puntaje de 3.23.

Agregando a lo anterior, Colombia ha obtenido esta posición debido a la mejora de diez (10) de los doce (12) pilares del índice. Las mejoras reportadas por este índice, son en parte resultado del gobierno actual, que por medio del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación ha logrado articular los esfuerzos de las distintas entidades públicas y privadas para mejorar los factores que inciden en la competitividad del país (Sistema Nacional de Competitividad e Innovación [SNCI], s. f.). En el caso de Norte de Santander, para impulsar la competitividad y el desarrollo de la región la Cámara de Comercio de Cúcuta en conjunto con la gobernación y la alcaldía, plantean el Plan Regional de Competitividad, el cual incluye entre sus objetivos el desarrollo empresarial con el fin de fortalecer la creación de valor y la sofisticación del aparato productivo de sectores tradicionales y emergentes (Cámara de Comercio de Cúcuta, s. f.).

Según Figueroa (2015) las Pymes están incorporando a sus actividades la aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), siendo el *e-commerce* una herramienta fundamental para su desarrollo, dado que, ha permitido ampliar los canales de distribución y comercializar de manera más rápida y, acercar a clientes de distintas partes del mundo; por lo tanto, el *e-commerce* ha eleva el grado de competitividad de estas empresas, acelera el proceso de internacionalización y fortalece la imagen y cultura corporativa. Al respecto, hay que destacar que la relación global-local tiene efectos e impactos directos en la región, son favorables cuando se implementa un efectivo proceso de internacionalización, elevan los niveles de productividad y permite la creación de mayores valores agregados frente a la competencia internacional.

### **3.3 Competitividad del sector calzado**

La productividad genera competitividad, de tal manera que con el objeto de implementar la política y planes de negocios público-privados para el desarrollo de sectores estratégicos para el país, se protocoliza el Programa de Transformación Productiva (PTP) como un programa del gobierno colombiano, creado en virtud del Artículo 50 de la Ley 1450 de 2011, cuya administración fue entregada a BANCOLDEX a través del Convenio Interadministrativo No 187 de 2011, suscrito con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2018).

El programa de transformación productiva, es un programa que busca transformar a la industria colombiana e impulsar el desarrollo de las empresas pertenecientes a 20 sectores estratégicos de la economía nacional (BANCOLDEX, 2016). En este sentido, el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería, es uno de los sectores seleccionados por el Programa, dado que está incluido en el “Modelo Integral de Productividad MIP/PTP Colombia”, de cara a construir la imagen “marca país” para el sector.

Del mismo modo, en busca del mejoramiento de la productividad con el propósito de un sector competitivo, el gobierno establece un sobrearancel ad valorem del 10,00% más un arancel específico de 5 dólares por cada kilo de confecciones o par de zapatos importados de países con los que Colombia posee acuerdos bilaterales como es el caso de china, país cuyas mercancías son competencia para el sector nacional (Castro-Castell, Ojeda-Pérez, Sánchez-Murillo, Reyes-Ospina & Rodríguez-Núñez, 2016, p. 133). Otra alternativa se propuso en la novena Mesa Anti-contrabando realizada por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en la cual se comprometen a vigilar las importaciones y las irregularidades que se presentan (Sectorial, 2019. Citado por Miranda-Cárdenas & Barrera-Caicedo, 2021)

En lo esencial la productividad y la competitividad están estrechamente relacionadas, en otras palabras, una economía competitiva equivale a una economía productiva, es decir, ocasional crecimiento, que permite altos niveles de ingresos y un mayor bienestar en la comunidad, estos factores de competitividad representan el Índice de Prosperidad de una nación o región calculado por el Foro Económico Mundial (FEM). Esta relación se da, debido a que la mejora de la productividad permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital (Avendaño-Mancipe & Garzón-Camacho, 2014, p. 213), siendo la productividad un canal para que los países creen ventaja competitiva (Bonilla, 2012, p.163).

En la actualidad las empresas en Colombia buscan aumentar su competitividad con la adopción de la tecnología en sus procesos productivos, debido a que estos procesos en este sector suelen ser artesanales (Trillos-Yañes & Pérez-Miranda, 2018, p. 71). Adicionalmente, la inclusión y participación de las empresas en la feria del calzado, con la cual se busca el crecimiento del sector en el país (El Espectador, 2021). Aun así, se necesitan de más estrategias para el aumento de la competitividad como la innovación, la cual crea competitividad en quienes la implementen (Bracho-Navarro, Sánchez-Rangel & Árdila, 2016, p. 113). Otra estrategia es el diseño de productos con valor agregado y la mejora productiva en las empresas de calzado (Monroy-Sepúlveda, Romero-Arcos & Ramírez-Delgado, 2017, p. 8).

Para lograr ser competitivo, es necesario implementar estrategias creativas en el diseño de medios de comunicación para lograr fidelizar los clientes y posicionar el sector calzado en el escenario mundial. Según Mejía (2018) las redes sociales facilitan la creación de comunidad, conocimiento de los clientes, difusión de la información, utilización de tecnología, que sin lugar a dudas, conduce al establecimiento de una estrategia competitiva más acertada. En atención a lo expuesto, hay que señalar que en Norte de Santander, la empresa Mussi Zapatos S.A.S. tiene más de 35 años de trayectoria en la fabricación de zapatos para mujer y con amplia cobertura en el mercado nacional e internacional y tiene especial interés en fortalecer su estrategia de *e-commerce* para consolidar su imagen (Villamizar, Jácome & Vergel, 2014). A la fecha las estrategias con las que cuenta la empresa para sostener su posición en el mercado es la participación en ferias y eventos del sector calzado (Miranda-Cárdenas & Barrera-Caicedo, 2021)

## 4. Resultados de investigación

### 4.1 Producción, e-commerce y sector calzado en Colombia

Según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la producción colombiana del sector de calzado en el año 2019 disminuyó un -6,90% y las ventas reales en ese año disminuyeron un -2,70% (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2020), este descenso se debió principalmente a la caída de la demanda interna, a la disminución de los pedidos de grandes superficies y tiendas especializadas, a las exportaciones con tendencia a la baja y a las menores proyecciones de ventas esperadas; además, el empleo registró una caída de 7,70%. en el sector. Cabe considerar que según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), la capacidad instalada utilizada por el sector calzado en el mes de diciembre de 2019 fue de 46,30% indicador que incide negativamente en los costos debido a la alta subutilización de la capacidad total productiva (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2020).

El sector de calzado en 2019 registró exportaciones por 33.3 millones de dólares, con una caída de 6,80%, frente a las exportaciones contabilizadas en 2018, los principales destinos de las ventas externas de calzado en pares fueron Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica, donde las ventas alcanzaron variaciones de -19,00%, 30,00% y -5,00% respectivamente. Las importaciones de calzado y sus partes en 2019 registraron un valor de 419.4 millones de dólares, con una variación de 6,00% respecto al año 2018, principalmente de países como China y Vietnam, con variaciones de 9,00% y -3,00% respectivamente, lo que significa que el sector presenta una balanza comercial negativa (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2020).

Dentro de este marco, a nivel regional y local se evidenció que existe debilidad para las empresas de calzado de Cúcuta en los mercados donde comercializa sus productos, a causa de la entrada de productos chinos y la desaparición del mercado de Venezuela. Según Romero-Arcos, Monroy-Sepúlveda & Ramírez-Sepúlveda, (2017) el 44,00% de la comercialización de los productos corresponde al orden nacional, el 31,00% se realiza a nivel local y el 25,00% en la región caribe. En este orden de ideas, debe señalarse que respecto al componente de gestión de capacidades del talento humano, la experiencia que poseen los trabajadores que laboran en las empresas de calzado de Cúcuta es adquirida empíricamente debido a que no se realizan actividades de formación, aunado a esto, no se fomenta la innovación al interior de las empresas lo cual limita el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de los procesos.

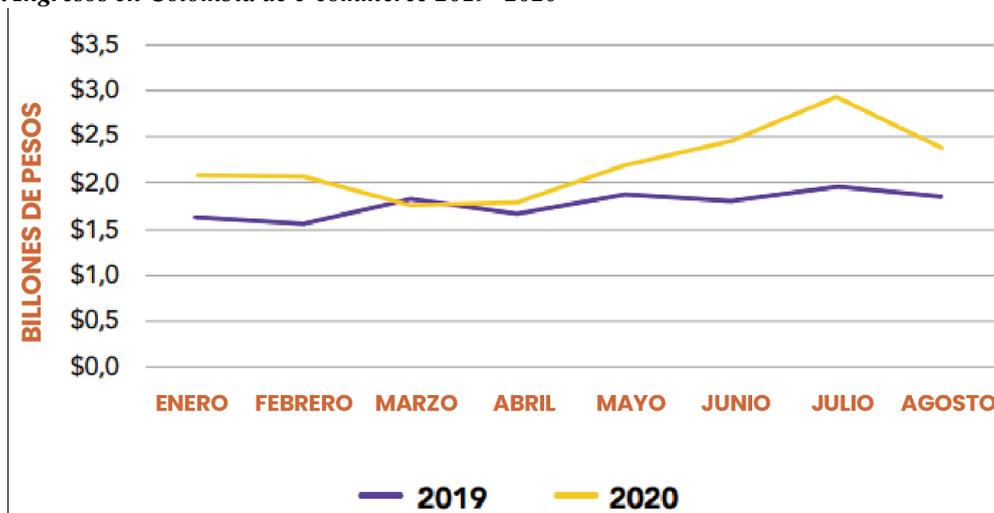
De hecho, el proceso producción en la empresas del sector Calzado de Cúcuta se realizan en gran parte de forma manual y no se implementan software, lo que se convierte en una debilidad que afecta la cobertura del mercado, los costos de producción, las situación económico – financiera y la competitividad (Romero Arcos *et al.*, 2017). Ahora bien, las mayores fortalezas identificadas en el sector Calzado de Cúcuta es la experiencia del personal en la elaboración de productos y la relación sólida con los clientes (Romero Arcos *et al.*, 2017). Por lo tanto, se puede apreciar que el sector calzado en Cúcuta posee baja capacidad de reacción ante los cambios del entorno y la competencia a nivel internacional.

Hay que señalar que el panorama al corto y mediano plazo del sector calzado no es alentador, dado que, la expansión de la pandemia en el 2020 provocó una disminución de la actividad económica, el comercio internacional, en general, y sobre los países miembros de la ALADI; asimismo, supuso que los montos exportados por la región al mundo entrarán a un período de

recesión, por ejemplo, la Organización Mundial del Comercio (2020) estimó que el comercio internacional de bienes podría haberse reducido en 2020 entre un 13,00% y un 32,00% (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2020).

En cuanto al *e-commerce*, el informe “Comportamiento y perspectiva del *e-commerce* en Colombia 2020-21” de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), señaló que las ventas en *e-commerce* crecieron 51,00% en julio del 2020, en comparación al 2019, lo que supuso un aumento de 3 billones de pesos aproximadamente. Según datos de Statista (2021), Colombia fue el cuarto país en ventas a través de *e-commerce* en Latinoamérica en el 2019, siendo superado por Argentina, México y Brasil respectivamente. Las ventas a través de *e-commerce* generaron 6.000 millones de dólares en ingresos y, según BlackSip 2021), las empresas que ofrecen estos servicios en el país tuvieron un crecimiento de sus ingresos de 130,00% (figura 1).

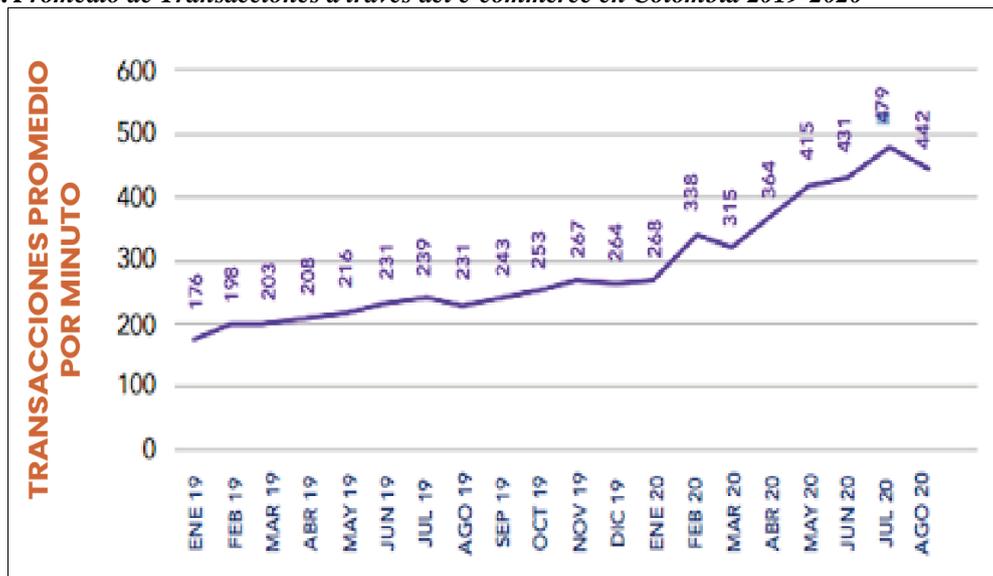
**Figura 1. Ingresos en Colombia de e-commerce 2019 -2020**



**Fuente:** tomado de la Cámara Colombiana de comercio Electrónico (<https://branch.com.co/wp-content/uploads/2021/04/Ingresos-a-traves-del-e-commerce-en-colombia-2019-2020-2.png>).

En julio del 2019 se realizaban en promedio 239 transacciones por minuto. Un año después, es decir, en julio del 2020, el número promedio de transacciones prácticamente se duplicó alcanzando un valor de 479 pagos cada minuto (figura 2).

Figura 2. Promedio de Transacciones a través del e-commerce en Colombia 2019-2020



Fuente: Tomado de la Cámara Colombiana de comercio Electrónico (<https://branch.com.co/wp-content/uploads/2021/04/numero-de-transacciones-promedio-por-minuto-e-commerce-colombia-2019-vs-202.png>).

#### 4.2 E-commerce como herramienta para el desarrollo de la empresa Mussi Zapatos S.A.S.

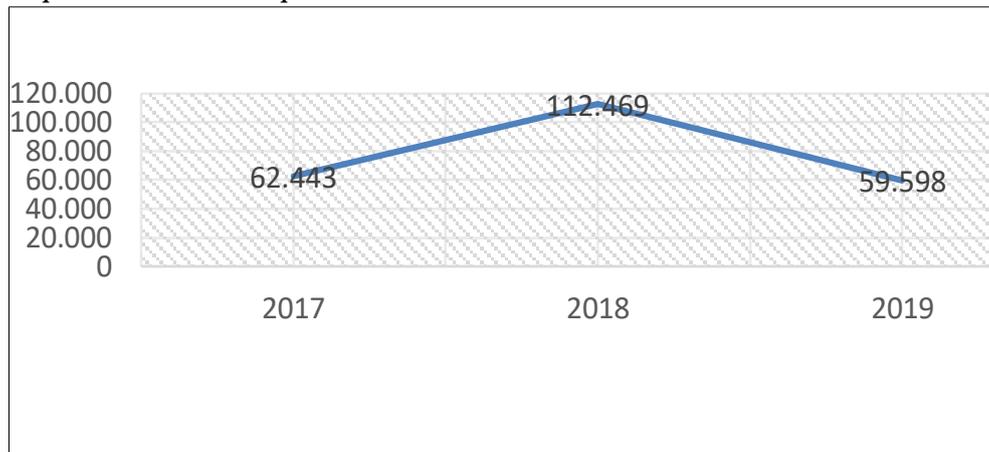
La empresa Mussi Zapatos S. A. S. es una empresa dedicada a la fabricación de calzado, bolsos y marroquinería para dama, con un alto índice de calidad y confort; fundada hace 35 años en la ciudad de Cúcuta. Mussi es una empresa familiar que inicialmente comercializaba sus productos en la región del Norte de Santander, siendo Cúcuta el principal mercado por su ubicación estratégica en la Frontera con el país de Venezuela (Villamizar, Jácome & Vergel, 2014). La amplia trayectoria y direccionamiento estratégico de Mussi, le permitió consolidar una posición de liderazgo en el mercado nacional.

Mussi actualmente tiene presencia en 20 ciudades y 52 puntos de venta, con 394 colaboradores (Villamizar, Jácome & Vergel, 2014), su permanencia en los mercados se debe principalmente a que ha invertido en la implementación de nuevas tecnologías enfocadas a la innovación y a la calidad; sin embargo, las exportaciones de la fábrica cayeron en un 47,00% en 2019 respecto de 2018, como se observa en la figura 3. Los destinos de estas exportaciones son Curazao, Guatemala, Puerto Rico, República Dominicana, Perú, Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica. Asimismo, importa suelas de Italia, Polonia y México.

Los pronósticos no son favorables para Mussi, la pandemia afectó negativamente la dinámica económica y social de las empresas a nivel regional y mundial, por ello, la empresa debe realizar una reingeniería en materia de comercio electrónico. Hoy en día la empresa cuenta con una página web a través de la cual los consumidores y compradores pueden adquirir los diversos productos, asimismo cuenta con un perfil en las diversas redes sociales que les permite a los clientes tener conocimiento de las actualizaciones de las colecciones de sus productos. Como medios de pago, la empresa cuenta con pagos digitales mediante tarjeta de crédito y débito (Mussi, s. f.). Para potenciar su participación en el *e-commerce* la empresa de calzado debe incluir diversos accesos digitales, a través de los cuales el cliente pueda generar el pago del producto. De igual forma, hacer uso del comercio electrónico dentro de su cadena

productiva, mejorando la productividad y ampliando la competitividad frente a las empresas del mismo sector.

**Figura 3. Exportaciones Mussi Zapatos S.A.S. 2017-2019**



**Fuente:** elaboración propia.

## Conclusiones

El fortalecimiento del comercio industrial es una estrategia de integración regional que impulsa las inversiones tecnológicas y favorece el movimiento de mercancías entre los potenciales socios comerciales. En este sentido, se puede decir que la capacidad innovadora de las empresas es un indicador de desempeño que incide en el desarrollo de las regiones, permitiéndoles una inserción en los mercados internacionales a través de un proceso de internacionalización y, la competitividad de una región o empresa está evidenciada en la presencia en mercados nacionales e internacionales manteniendo simultáneamente altas tasas de crecimiento y unos elevados niveles de bienestar de la población.

Por otra parte, la reactivación económica requiere de políticas estatales que movilicen el potencial endógeno de las regiones para lograr la estabilidad macroeconómica y financiera a escala nacional, que estén fundamentadas en políticas regionales orientadas a mejorar la capacidad competitiva de los distintos territorios del país. Por lo tanto, la Ciencia y Tecnología es un factor de competitividad de las regiones que debe apuntar a la implementación de una adecuada estructura de comunicaciones mediante la integración y participación Estado-empresa y universidad.

A nivel regional, el Sector Calzado debe implementar estrategias integrativas para mayor productividad y competitividad mediante integración hacia adelante con los distribuidores y hacia atrás con los proveedores. Así, el uso del comercio electrónico o *e-commerce* eleva el nivel competitivo, dado que propicia el acercamiento y fidelización de clientes nacionales e internacionales y posiciona al Sector Calzado en el escenario mundial; además, el *e-commerce* como un nuevo modelo de negocio aplicado al Sector Calzado incrementa las ventas, reduce costos y genera mayores rendimientos operacionales y financieros, elevando así el nivel de satisfacción de los grupos de interés vinculado directa e indirectamente a la empresa.

Según Pérez (2021) en el periódico el tiempo informa que la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) reportó que el calzado no es una categoría que se mida de manera independiente, sino que se agrupa junto con las de moda y belleza. Entre enero y junio del 2020 este segmento tuvo una participación del 6,10% en el mercado total de *e-commerce*

en Colombia, siendo mayo el mes de mayor incidencia (8,70%). Para marzo del 2021 se hizo un reportaje en este mismo medio, donde la meta principal del país es llegar en el año 2021 a una meta de \$290 millones en transacciones digitales; así mismo anunció que ProColombia tiene proyectado que por medio de la iniciativa ‘Colombia a un clic’ las empresas nacionales logren impulsar las ventas al exterior. La meta es que para 2022, 400 compañías vendan en otros países 18 millones de dólares por medio de transacciones en línea, y en el largo plazo las exportaciones a través del comercio electrónico lleguen a representar 30,00% del total de las ventas internacionales.

La empresa Mussi Zapatos S. A. S. tiene una posición de liderazgo a nivel regional y nacional, dado la generación de empleos y cobertura de mercado. sin embargo, sus exportaciones en el último año disminuyeron considerablemente, factor que señala una pérdida de su nivel competitivo. Con el aprovechamiento de la tecnología *e-commerce* Mussi Zapatos S. A. S. incrementará su participación en los mercados internacionales de interés y consolidará su posición de liderazgo a nivel regional y nacional. Los pronósticos al corto y mediano plazo para las regiones y empresas presentan un panorama incierto y poco halagador debido a la amenaza de la expansión de la pandemia que está afectando su dinámica social y económica.

## Referencias

- Amézquita-Zárate, P. (2017). Un éxito del intervencionismo: el gobierno de Carlos Lleras Restrepo (Colombia, 1966-1970), *Tzintzun. Revista de Estudios Históricos*, 65, 235-259. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-719X2017000100235&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-719X2017000100235&script=sci_abstract)
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2018). *Transformación productiva*. Obtenido de <https://acicam.org/transformacion-productiva-de-acicam/>.
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2020). *¿Cómo va el sector?* Obtenido de: <https://acicam.org/como-va-el-sector/>
- Asociación Latinoamericana de Integración. (2020). *Tendencias del Comercio, Secretaría General*. Uruguay: ALI. Obtenido de: [http://www2.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/C305A913DCBEBEC5032585520048E115/\\$FILE/2877.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/C305A913DCBEBEC5032585520048E115/$FILE/2877.pdf)
- Avendaño-Mancipe, J. F., & Garzón-Camacho, R. A. (2014). La competitividad de Colombia frente a Latinoamérica y la educación como factor estratégico para el desarrollo. *Entramados: educación y sociedad*, 1, 211-232. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5251810>
- BANCOLDEX. (2016). *Programa de transformación productiva*. Obtenido de [https://www.bancoldex.com/sites/default/files/699\\_tdr\\_ingles\\_iii\\_version\\_final\\_agosto\\_03082016\\_182206.pdf](https://www.bancoldex.com/sites/default/files/699_tdr_ingles_iii_version_final_agosto_03082016_182206.pdf)

- Bonilla, E. (2012). La importancia de la productividad como componente de la competitividad. *Lumieres-Repositorio Institucional Universidad de América*, 5(2). Obtenido de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/732/1/41584611-2012-2-EF.pdf>
- Boscán-de-Pacheco, G., Fernández, J., & Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. *Compendium*, 20(39). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/88053976004.pdf>
- Cámara de Comercio Cúcuta (s. f.). *Plan Regional de Competitividad Norte de Santander 2019-2032*. Obtenido de [https://www.cccucuta.org.co/media/plan\\_regional\\_de\\_competitividad\\_norte\\_de\\_santander\\_2019-2032.pdf](https://www.cccucuta.org.co/media/plan_regional_de_competitividad_norte_de_santander_2019-2032.pdf)
- Castro-Escobar, E. S. (2016). Especialización regional de la producción y el comercio industrial en Colombia. *Semestre Económico*, 19(41), 87-116. doi: <https://doi.org/10.22395/seec.v19n41a4>
- Colombia Competitiva (s. f.). *Índice de Competitividad Global -ICG (Global Competitiveness Index)*. Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *La única opción estratégica en el mediano plazo para mitigar los efectos del COVID-19 en la región es avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo a través de una mayor integración*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-unica-opcion-estrategica-mediano-plazo-mitigar-efectos-covid-19-la-region-es-avanzar>
- Cortés-Miranda, L. A., Galeano-Solano, A. P., Nader-Sánchez, S. D., Saboyá-García, K. D., & Barrientos-Monsalve, E. J. (2020). Comercio electrónico en el sector artesanal en Norte de Santander. *Reflexiones contables*, 3(2), 51-56. doi: <https://doi.org/10.22463/26655543.2904>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Reporte global de competitividad 2017-2018 Foro Económico Mundial, Informe de resultados para Colombia*. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/cDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe\\_FEM\\_2017.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/cDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf)
- El Tiempo. (2021). 290 millones de transacciones, la meta del país en ‘e-commerce’. *Eltiempo.com*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/comercio-electronico-en-colombia-proyecciones-del-2021>
- Figueroa-González, E. G. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319017.pdf>

Foro Económico Mundial. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M., (2014), *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). México: McGraw-Hill

Ley 527. (1999). Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones, Diario Oficial No. 43.673, de 21 de agosto de 1999.

Limas-Suárez, S.J. (2020). El comercio electrónico (e-commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia. *Revista ibérica de sistemas e tecnologías de informação*, 34, 235-251. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/f098bb520fa2b09c34ea661067855b94/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Medina, R. (2021). *Agencia de Marketing Digital Inbound Medellín Colombia*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/el-crecimiento-del-e-commerce-en--2colombia-analisis020/>

Mejía-Llano, J. C. (2018). *Qué son las redes sociales: beneficios y cuáles son las más usadas*. Obtenido de <https://www.juancmejia.com/redes-sociales/que-son-las-redes-sociales-beneficios-y-cuales-son-las-mas-utilizadas/>

Meza-González, L. (2016). Internacionalización y creación de nuevos productos y procesos en la industria manufacturera mexicana. *Estudios Económicos*, 31(2), 235-263. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-72022016000200235](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72022016000200235)

Miranda-Cárdenas, L. E., & Barrera-Caicedo, Y. A. (2021). Análisis de la demanda: Caso de la empresa Mussi S. A. S. (*trabajo de grado*). Colombia: Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta. Obtenido de [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20438/PROYECTO%20FINAL%20-CASO%20EMPRESA%20MUSSI%20S.A.S\\_.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20438/PROYECTO%20FINAL%20-CASO%20EMPRESA%20MUSSI%20S.A.S_.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Mussi Zapatos S. A. S. (2020). *Importaciones y exportaciones*. Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/es/colombia/importaciones-y-exportaciones-mussi-zapatos--s-a-s/ruc-890504493> .

Ovalles-Pabón, F. O., Sierra-Bolívar, N. T., & Ovalles-Pabón, L. C. (2017). Uso del comercio electrónico en la ciudad de Cúcuta. *Mundo FESC*, 14, 57-73. Obtenido de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/141/199>

- Pérez-Suárez, M., & Espasandín-Bustelo, F. (2014). El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación en las empresas de economía social andaluza. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 82, 65-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17433883003>
- Prieto-Castellanos, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 56-82. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0123-14722017000200056&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-14722017000200056&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Ramírez, E. M. (2021). *¿Qué pasó con el comercio electrónico en 2021? Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/que-paso-con-el-comercio-electronico-en-2021/>
- Rico-Rojas, C. F., Cárdenas-Ortiz, M. F., & Becerra-Márquez, N. A. (2020). Estrategias para la implementación del comercio electrónico en las mipymes del municipio de Cúcuta. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 4(1), 40–50. doi: <https://doi.org/10.22463/27111121.340>
- Robayo-Botiva, D. M., Díaz-Aragón, A. D., Rivera-Gómez, I., & Londoño-Cabrera, K. J. (2022). Análisis del estado del Comercio electrónico desde la perspectiva del consumidor y de las pequeñas y medianas empresas de un sector servicios y comercio en la ciudad de Villavicencio para determinar su importancia en el contexto actual de la pandemia. *Criterio Libre*, 20(36), 1-22. doi: <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2022v20n36.7684>
- Rojas-Vásquez, A. (2019). El E- Commerce como un Factor de Competitividad en las Empresas Colombianas. (*trabajo de grado*). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f21a0cfe-be53-4b25-89a5-ef144dd19c69/content>
- Romero-Arcos, A., Monroy-Sepúlveda, R., & Ramírez-Delgado, R. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta. *Revista Espacios* (38). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n39/17383901.html>
- Sanabria-Díaz, V. L., Torres-Ramírez, L. A., & López-Posada, L. M. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 80, 132-154. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20645903010.pdf>
- Sanabria-Díaz, V., Torres-Ramírez, L., & López-Posada, L. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 80, 132-154. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602016000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000100010)

Soler-Patiño, A. (2014). ¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia? *Revista Ploutos*, 4(1), 17-24. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1371>

Statista (2021). *El comercio electrónico no para de crecer en América Latina*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>

Uriarte, J. (2020). Investigación Documental. *Caracteristicas.co*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>.

Villamizar, S. C., Jacome-Sánchez, M., & Vergel-Serrano J. C. (2014). Diseño e implementación de planes de carreras para el personal de las áreas comercial y de desarrollo y producción de la empresa Mussi Zapatos. (*trabajo de especialización*). Colombia: Universidad de la Sabana. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/12893/Soraya%20Carolina%20Villamizar%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>