



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE MODELO DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA  
SUBLIMAKI DE LA CIUDAD DE SAN JOSE DE CUCUTA, NORTE DE SANTANDER.

JOSE NICOLAS PARRA BOADA

IVAN DARIO PEREZ OSPINA

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

2025

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE MODELO DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA  
SUBLIMAKI DE LA CIUDAD DE SAN JOSE DE CUCUTA, NORTE DE SANTANDER.

JOSE NICOLAS PARRA BOADA

IVAN DARIO PEREZ OSPINA

Trabajo de investigación e innovación presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)

Juan Ernesto Pérez Pérez

MBA, Magister en Innovación, Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniero Industrial

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

noviembre de 2025

## Contenido

Lista de tablas .....	5
Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción .....	10
CAPÍTULO I .....	12
1 Título.....	12
2 PROBLEMA.....	12
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
2.2 Pregunta de investigación .....	13
2.2.1 Objetivo general.....	13
2.2.2 Objetivos específicos .....	13
2.3 Justificación .....	13
CAPÍTULO II.....	16
3 Marco referencial.....	16
3.1 Antecedentes del problema.....	16
3.2 Marco teórico.....	20
3.2.1 El modelo de negocio: una brújula en medio del caos.....	21
3.2.2 Microempresas: hroinas pequeñas con problemas grandes .....	22
3.2.3 La innovación: no solo un lujo, sino una necesidad .....	22
3.2.4 Estrategias y estructura: La arquitectura invisible del éxito .....	23
3.3 Marco conceptual.....	23
3.3.1 Modelo de negocio.....	24
3.3.2 Microempresa .....	24
3.3.3 Dirección estratégica.....	25
3.3.4 Estructura organizacional.....	25
3.3.5 Innovacion .....	25
3.3.6 Propuesta de valor.....	26
3.4 Marco legal .....	26
3.4.1 Empezar con nombre propio: Ley 905 de 2004.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

3.4.2	Emprender también es cultura: Ley 1014 de 2006 .....	¡Error! Marcador no definido.
3.4.3	El paso decisivo: Ley 1429 de 2010 .....	¡Error! Marcador no definido.
3.4.4	Mirarse con ojos nuevos: Decreto 957 de 2019.....	¡Error! Marcador no definido.
3.4.5	Una Constitución que también protege lo pequeño .....	¡Error! Marcador no definido.
3.4.6	Lo que dicen los territorios: Cúcuta también legisla.....	¡Error! Marcador no definido.
4	Metodología .....	28
4.1	Metodología de la investigación .....	28
4.2	Enfoque y alcance de la investigación .....	¡Error! Marcador no definido.
4.3	Poblacion y muestra.....	28
4.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
5	Resultados .....	31
5.1	Presentación de datos recolectados .....	¡Error! Marcador no definido.
5.2	Diagnostico empresarial mediante el modelo canvas .....	¡Error! Marcador no definido.
5.3	Análisis FODA .....	33
5.4	Hallazgos principales.....	37
5.4.1	Estructura organizacional limitada.....	37
5.4.2	Gestión financiera débil .....	37
5.4.3	Ausencia de planeación estratégica: .....	37
5.4.4	Baja digitalización: .....	37
5.4.5	Capacidad productiva limitada: .....	37
5.4.6	Potencial creativo sin explotar .....	37
5.4.7	Relaciones con clientes informales.....	38
5.5	Propuesta de modelo de negocio para el fortalecimiento estratégico de sublimaki.....	38
5.6	Estrategias para la implementación del modelo.....	¡Error! Marcador no definido.
	Referencias.....	46

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Situación actual de sublimaki .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 2. Matriz DOFA estratégica – Empresa sublimaki .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3. Propuesta estratégica para sublimaki model canvas .....	38
Tabla 4. Estrategias para la implementación del modelo de negocio de sublimaki.....	41

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1 MODELO DE NEGOCIO CANVAS ..... **¡Error! Marcador no definido.**

**Lista de anexos**

Anexo A. Entrevista aplicada al propietario de sublimaki .....	49
--	----

## Resumen

Este proyecto presenta una propuesta de mejoramiento del modelo de negocio de la empresa Sublimaky, microempresa del sector calzado ubicada en San José de Cúcuta, con el propósito de fortalecer su estructura organizacional, incrementar su competitividad y optimizar su sostenibilidad financiera. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo-descriptivo, siguiendo una metodología basada en investigación documental y estudio de caso, lo que permitió analizar la situación actual de la empresa en términos productivos, comerciales y estratégicos. A partir de este diagnóstico se identificaron debilidades críticas, entre ellas la falta de planificación formal, la limitada innovación tecnológica, la carencia de documentación estructurada del conocimiento y un modelo de negocio poco definido, elementos coincidentes con hallazgos de estudios regionales y nacionales sobre microempresas del sector manufacturero.

Los resultados muestran que Sublimaky presenta un nivel de madurez bajo-medio en su gestión del conocimiento, con fortalezas en creatividad y saberes artesanales, pero con brechas importantes en tecnología, formalización de procesos e indicadores de gestión. Con base en este análisis, se diseña una propuesta de rediseño del modelo de negocio que incluye estrategias de innovación, fortalecimiento organizacional, incorporación de herramientas digitales, documentación del conocimiento crítico y acciones orientadas a ampliar la propuesta de valor. El proyecto concluye que la implementación de un modelo de negocio estructurado permitirá a Sublimaky mejorar su productividad, acceder a nuevas oportunidades de financiamiento, consolidar su presencia en el mercado y avanzar hacia un proceso de crecimiento sostenible y competitivo en el sector calzado de la región.

*Palabras clave: Modelo de negocio, microempresas, innovación, gestión del conocimiento, competitividad empresarial, sector calzado, sostenibilidad*

### **Abstract**

This project presents a proposal to improve the business model of Sublimaky, a microenterprise in the footwear sector located in San José de Cúcuta, with the purpose of strengthening its organizational structure, increasing competitiveness, and optimizing financial sustainability. The study follows a qualitative-descriptive approach, using a methodology based on documentary research and a case study analysis, which enabled the examination of the company's current situation in terms of production, commercial management, and strategic development. The diagnostic process identified critical weaknesses, including the absence of formal planning, limited technological innovation, lack of structured knowledge documentation, and a poorly defined business model, findings that align with regional and national studies on microenterprises in the manufacturing sector.

Results indicate that Sublimaky presents a low–medium level of maturity in knowledge management, with strengths in creativity and artisanal skills, but with significant gaps in technology adoption, process formalization, and management indicators. Based on this analysis, a redesigned business model is proposed, incorporating innovation strategies, organizational strengthening, digital tools, documentation of critical knowledge, and actions aimed at expanding the value proposition. The project concludes that the implementation of a structured business model will allow Sublimaky to improve productivity, access new financing opportunities, consolidate its market presence, and advance toward sustainable and competitive growth within the regional footwear industry.

*Keywords: Business model, microenterprises, innovation, knowledge management, competitiveness, sustainability.*

## **Introducción**

La competitividad empresarial en el sector calzado de Cúcuta exige que las microempresas fortalezcan sus procesos organizacionales, optimicen su estructura interna y desarrollen modelos de negocio capaces de adaptarse a las dinámicas actuales del mercado. En este contexto, Sublimaky, una microempresa dedicada a la sublimación y fabricación de productos derivados del calzado, enfrenta desafíos relacionados con la planificación estratégica, la gestión del conocimiento, la innovación tecnológica y la coordinación de sus procesos internos. Estas limitaciones han impedido una proyección sólida, una consolidación organizacional y un aprovechamiento óptimo de sus capacidades productivas.

El presente trabajo surge con el propósito de analizar la situación actual de Sublimaky y proponer mejoras al modelo de negocio que contribuyan al fortalecimiento de su gestión organizacional y su sostenibilidad en el mediano plazo. Para ello, se parte de un diagnóstico detallado de las capacidades directiva, tecnológica, del talento humano, competitiva y financiera, lo cual permite identificar brechas, oportunidades y elementos clave que influyen en el desempeño global de la empresa. Este diagnóstico se complementa con la aplicación de instrumentos de evaluación del nivel de madurez en la gestión del conocimiento, lo que facilita comprender el estado real de los procesos de documentación, transferencia, uso y conservación del saber organizacional.

A partir de este análisis, se estructura una propuesta orientada al rediseño del modelo de negocio, buscando integrar estrategias de mejora en áreas como innovación, estructura organizacional, gestión de procesos, fortalecimiento del capital humano y adopción tecnológica. La propuesta se fundamenta en la necesidad de que Sublimaky transite hacia un modelo más competitivo, flexible y sostenible, capaz de responder a las exigencias del mercado y de aprovechar sus fortalezas internas.

Este trabajo, por tanto, no solo constituye un ejercicio académico, sino una herramienta práctica que pretende aportar al desarrollo de Sublimaky y, simultáneamente, contribuir al conocimiento sobre la

realidad empresarial de las microempresas en la región, resaltando la importancia de la gestión del conocimiento y del diseño estratégico como elementos esenciales para su crecimiento.

## **CAPÍTULO I**

### **1 Título**

Propuesta de modelo de negocio para el fortalecimiento estratégico de la empresa sublimaki de la ciudad de san José de Cúcuta, norte de Santander.

### **2 PROBLEMA**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Sublimaki, se encuentra ubicada en San José de Cúcuta, Colombia, inmersa en el dinámico sector calzado y servicios para la elaboración de calzado, un sector económico que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. (Camara de Comercio de Cucuta, 2022) En otras palabras, es el sector es vital para la economía local, impulsado por una demanda creciente tanto a nivel regional como nacional, gracias al auge del emprendimiento y a la valorización del diseño personalizado y artesanal en el calzado. (Observatorio de Microempresas, 2022)

En primer lugar, los aspectos financieros de la empresa Sublimaki relacionados con la baja capacidad crediticia y los limitados estudios de financiamiento junto al desconocimiento de las estrategias de cobro han generado reducidas oportunidades para el cliente en la adquisición de los servicios y de productos. Esta problemática se alinea con las limitaciones financieras identificadas en las microempresas del oriente colombiano, donde la falta de planeación financiera restringe la sostenibilidad y expansión empresarial. (Pérez, 2021)

Por otra parte, el inadecuado proceso de cualificación del personal idóneo, la escasa supervisión, y la débil la innovación en diseños nuevo y en técnicas nueva para los procesos de producción, han generado un bajo rendimiento en la calidad la producción y elaboración de los servicios. Este panorama coincide con los hallazgos de (Moreno, 2021), quienes destacan que la falta de innovación tecnológica y de capital humano especializado limita la competitividad en el sector calzado. De igual forma (Arcos. & Contreras, 2017) señalan que la productividad empresarial en Cúcuta depende de la inversión en formación técnica y la adopción de procesos de mejora continua

Por otro lado, bajo el enfoque del direccionamiento estratégico se evidencia limitadas estrategias en la búsqueda de clientes, no se identifican las ventajas y desventajas de los productos ofrecidos por las competencias, con un limitado diseño de estructura organizacional conllevando a la baja efectividad del direccionamiento estratégico. (Ruiz & Calderón, 2020)

De acuerdo con lo anterior esto genera el bajo nivel de ventas para la empresa Sublimaki, lo cual se ve reflejado en los bajos ingresos como consecuencia podrían presentarse reducción de personal. Así mismo no se podrían destinar recursos para inversiones futuras. Por consiguiente, esto refleja el posicionamiento de Sublimaki en el sector empresarial y resumiéndose en alta pérdida de clientes.

## **2.2 Pregunta de investigación**

¿De qué forma el diseño e implementación de un modelo de negocio puede contribuir al fortalecimiento estratégico y al posicionamiento competitivo de la empresa sublimaki en la ciudad de San José de Cúcuta, norte de Santander?

### **2.2.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de mejora del modelo de negocio que contribuya al fortalecimiento estratégico de la empresa Sublimaki en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander

### **2.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar el modelo de negocio vigente de la empresa sublimaki, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto empresarial de san José de Cúcuta, norte de Santander

Diseñar una propuesta de modelo de negocio adaptada a las condiciones particulares de la empresa y su entorno competitivo, utilizando como base herramientas de gestión estratégica como el modelo de negocio Canvas

Formular recomendaciones estratégicas orientadas a la implementación del modelo propuesto, que impulse el crecimiento sostenible y la mejora del desempeño organizacional de Sublimaki.

### 2.3 Justificación

El presente proyecto se justifica por la imperativa necesidad fortalecer la sostenibilidad, competitividad e innovación de la empresa sublimaki, dedicada a la elaboración de calzado en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander. Este sector productivo, además de ser un emblema de la manufacturera local, representa un componente clave en la economía regional por su capacidad de generar empleo y dinamizar encadenamientos productivos. Sin embargo, enfrenta retos considerables derivados de la falta de innovación, la informalidad y la limitada diversificación de mercados, factores que han afectado su estabilidad y crecimiento (Camara de Comercio de Cucuta, 2022).

Desde una perspectiva global la propuesta se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), particularmente con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ya que nos ayuda a impulsar estrategias de generación de empleo formal y desarrollo empresarial sostenible; y con la ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, al promover la modernización de los procesos productivos y la incorporación de practicas innovadoras (Naciones unidas, 2015; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, 2023). De manera complementaria, el proyecto también contribuye al ODS 12: Producción y consumo responsables, al proponer alternativas que mejoren la eficiencia en el uso de recursos y fortalezcan la sostenibilidad de la cadena de valor.

En el contexto territorial, esta investigación se articula con el Plan de desarrollo departamental 2024-2027, que en su eje de productividad e innovación regional propone el fortalecimiento del sector manufacturero mediante la adopción de modelos de negocios modernos, inclusivos y sostenibles (Gobernación de Norte de Santander., 2024). De esta forma, el rediseño del modelo empresarial de Sublimaki se convierte en una respuesta correcta a dicha política, aportando conocimiento aplicado y herramientas prácticas para la consolidación de microempresas en la región, en coherencia con los lineamientos del Plan nacional de desarrollo 2022-2026 sobre la competitividad y sostenibilidad empresarial (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2023).

Asimismo, la iniciativa se relaciona con los lineamientos del índice departamental de competitividad (IDC, 2023), específicamente en el pilar sofisticación y diversificación de mercados, este enfoque resulta fundamental para que sublimaki pueda acceder a nuevas oportunidades comerciales, fortalecer su posicionamiento y desarrollar ventajas competitivas basadas en la diferenciación de producto, la innovación en diseño y la gestión eficiente del talento humano (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2023).

Desde el ámbito empresarial, la pertinencia del proyecto radica en su vocación transformadora y aplicada: no se limita a describir una problemática, sino que propone una estrategia viable para reconfigurar la manera en que la empresa genera y entrega valor a sus clientes. En ese sentido, el trabajo no solo busca incrementar las ventas, sino consolidar un modelo de gestión integral que promueva la rentabilidad, la innovación continua y la sostenibilidad en el tiempo (David, 2017; Ruiz V. &, 2020; Osterwalder A., 2010). Así, el estudio trasciende la teoría para convertirse en una herramienta concreta de desarrollo económico local y fortalecimiento empresarial.

En conclusión, este proyecto es una iniciativa estratégica y multifacética, diseñada para impulsar el crecimiento de Sublimaki a través del aumento de sus ventas, la mejora de su estructura organizacional, la optimización de la calidad de su servicio y la potenciación de sus capacidades financieras, todo ello con el fin último de asegurar su sostenibilidad y liderazgo en el mercado de San José de Cúcuta (Perez, 2025).

## CAPÍTULO II

### 3 Marco referencial

#### 3.1 Antecedentes del problema

##### 3.1.1 Antecedentes internacionales

OSTERWALDER, ALEXANDR Y PIGNEUR, YVES (2010). Business model generation: A handbook for visionaries. Game changers and challengers. El objetivo general de este trabajo fue diseñar una herramienta practica que permitiera a emprendedores y empresarios estructurar, analizar y reinventar modelos de negocio de manera visual y estratégica. La metodología fue de tipo documental y conceptual, basada en el estudio comparativo de más de 470 casos empresariales en distintos países y sectores, lo que permitió validar empíricamente los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio (*Business Model Canvas*).

Como resultado global, el modelo se consolidó como un marco metodológico universal para la comprensión integral del funcionamiento de una empresa. Su aporte al presente proyecto radica en ofrecer la estructura base sobre la cual se diseñará la propuesta de modelo de negocio de Sublimaki, adaptada a las condiciones del sector calzado y al contexto regional de Cúcuta.

Johson, mark w., Christensen, Clayton m. y kagermann, henning (2020). Reinventing your business model in the post-pandemic economy. Harvard business review press.

El objetivo de esta investigación fue analizar cómo las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de América del Norte y Europa adaptaron sus modelos de negocio tras la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19. Se utilizó una metodología cualitativa basada en estudios de caso de 60 empresas pertenecientes a los sectores manufacturero y de servicios creativos, complementada con entrevistas semiestructuradas a directivos y análisis comparativo longitudinal.

Los resultados evidenciaron que las empresas que implementaron ajustes estructurales en sus modelos particularmente en su propuesta de valor y estructura de costos lograron aumentar su resiliencia y sostener entre un 20% y 40% de sus niveles de ingresos previos a la crisis.

El aporte de este antecedente radica en demostrar que la flexibilidad y la innovación estratégica en el modelo de negocio son factores esenciales para la supervivencia y competitividad, especialmente relevantes para Sublimaki, cuya sostenibilidad depende de su capacidad de adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado.

Rodríguez, Camila y Lee, Sung-Ho (2021). *Innovation and Business Model Transformation in Creative Industries: A Comparative Study between Latin America and South Korea*. Universidad de Seúl Journal of Business Research. El propósito de este estudio fue analizar la relación entre innovación y transformación de modelos de negocio en empresas de base creativa de Latinoamérica y Corea del Sur. Se desarrolló una investigación de tipo mixto, con una muestra de 40 microempresas del sector artesanal y de diseño. Los datos se recopilaban mediante cuestionarios y análisis de contenido de informes de gestión empresarial. Los resultados mostraron que las empresas con procesos de innovación sistemática lograron incrementar un 25% su participación en el mercado y mejorar significativamente su posicionamiento de marca.

El aporte para la presente investigación reside en evidenciar que la integración de la innovación al modelo de negocio particularmente en empresas con enfoque artesanal, como Sublimaki potencia la diferenciación del producto y fortalece su sostenibilidad competitiva.

### **3.1.2 Antecedentes nacionales**

Gómez, Luis Fernando y Rodríguez, María Camila (2018). Aplicación del modelo Canvas en microempresas textiles de Medellín. El objetivo general del estudio fue evaluar el impacto de la implementación del modelo Canvas en la gestión y sostenibilidad de microempresas del sector textil. Se desarrolló un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, aplicado a 25 microempresas mediante entrevistas estructuradas y análisis comparativo de indicadores financieros antes y después de la intervención.

Los resultados reflejaron una mejora del 37% en la coherencia entre la propuesta de valor y los canales de distribución. Este antecedente ofrece evidencia empírica sobre la efectividad del Canvas como

herramienta para optimizar la gestión empresarial, lo que respalda la pertinencia de aplicarlo en el rediseño del modelo de negocio de Sublimaki.

Ruiz, Viviana y Calderón, Juan Felipe (2020). Estrategias organizacionales en microempresas creativas de Bucaramanga. El propósito del estudio fue analizar las estrategias organizacionales implementadas por microempresas del sector creativo en Bucaramanga para mejorar su sostenibilidad. Se utilizó una metodología cualitativa de tipo estudio de caso, con entrevistas a 20 empresarios y análisis de contenido.

Los resultados demostraron que la falta de planificación estructural limita el acceso a financiamiento y reduce las posibilidades de innovación. Este antecedente contribuye al proyecto al resaltar la importancia de estructurar un modelo organizacional coherente que permita a empresas como Sublimaki acceder a fuentes formales de crédito y fortalecer su competitividad.

Pérez, Juan y Contreras, Laura María (2021). *Restricciones financieras y modelos de negocio* en microempresas del oriente colombiano. El estudio tuvo como objetivo analizar cómo las limitaciones financieras afectan la sostenibilidad de las microempresas en el oriente colombiano. Se empleó una metodología cuantitativa con diseño descriptivo, encuestando a 100 microempresarios de los sectores manufacturero y comercial.

Los resultados concluyeron que las restricciones crediticias no se deben únicamente a la falta de recursos financieros, sino también a la carencia de una narrativa empresarial coherente y documentada. Este hallazgo se relaciona directamente con Sublimaki, ya que la estructuración de un modelo de negocio sólido podría convertirse en una herramienta estratégica para acceder a financiamiento y promover su crecimiento.

### **3.1.3 Antecedentes locales**

Observatorio de microempresa, universidad francisco de paula Santander (2022). Diagnostico del ecosistema emprendedor en San José de chucuta: retos y oportunidades. El objetivo de este informe

técnico fue diagnosticar el estado actual del ecosistema emprendedor en Cúcuta, identificando los factores que limitan el crecimiento de las microempresas locales. Se empleó una metodología mixta, combinando encuestas a 150 emprendedores con análisis de datos estadísticos del DANE y la Cámara de Comercio de Cúcuta. Los resultados indicaron que más del 70% de las microempresas de la ciudad no cuentan con un modelo de negocio formalmente definido, lo que limita su sostenibilidad y acceso a financiamiento. Este antecedente es crucial para el presente proyecto, ya que evidencia una necesidad estructural en el entorno de Sublimaki: transformar la pasión emprendedora en gestión estratégica.

Romero Arcos, Andrea y Monroy Sepúlveda, Ricardo (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta. El objetivo general fue formular estrategias para aumentar la competitividad del sector calzado en Cúcuta mediante la optimización de procesos productivos y administrativos. La metodología fue descriptiva con enfoque cualitativo, basada en entrevistas a 20 empresarios y observación directa en talleres locales.

Los resultados evidenciaron la falta de innovación tecnológica y de diseño como principales limitantes de competitividad. Este antecedente aporta al proyecto al subrayar la urgencia de incorporar prácticas de innovación y gestión moderna en empresas locales como Sublimaki.

Caracol Radio (2024). Empresarios del calzado en Cúcuta enfrentan bajas ventas. El objetivo de este informe periodístico fue analizar las causas de la disminución en las ventas y la producción del sector calzado en San José de Cúcuta durante el año 2024, considerando el impacto de factores económicos, financieros y sociales en la sostenibilidad de las microempresas locales. La metodología consistió en un estudio descriptivo de carácter documental y empírico, sustentado en entrevistas a empresarios del sector y datos del Observatorio de Mercado de la Cámara de Comercio de Cúcuta. Los resultados evidenciaron que el 65% de las empresas de calzado redujo su volumen de producción entre un 30% y un 50%, principalmente por la baja demanda, los altos costos de insumos y la limitada capacidad crediticia. Asimismo, se identificó una disminución significativa en la empleabilidad del sector, afectando el tejido

económico local. El aporte de este antecedente para el proyecto de Sublimaki radica en ofrecer una visión contextual y actual del estado del sector calzado cucuteño, lo cual permite comprender los desafíos de competitividad, sostenibilidad e innovación que enfrentan las microempresas de la región. Esta información refuerza la pertinencia de proponer un modelo de negocio adaptado a la realidad económica y productiva local, orientado al crecimiento sostenible y al fortalecimiento de la estructura empresarial de Sublimaki.

## **3.2 Marco teórico**

### ***3.2.1 La teoría schumpeteriana del desarrollo económico: innovación como motor del cambio***

El desarrollo económico más que una simple acumulación de capital, es un proceso dinámico de transformación estructural. Joseph Schumpeter, considerado uno de los pioneros en comprender esta lógica, sostuvo que el verdadero impulso del progreso surge de la innovación: esa capacidad humana para “destruir creativamente” lo establecido y reemplazarlo con nuevas formas de producir, comerciar y vivir (Schumpeter, 1934).

Bajo la perspectiva schumpeteriana, la economía se renueva a través de los emprendedores que introducen innovaciones tecnológicas, organizacionales o de mercado. Este proceso no es lineal ni estable, cada avance genera simultáneamente un desequilibrio que obliga al sistema a adaptarse. En otras palabras, el desarrollo no se explica por el equilibrio, sino por la inestabilidad creativa que provocan quienes se atreven a cambiar las reglas del juego (García, 2022)

En los estudios contemporáneos sobre innovación y emprendimiento, esta teoría se ha convertido en el pilar para entender cómo las microempresas y startups logran insertarse en economías locales y generan desarrollo regional (García, 2022; Schumpeter, 1934). Las microempresas no solo son receptoras de cambio, sino agentes activos de transformación. Cada innovación por pequeña que parezca, representa una grieta en el statu quo y una oportunidad para el crecimiento económico estable (Pérez, 2024).

Así, la teoría schumpeteriana ofrece un marco conceptual que respalda la propuesta de rediseñar el modelo de negocio de Sublimaki. No se trata únicamente de mejorar ventas o procesos, sino de

promover un ciclo de innovación continua que permita a la empresa adaptarse, diferenciarse y contribuir al desarrollo económico de su entorno. La innovación en este sentido, no es un lujo intelectual, es el corazón mismo del progreso.

### 3.2.2 *El modelo de negocio: una brújula en medio del caos*

Cuando una microempresa nace, lo hace muchas veces desde la pasión, el instinto o la necesidad. Pero llega un punto tarde o temprano en que improvisar ya no alcanza. Y es ahí donde aparece el modelo de negocio como una especie de brújula. No para decirle a la empresa adónde ir, sino para recordarle cómo hacerlo sin perder el rumbo.

Según (Osterwalder A., 2010), un modelo de negocio describe cómo una organización crea, entrega y captura valor. Puede parecer una definición abstracta, pero en realidad es bastante terrenal ya que se trata de entender qué ofrezco, a quién, cómo lo hago y con qué recursos. Ellos propusieron una herramienta visual llamada Business Model Canvas, que ayuda a ordenar las ideas como piezas de un rompecabezas. Esta herramienta no transforma una empresa de la noche a la mañana, pero sí puede evitar que se hunda por desorden.

#### **Ilustración 1**

##### *Modelo de negocio canvas*



En Colombia, estudios como el de (Rodríguez, 2018) demostraron que aplicar el modelo Canvas en microempresas textiles no solo clarificó procesos internos, sino que también ayudó a mejorar la relación con los clientes. En otras palabras, pensar el negocio ayuda a sentirlo mejor, a hacerlo más coherente y más fuerte.

### **3.2.3 *Microempresas: heroínas pequeñas con problemas grandes***

Las microempresas son como colibríes: frágiles, veloces, bellas... pero al menor descuido, pueden desplomarse. En Colombia, según el Dane (2022), más del 90% del tejido empresarial está compuesto por ellas. Y sin embargo, muchas funcionan sin estructura, sin planificación, sin acceso real al crédito, a merced de la intuición y la suerte.

En ciudades como Cúcuta, donde la economía se ve sacudida por la frontera, el contrabando y la informalidad, estos retos se multiplican. El Observatorio de Microempresa de la Universidad Francisco de Paula Santander (2022) reveló que más del 70% de las microempresas cucuteñas no tienen una estructura organizacional definida. Funcionan como pueden, pero no como deberían.

Lo que Ruiz y Calderón (2020) encontraron en Bucaramanga también aplica aquí: muchas empresas creativas operan sin estrategia clara, sin visión de largo plazo, y eso las condena a sobrevivir en lugar de crecer. Como quien rema con fuerza, pero sin saber hacia dónde.

### **3.2.4 *La innovación: no solo un lujo, sino una necesidad***

En el mundo del calzado, hacer lo de siempre es un riesgo. El cliente ya no quiere solo zapatos: quiere identidad, historia, diseño. Y es ahí donde entra la innovación, no como adorno, sino como motor de diferenciación y supervivencia.

(Moreno, 2021), en su estudio sobre empresas de calzado en el Valle del Cauca, encontraron que las que invierten en innovación —ya sea técnica o estética— no solo venden más, sino que logran fidelizar a sus clientes. Porque un producto innovador no es solo algo “bonito”; es algo que habla, que conecta, que se vuelve parte de la vida del comprador.

Sublimaki tiene aquí una oportunidad clara: si logra integrar diseño, creatividad y calidad en su propuesta, puede destacarse en un mercado saturado de lo mismo. Pero para lograrlo, necesita una estructura que le permita innovar de forma sostenida, no solo por momentos de inspiración.

### **3.2.5 Estrategias y estructura: La arquitectura invisible del éxito**

Una empresa sin estrategia es como un edificio sin planos. Puede sostenerse un tiempo, pero tarde o temprano se tambalea. (David, 2017), plantean que el direccionamiento estratégico es el conjunto de decisiones que alinean todos los esfuerzos hacia un objetivo común. Y si ese direccionamiento se combina con una estructura organizacional coherente, entonces la empresa no solo funciona: respira, aprende y evoluciona.

Hernández y Botero (2019) insisten en que las microempresas no deben ver la formalización interna como una carga, sino como una palanca. Planificar no es burocratizar: es prepararse para crecer.

En resumen, todo apunta a una conclusión poderosa: Sublimaki no necesita empezar de cero, pero sí necesita repensarse desde dentro. El modelo de negocio, lejos de ser una moda teórica, puede convertirse en la columna vertebral que le permita ordenar su casa, entender a sus clientes, innovar con sentido y crecer con propósito. Y en ese camino, no camina sola: camina sobre el conocimiento acumulado de quienes han demostrado que pensar estratégicamente no es solo para las grandes empresas, sino también y sobre todo para las que sueñan con llegar lejos.

### **3.3 Marco conceptual**

Hablar de “modelo de negocio” o “estructura organizacional” puede sonar como si estuviéramos en una torre de marfil, pero en realidad, estos conceptos no viven en los libros: respiran en cada taller donde se corta cuero, en cada conversación con un cliente que duda, en cada decisión de invertir o esperar. Este marco conceptual busca aterrizar los términos clave que sustentan esta investigación, no desde la teoría pura, sino desde su utilidad práctica y su relevancia emocional en el contexto de una microempresa creativa.

### **3.3.1 *Modelo de negocio***

Un modelo de negocio es como el esqueleto de una empresa: no se ve a simple vista, pero lo sostiene todo. Es la manera en que una organización estructura su propuesta de valor, conecta con sus clientes, administra sus recursos y genera ingresos (Osterwalder A., 2010)

En términos más simples: es el mapa que responde a las preguntas fundamentales de todo negocio ¿qué vendo?, ¿a quién?, ¿cómo lo produzco?, ¿con qué lo financio?, ¿qué me hace diferente?. Para esta tesis se utiliza el enfoque del Business Model Canvas, compuesto por nueve bloques: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos.

En el caso de Sublimaki, construir este modelo no es un ejercicio teórico: es una herramienta urgente para reorganizar sus procesos, afinar su oferta y encontrar un camino hacia la sostenibilidad.

### **3.3.2 *Microempresa***

La microempresa es el primer latido de una economía viva. Según la Ley 905 de 2004 en Colombia, una microempresa es aquella con hasta 10 empleados y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Pero más allá de la cifra, la microempresa suele ser un reflejo del rostro humano del emprendimiento: el de quien decide crear algo con sus manos, su intuición y, muchas veces, con escaso acompañamiento institucional.

Estas organizaciones tienen una alta capacidad de adaptación, pero también enfrentan serios desafíos estructurales: informalidad, bajo acceso a financiamiento, debilidad en gestión organizacional y dificultad para escalar (DANE, 2022). En contextos fronterizos como Cúcuta, esas dificultades se multiplican.

Sublimaki, como microempresa, representa esa tensión constante entre creatividad y precariedad, entre potencial y limitaciones.

### **3.3.3 Dirección estratégica**

Hablar de dirección estratégica es hablar de saber hacia dónde se va y cómo se va a llegar. Según (David, 2017), se refiere al conjunto de acciones que definen la visión, misión, objetivos y planes de una organización para alcanzar el éxito competitivo a largo plazo.

Pero en el mundo real, muchas microempresas confunden “estrategia” con intuición. No basta con tener una buena idea: hay que construir el camino para que esa idea se sostenga, se transforme y crezca. En este sentido, una dirección estratégica clara puede ayudar a que Sublimaki pase de reaccionar a los problemas a anticiparse a ellos, de improvisar a planificar.

### **3.3.4 Estructura organizacional**

Si el modelo de negocio es el esqueleto, la estructura organizacional es la musculatura: cómo se reparten las funciones, quién toma decisiones, cómo fluye la comunicación y cómo se articulan los procesos internos. Una estructura mal definida puede ahogar incluso a la mejor idea.

Mintzberg (2003) sugiere que las organizaciones exitosas configuran su estructura de manera coherente con su entorno, su cultura y sus metas. En microempresas, esta estructura suele ser informal, lo que genera sobrecarga, falta de roles claros y cuellos de botella.

Para Sublimaki, establecer una estructura mínima, funcional y escalable puede significar la diferencia entre crecer con orden o desbordarse por su propio caos.

### **3.3.5 Innovación**

En el sector creativo, innovar no es solo una opción: es casi una cuestión de supervivencia. La innovación, según (Schumpeter, 1934), es el motor del desarrollo económico porque permite crear nuevas combinaciones de recursos, productos o procesos.

En el caso del calzado personalizado, la innovación no se limita al diseño; también puede estar en los materiales, en la experiencia del cliente, en las formas de pago o en los canales de distribución. Para una marca como Sublimaki, que quiere destacar en un mercado repleto de ofertas similares, innovar es su mejor argumento para ser elegida.

### **3.3.6 Propuesta de valor**

La propuesta de valor es la promesa que hace una empresa a sus clientes, aquello que la distingue, que la vuelve relevante, que justifica su existencia. No se trata solo de calidad, precio o diseño: se trata de resolver un problema o satisfacer un deseo de forma única (Kotler & Keller, 2016).

Para Sublimaki, redefinir su propuesta de valor implica mirar con honestidad qué ofrece hoy, qué esperan sus clientes y cómo puede ajustar su oferta para volver a enamorar al mercado.

## **3.4 Marco legal**

El desarrollo y la sostenibilidad de las microempresas en colombiano solo dependen de la creatividad o la gestión, sino también de un sólido marco jurídico que garantice su formalización, competitividad y permanencia. En este sentido, la estructura normativa que rige a la empresa sublimaki se analiza a partir de la pirámide de Kelsen, que jerarquiza las normas desde la constitución hasta la normativa local, reflejando coherencia del sistema jurídico colombiano.

### **3.4.1 Nivel 1. Constitución política de Colombia 1991**

En la cúspide del ordenamiento jurídico se encuentra la constitución política de Colombia (1991), que en su artículo 333 reconoce la libertad económica y la iniciativa privada como pilares del desarrollo nacional. Además, establece el deber del estado para fortalecer las PYMES, garantizando condiciones para su competitividad y sostenibilidad.

Este mandato constitucional legitima el propósito de la empresa sublimaki, que busca crecer desde la legalidad y el trabajo digno, aportando al desarrollo económico local y regional. Así, la constitución no solo protege los derechos de los grandes empresarios, sino que también respalda los sueños productivos de los pequeños emprendedores, otorgándoles un lugar en el entramado económico nacional

### **3.4.2 Nivel 2. Leyes de rango nacional**

En el siguiente nivel se encuentran las leyes que regulan directamente la creación, formalización y fortalecimiento de las microempresas en Colombia, entre las cuales destacan:

Ley 905 de 2004, que modifica la Ley 590 de 2000 y define la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta norma otorga reconocimiento jurídico a unidades productivas con menos de 10 empleados y activos inferiores a 501 SMMLV (Congreso de Colombia, 2004). Gracias a esta ley, Sublimaki adquiere identidad legal y puede acceder a programas de fortalecimiento y financiación empresarial.

Ley 1014 de 2006, conocida como la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, que promueve la educación emprendedora y la articulación entre el Estado, el sector privado y las instituciones educativas para fortalecer una cultura de innovación (Congreso de Colombia, 2006). Esta ley respalda la vocación creativa y artesanal de Sublimaki, validando el emprendimiento como una forma legítima de desarrollo personal y social.

### **3.4.3 Nivel 3. Decretos reglamentarios**

En este nivel se ubican los decretos que desarrollan y actualizan las disposiciones legales. Destaca el decreto 957 de 2019, expedido por el ministerio de comercio, industria y turismo, que redefine la clasificación de la empresas en función de sus ingresos brutos anuales, ofreciendo un enfoque mas ajustado a la realidad económica del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., 2019).

Para Sublimaki, esta normativa resulta esencial, ya que reconoce la variabilidad de ingresos típica de las microempresas artesanales y permite su inclusión en políticas públicas adaptadas a su escala productiva.

### **3.4.4 Nivel 4. Normativa territorial y planes de desarrollo**

Finalmente, en la base de la pirámide jurídica se encuentran las **normas de carácter territorial**, que adaptan las políticas nacionales al contexto local. El plan de desarrollo de San José de Cúcuta (2020-2023) integra dentro de un eje productividad y emprendimiento la promoción economía naranja y fortalecimiento de las microempresas creativas (Alcaldía de San José de Cúcuta, 2020).

En coherencia con lo anterior, Sublimaki puede articular sus estrategias empresariales con los programas locales de apoyo al emprendimiento, beneficiándose de capacitaciones, asesorías y convocatorias que impulsan la innovación y la sostenibilidad económica regional.

## **4 Metodología**

### **4.1 Metodología de la investigación**

El presente estudio se contextualiza dentro de un enfoque cualitativo-descriptivo dado que se basa en la comprensión de la situación actual de la empresa sublimaki desde sus aspectos organizacionales, productivos y estratégicos, para así plantear y diseñar una propuesta de modelo de negocio que se adapte a sus necesidades. Considerando desde el punto de vista del tipo de estudio, se clasifica como una investigación descriptiva y aplicada.

Desde su enfoque metodológico, este trabajo se inscribe dentro de una investigación descriptiva y aplicada. Es descriptiva ya que se observa, analiza e interpreta los factores que definen el funcionamiento actual de sublimaki. Y es aplicada porque no se queda e la teoría, busca transformar el conocimiento en acción, proponiendo un modelo de negocio que impulse el crecimiento estratégico y sostenible de la empresa.

### **4.2 Tipo de investigación en función de los datos**

El enfoque metodológico de este trabajo combinó dos caminos que se complementan entre sí: la investigación documental y el estudio de caso.

La primera se apoyó en una revisión cuidadosa de bibliografía, teorías y antecedentes sobre modelos de negocio, gestión estratégica y procesos de innovación aplicados al sector del calzado. Esta fase constituye el mapa conceptual que orienta la comprensión del contexto empresarial y permite identificar las herramientas más adecuadas para el diseño del modelo de negocio propuesto.

El segundo camino, el estudio de caso, centra su mirada en la microempresa Sublimaki, ubicada en la ciudad de San José de Cúcuta. A través del análisis de su estructura organizacional, su dinámica operativa y su posicionamiento actual en el mercado, se busca comprender de manera profunda los factores que limitan o potencian su desarrollo estratégico. Este acercamiento directo posibilita que la propuesta de modelo de negocio no surja de la teoría aislada, sino de la realidad concreta de la empresa y de su entorno competitivo.

El estudio se circunscribe al contexto geográfico y económico de San José de Cúcuta, Norte de Santander, reconociendo sus particularidades sociales, comerciales y culturales. De esta manera, la propuesta se concibe como un instrumento de apoyo a la planificación empresarial de Sublimaki, con proyección hacia el fortalecimiento de su competitividad y su sostenibilidad a mediano plazo.

#### **4.3 Población y muestra**

La población objeto de estudio estuvo constituida por los integrantes y procesos que conforman la estructura organizacional de la microempresa Sublimaki, ubicada en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander. Esta población incluye tanto al propietario como al equipo operativo y administrativo directamente involucrado en las actividades productivas y comerciales de la empresa. En otras palabras, se trata del conjunto de personas y dinámicas internas que sostienen el funcionamiento cotidiano de la organización y que, por tanto, representan la fuente principal de información para comprender su realidad estratégica.

Dado que el estudio adoptó un enfoque cualitativo, no se busca una muestra estadísticamente representativa, sino una selección intencionada de participantes y situaciones que permitan captar la esencia del fenómeno estudiado. Por ello, la muestra se define de manera no probabilística y por conveniencia, orientada a obtener información profunda y significativa sobre la empresa.

La muestra fue conformada por: El propietario o gerente general de Sublimaki, quien aporta una visión integral de la gestión, las decisiones estratégicas y los retos empresariales. Dos empleados clave, seleccionados por su conocimiento de los procesos productivos, logísticos y comerciales. Además, el estudio considera la observación directa de las actividades internas de la empresa como parte fundamental del proceso de recolección y validación de la información.

Esta selección permite acceder a una perspectiva amplia y realista del funcionamiento de Sublimaki, comprendiendo tanto la visión directiva como las experiencias operativas. Así, la muestra no se limita a recoger datos, sino que se convierte en un medio para interpretar la cultura organizacional, los procesos productivos y las estrategias de diferenciación que actualmente definen la identidad de la microempresa.

El propósito de esta delimitación no es cuantificar, sino profundizar en la comprensión de los factores internos y externos que influyen en la gestión estratégica de Sublimaki, con el fin de diseñar un modelo de negocio adaptado a sus condiciones reales y a su potencial de crecimiento sostenible.

**Tabla 1**  
*Población y muestra*

Área	Cargo(s)
<b>1. Gerencia</b>	Gerente / Propietario
<b>2. Área Administrativa</b>	Contadora externa
<b>3. Área de Producción</b>	Troquelador
	Repujador
	Estampador
<b>4. Área Comercial / Ventas</b>	Operario de planchas
	Asesora comercial y Responsable de marketing y redes sociales

#### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para recoger la información necesaria se emplearon técnicas e instrumentos que permitieron obtener una visión integral del funcionamiento de sublimaki las cuales son:

##### **4.4.1 Entrevistas semiestructuradas**

Para complementar el proceso de recolección de información y fortalecer el rigor del diagnóstico del modelo de negocio, se incorporó una entrevista semiestructurada dirigida al propietario de la empresa Sublimaki. Esta entrevista se diseñó con base en los nueve bloques del Modelo Canvas, permitiendo obtener información detallada sobre la operación actual del negocio, sus procesos internos, la lógica comercial y las percepciones del emprendedor frente a los retos y oportunidades del mercado.

##### **4.4.2 Observación directa**

Se desarrolló en la propia planta de sublimaki, donde se espera identificar las fortalezas y debilidades en la gestión operativa.

#### **4.4.3 Análisis bibliográfico**

Se realizó la exploración de literatura científica, artículos especializados, informes institucionales y fuentes oficiales sobre microempresas y modelos de negocios en Colombia, que brindan fortalecimiento y complementariedad al marco teórico y contextual del estudio.

## **5 Resultados**

### **5.1 Diagnóstico del modelo de negocio vigente de la empresa sublimaki**

El análisis del modelo de negocio vigente de sublimaki permitió identificar los elementos que estructuran su operación actual, así como las brechas y oportunidades de mejora que afectan su crecimiento y sostenibilidad. Este diagnóstico se construyó a partir de la observación directa, revisión documental y una entrevista semiestructurada realizada al propietario. Esta triangulación permitió comprender con mayor profundidad la forma en que opera la empresa, los elementos que conforman su propuesta de valor y las debilidades que dificultan la competitividad del negocio.

Durante la entrevista se abordaron preguntas orientadas a explorar los nueve bloques del modelo Canvas, lo que permitió identificar tanto lógica operativa del emprendimiento como las percepciones del propietario respecto a su mercado, procesos internos y capacidades disponibles. A partir de esta información se elaboró el siguiente diagnóstico:

#### **5.1.1 Propuesta de valor**

El propietario expuso que sublimaki se distingue por la personalización y la elaboración artesanal de cada producto. Sin embargo, la entrevista reveló la ausencia de una propuesta de valor formalmente definida: no existe un discurso de marca claro ni una comunicación articulada que explique por qué el cliente debería preferir a Sublimaki frente a competidores similares. Esta falta de claridad afecta el posicionamiento y dificulta que el mercado perciba el esfuerzo artesanal y creativo detrás del producto.

#### **5.1.2 Segmentos de clientes**

Las respuestas del propietario evidenciaron que la empresa atiende principalmente clientes mayoristas que buscan la personalización de productos, pero no se cuenta con una segmentación definida.

La información se maneja de manera informal, sin herramientas que permitan identificar patrones de compra o preferencias. Esto genera una oferta reactiva, no estratégica, lo cual limita la capacidad de expansión hacia otros nichos potenciales.

### **5.1.3 Canales de distribución y comunicación**

La entrevista permitió Identificar que el principal canal de venta es la comunicación directa vía redes sociales. Sin embargo, el propietario reconoció que no existe un plan de marketing digital, ni una programación de contenidos, ni campañas dirigidas a públicos específicos. Los canales actuales funcionan, pero no se aprovechan para maximizar alcance, conversión y reconocimiento de marca.

### **5.1.4 Relación con los clientes**

El propietario manifestó que la atención es personalizada y cercana, pero también reconoció no contar con mecanismos formales para la fidelización, como bases de datos, programas de recompensas o seguimiento postventa. Esta falta de estructuración afecta la capacidad de retener clientes y limita el desarrollo de relaciones a largo plazo.

### **5.1.5 Fuentes de ingresos**

Según la entrevista, la empresa depende exclusivamente de la venta unitaria bajo pedido, sin estrategias para diversificar ingresos ni para ofrecer productos complementarios. Esta dependencia eleva el riesgo financiero y reduce la estabilidad del negocio, especialmente en épocas de baja demanda.

### **5.1.6 Recursos clave**

El análisis evidencio que los recursos clave se concentran en la experiencia del propietario, las herramientas de sublimación y el taller. No se cuenta con maquinaria avanzada ni procesos documentados. Esta carencia debilita la capacidad operativa y dificulta el escalamiento del negocio.

### **5.1.7 Actividades clave**

Durante la entrevista, el propietario reconoció que no existen procedimientos estandarizados ni cronogramas de producción. La planificación depende de la carga diaria y no de un sistema que garantice eficiencia. Esto genera variaciones en los tiempos de entrega y dificultades para responder a picos de demanda.

### **5.1.8 Socios o aliados clave**

El propietario señaló que los proveedores son informales y no existen alianzas estratégicas. Esto ocasiona incertidumbre en precios y abastecimiento. Tampoco se evidenciaron redes de colaboración con diseñadores, distribuidores o ferias del sector.

### **5.1.9 Estructura de costos**

La entrevista confirmó que no se utiliza un sistema contable técnico ni un modelo formal de costos. Los gastos se registran manualmente, lo que dificulta el análisis de rentabilidad y la planeación financiera.

### **5.1.10 Conclusión del diagnóstico**

El modelo de negocio vigente permite la operación básica del emprendimiento, pero presenta debilidades estructurales en aspectos como segmentación, estandarización de procesos, marketing digital, diversificación de ingresos y gestión financiera. Los hallazgos de la entrevista al propietario refuerzan la necesidad de rediseñar el modelo de negocio para fortalecer su competitividad y alinearlos con las demandas actuales del mercado.

## **5.2 Análisis FODA**

Para contemplar de manera integral la situación actual de Sublimaky y orientar adecuadamente el diseño de un modelo de negocio más sólido y sostenible, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta herramienta estratégica permite examinar simultáneamente los factores internos que condicionan el desempeño de la empresa, así como los elementos externos del entorno que pueden favorecer o dificultar su crecimiento.

El FODA no solo identifica los componentes que influyen en la competitividad de la organización, sino que también facilita la formulación de estrategias coherentes y alineadas con su realidad operativa. A partir de esta lectura combinada, es posible establecer rutas de acción que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades del mercado, reduzcan las debilidades estructurales y mitiguen las amenazas del contexto regional y sectorial.

Este análisis constituye, por tanto, una base fundamental para la toma de decisiones estratégicas y para la construcción de un modelo de negocio que responda a las necesidades actuales de Sublimaky y le permita proyectarse hacia un crecimiento sostenible y competitivo.

### **5.2.1 Análisis interno**

#### **5.2.1.1 Fortalezas (F)**

- F1. Calidad artesanal y diseño personalizado en los productos.
- F2. Reconocimiento local en el sector calzado.
- F3. Equipo con habilidades especializadas en troquelado, estampado y repujado.
- F4. Flexibilidad en la producción para atender pedidos personalizados.
- F5. Relaciones estables con proveedores locales.

#### **5.2.1.2 Debilidades (D)**

- D1. Ausencia de planificación estratégica formal.
- D2. Escasa presencia digital y bajo uso de herramientas tecnológicas.
- D3. Falta de estructura organizacional definida.
- D4. Limitado acceso al crédito y desconocimiento de estrategias financieras.
- D5. Carencia de documentación del conocimiento y de procedimientos estandarizados.

### **5.2.2 Análisis externo**

#### **5.2.2.1 Oportunidades (O)**

- O1. Crecimiento del interés por productos artesanales y personalizados.
- O2. Programas institucionales de apoyo a microempresas y economía naranja.
- O3. Mayor acceso a canales digitales de comercialización.
- O4. Incremento del turismo en la región, que puede ampliar la demanda.
- O5. Expansión del mercado nacional del calzado artesanal.

### 5.2.2.2 Amenazas (A)

- A1. Competencia informal en el sector calzado en Cúcuta.
- A2. Aumento de precios en materias primas.
- A3. Inestabilidad económica y fronteriza en la región.
- A4. Saturación del mercado con productos de bajo costo y baja calidad.
- A5. Entrada de productos importados a precios competitivos.

**Tabla 2.**  
*Matriz DOFA estratégica – Empresa sublimaki*

Factores externos	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<b>Factores internos</b>		
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>Estrategias FO (Maximizar Fortalezas y Oportunidades)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la calidad del producto y el reconocimiento local para incursionar en canales digitales (e-commerce). (F1+F2+O3)</li> <li>• Crear líneas dirigidas a consumidores jóvenes, manteniendo estándares de calidad. (F1+F4+O1)</li> <li>• Postular la empresa a programas de apoyo institucional para microempresas del sector calzado. (F2+O2)</li> </ul>	<b>Estrategias FA (Usar Fortalezas para Minimizar Amenazas)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar la calidad y compromiso del equipo como factor diferenciador frente a la competencia. (F1+F3+A1)</li> <li>• Optimizar procesos para reducir costos ante el aumento de precios de materias primas. (F4+F5+A2)</li> <li>• Reforzar la identidad de marca local para enfrentar la informalidad y la competencia desleal. (F2+A1)</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>Estrategias DO (Minimizar Debilidades y Aprovechar Oportunidades)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de marketing digital que diversifique los canales de venta. (D2+O3)</li> <li>• Diseñar una estructura organizacional flexible para nuevos proyectos de expansión.</li> </ul>	<b>Estrategias DA (Minimizar Debilidades y Amenazas)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una planeación estratégica que anticipe cambios del entorno económico. (D1+A3)</li> <li>• Capacitar al personal en innovación y gestión para reducir la informalidad. (D5+A1)</li> </ul>

Factores externos	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<b>Factores internos</b>	(D3+O5) • Gestionar alianzas con entidades de apoyo empresarial para fortalecer la planificación y el acceso a financiamiento.	• Diseñar estrategias de fidelización para conservar clientes ante la competencia y la inestabilidad regional.
	(D1+D4+O2)	(D2+A4+A3)

En conclusión, el análisis integral de FODA confirmo que la empresa posee fortalezas valiosas, especialmente relacionadas con la calidad de su producto, la creatividad artesanal y el compromiso del equipo de trabajo. Estas capacidades internas representan una base sólida sobre la cual se pueden construir procesos de crecimiento y consolidación en el sector calzado. Sin embargo, también se identifican debilidades significativas, entre ellas la ausencia de planificación formal, la limitada adopción tecnológica y la falta de documentación estructurada de los procesos, aspectos que restringen su competitividad y su posibilidad de escalar a nuevos mercados.

En cuanto al entorno externo, se observó un conjunto importante de oportunidades derivadas de la expansión del comercio digital, la disponibilidad de programas de apoyo a las microempresas y la creciente demanda de productos diferenciados y artesanales. No obstante, estas oportunidades conviven con amenazas reales como la alta informalidad en el sector, el incremento en los costos de materias primas, la competencia desleal y la inestabilidad económica regional.

La combinación de estos factores permitió identificar que Sublimaky se encuentra en un punto estratégico: dispone de atributos diferenciadores que pueden ser potenciados mediante un modelo de negocio más estructurado, pero requiere atender con prioridad sus debilidades internas para no quedar rezagada frente a un entorno competitivo exigente. Las estrategias derivadas del FODA apuntan justamente a este equilibrio, buscando transformar las capacidades existentes en ventajas sostenibles, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y reducir los riesgos asociados tanto a las amenazas externas como a las limitaciones internas.

En conclusión, el análisis integral del FODA confirmó la necesidad de fortalecer la organización desde adentro, incorporar herramientas de innovación y planificación, y orientar sus esfuerzos hacia una propuesta de valor más clara y competitiva. De esta manera, Sublimaky podrá avanzar hacia un modelo de crecimiento sostenido, preparado para enfrentar los desafíos del contexto regional y aprovechar plenamente las oportunidades emergentes del sector calzado.

### **5.3 Hallazgos principales**

Del proceso de análisis se identificaron los siguientes hallazgos clave:

#### **5.3.1 Estructura organizacional limitada**

La empresa depende en exceso del propietario, sin delegación formal de funciones. Esto afecta la eficiencia, la toma de decisiones y el crecimiento.

#### **5.3.2 Gestión financiera débil**

No existen presupuestos, control de costos ni indicadores de rentabilidad. Esto impide evaluar con precisión el desempeño económico.

#### **5.3.3 Ausencia de planeación estratégica:**

Opera de forma remota. No hay misión, visión ni objetivos definidos, lo cual limita su proyección a largo plazo.

#### **5.3.4 Baja digitalización:**

Aunque utiliza redes sociales, no hay estrategia de marketing digital ni posicionamiento de marca estructurado.

#### **5.3.5 Capacidad productiva limitada:**

La maquinaria es básica y los procesos no están estandarizados. Esto genera tiempos prolongados de producción.

#### **5.3.6 Potencial creativo sin explotar**

La sublimación y personalización pueden ser una ventaja competitiva si se articulan con estrategias de innovación y diseño diferenciado.

### 5.3.7 *Relaciones con clientes informales*

No se gestionan bases de datos ni programas de fidelización, desaprovechando el valor de los clientes recurrentes.

Estos hallazgos sustentan la necesidad de implementar un modelo de negocio estructurado que oriente a Sublimaki hacia la formalización, la innovación y la sostenibilidad.

## 5.4 **Propuesta de modelo de negocio para el fortalecimiento estratégico de sublimaki**

Basado en el diagnóstico realizado, se formula una propuesta de modelo de negocio orientada al fortalecimiento estratégico de Sublimaki, centrada en su especialización en la producción de capelladas prefabricadas y la prestación de servicios de estampado, repujado y sublimado para el sector calzado.

**Tabla 3.**

*Propuesta estratégica para sublimaki model canvas*

<b>Bloque Canvas</b>	<b>Propuesta estratégica para Sublimaky</b>
<b>Propuesta de valor</b>	Producción de capelladas prefabricadas de alta calidad y precisión, elaboradas con técnicas de estampado, repujado y sublimado que agregan valor estético y funcional al calzado. De igual manera, prestar el servicio personalizado, con cumplimiento en tiempos de entrega, flexibilidad en cantidades y acompañamiento técnico a los fabricantes.
<b>Segmentos de clientes</b>	Micro y pequeñas empresas fabricantes de calzado en Cúcuta y Norte de Santander.
<b>Canales de distribución</b>	Talleres artesanales que subcontratan partes del proceso productivo. Diseñadores o emprendedores del sector creativo que requieren capelladas personalizadas para colecciones de calzado.
<b>Canales de distribución</b>	Alianzas con asociaciones de zapateros y clústeres de calzado. Presencia digital mediante redes sociales y un catálogo técnico en línea. Participación en ferias y ruedas de negocios del sector calzado.

<b>Bloque Canvas</b>	<b>Propuesta estratégica para Sublimaky</b>
<b>Relación con los clientes</b>	Relaciones basadas en la confianza, el cumplimiento y la asesoría técnica. Se propone implementar un sistema de gestión de clientes (CRM básico) para mantener la trazabilidad de pedidos, retroalimentación y fidelización mediante descuentos por volumen y atención preferencial a clientes frecuentes.
<b>Fuentes de ingresos</b>	<p>Venta de capelladas prefabricadas en diferentes materiales.</p> <p>Prestación de servicios de estampado, repujado y sublimado sobre materiales del cliente.</p> <p>Producción bajo contrato para marcas de calzado locales.</p> <p>Servicios de diseños exclusivos y desarrollo de muestras personalizadas.</p> <p>Maquinaria semi-industrial para troquelado, planchado y estampado.</p>
<b>Recursos clave</b>	<p>Personal técnico con experiencia en diseño y manejo de materiales.</p> <p>Software de diseño vectorial (CorelDRAW, Illustrator).</p> <p>Relaciones con proveedores de materiales y talleres aliados.</p> <p>Corte, troquelado y armado de capelladas.</p>
<b>Actividades clave</b>	<p>Estampado, repujado y sublimado.</p> <p>Desarrollo de prototipos según especificaciones del cliente.</p> <p>Control de calidad y entrega a tiempo.</p> <p>Marketing industrial y fortalecimiento de relaciones B2B.</p> <p>Talleres de calzado locales que demandan componentes.</p>
<b>Socios clave</b>	<p>Proveedores de materiales (cuero, suelas, plantillas).</p> <p>Cámara de Comercio de Cúcuta y SENA</p> <p>Diseñadores independientes</p> <p>Compra de materiales e insumos.</p>
<b>Estructura de costos</b>	<p>Mantenimiento y calibración de maquinaria.</p> <p>Mano de obra especializada.</p> <p>Energía eléctrica y transporte.</p> <p>Inversión en marketing digital y desarrollo de catálogo técnico.</p>

El modelo de negocio propuesto para Sublimaki constituye una respuesta estratégica a los desafíos identificados durante el diagnóstico organizacional, y al mismo tiempo, una hoja de ruta para consolidar su posición en el sector calzado de San José de Cúcuta. La propuesta se fundamenta en la especialización de la empresa en la producción de capelladas prefabricadas y la prestación de servicios de estampado, repujado y sublimado, combinando calidad técnica, personalización y cumplimiento como ejes diferenciadores.

Más que un simple rediseño operativo, este modelo representa una reorientación integral del negocio, capaz de articular los recursos internos, las oportunidades del entorno y las tendencias del mercado en una estructura coherente y sostenible. La integración de estrategias digitales, alianzas con asociaciones y clústeres del calzado, y la adopción de herramientas de gestión de clientes (CRM) permiten a Sublimaki fortalecer su relación con el mercado, ampliar su red comercial y construir vínculos de confianza duraderos.

Desde la perspectiva de gestión, la propuesta fomenta la formalización organizacional y la planificación estratégica, dos aspectos que históricamente habían limitado el crecimiento de la empresa. La incorporación de procesos estandarizados, la diversificación de fuentes de ingreso y la inversión en marketing digital no solo aumentan la competitividad, sino que proyectan a Sublimaki como un actor clave dentro del ecosistema productivo regional.

## **5.5 Formulación de recomendaciones estratégicas orientadas a la implementación del modelo propuesto**

El fortalecimiento estratégico de Sublimaki requiere que el modelo de negocio propuesto trascienda el plano conceptual y se traduzca en acciones concretas. Por ello, las estrategias aquí planteadas buscan articular las dimensiones organizacional, financiera, productiva, comercial y social de la empresa, con el propósito de consolidar su sostenibilidad y competitividad.

Cada estrategia responde a los hallazgos del diagnóstico y se orienta a convertir las fortalezas internas en motores de crecimiento, mientras se corrigen las debilidades que limitan su desempeño actual.

De esta forma, se propone un plan de implementación que equilibra la planificación estructurada con la flexibilidad propia de una microempresa en desarrollo.

**Tabla 4.**  
*Estrategias para la implementación del modelo de negocio de sublimaki*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Acciones Específicas</b>	<b>Responsables</b>
Fortalecimiento organizacional	Fortalecer la estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir misión, visión y objetivos estratégicos.</li> <li>- Crear una estructura básica de roles (administración, producción y ventas).</li> <li>- Implementar un manual de funciones y control de tareas.</li> <li>- Utilizar software gratuito de contabilidad (Alegra, Siigo Pyme).</li> </ul>	Propietario
Gestión financiera y contable	Mejorar el control financiero y el acceso a recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer presupuestos mensuales y control de costos por producto.</li> <li>- Gestionar microcréditos con la Cámara de Comercio o Bancóldex.</li> <li>- Establecer un ciclo trimestral de diseño y desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>	Propietario / asesor contable
Innovación y desarrollo de producto	Potenciar la innovación y la diversificación de portafolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducir materiales ecológicos o reciclados.</li> <li>- Capacitar al personal en diseño, sostenibilidad y procesos creativos.</li> <li>- Crear campañas publicitarias y un catálogo digital.</li> <li>- Generar contenido sobre procesos artesanales y testimonios de clientes.</li> </ul>	Área de producción / Diseñador aliado
Marketing digital y posicionamiento	Incrementar la visibilidad y		Área comercial / Community manager

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Acciones Específicas</b>	<b>Responsables</b>
Alianzas estratégicas	posicionamiento de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar con microinfluenciadores locales.</li> <li>- Participar en ferias, universidades y programas de emprendimiento.</li> </ul>	Propietario / área comercial
	Expandir la red de colaboración y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer convenios con tiendas locales y diseñadores.</li> <li>- Vincularse con entidades de apoyo a la economía naranja.</li> <li>- Reducir desperdicios mediante la reutilización de materiales.</li> </ul>	
Sostenibilidad y responsabilidad social	Fomentar una cultura empresarial sostenible y responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar empaques ecológicos y mensajes de consumo responsable.</li> <li>- Promover empleo juvenil y prácticas inclusivas.</li> </ul>	Propietario / Área de producción

Las estrategias diseñadas para Sublimaki buscan más que una reorganización operativa: aspiran a generar una transformación consciente, tanto en su cultura empresarial como en su relación con el entorno. En el corto plazo, se espera que la definición de una estructura clara, acompañada de una gestión financiera ordenada, sienta las bases para un crecimiento más controlado y medible.

A mediano plazo, la innovación en productos y la incursión en canales digitales permitirán a la empresa diversificar su oferta y conectarse con nuevos segmentos del mercado, fortaleciendo su marca desde la autenticidad de su trabajo artesanal. En el largo plazo, la apuesta por la sostenibilidad y la responsabilidad social reafirmará su compromiso con el territorio, convirtiendo a Sublimaki en un ejemplo de microempresa consciente, que conjuga productividad con ética y sentido comunitario.

En conjunto, estas estrategias conforman un plan de acción integral, coherente con las capacidades reales de la empresa y las tendencias del sector. Al aplicarlas de forma gradual y coherente, Sublimaki podrá no solo consolidar su presencia en el mercado regional, sino también proyectarse como una marca que transforma su entorno a través del diseño, la innovación y la sostenibilidad.

## 6 CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió evidenciar que Sublimaky, como microempresa del sector calzado en San José de Cúcuta, enfrenta una doble realidad: por un lado, posee un valioso potencial creativo y un compromiso genuino con la calidad artesanal; por otro, su estructura interna, sus métodos de gestión y su planeación estratégica resultan insuficientes para sostener un crecimiento competitivo en el tiempo. Esta tensión entre talento y desorganización se convirtió en el punto de partida para formular un modelo de negocio adaptado a su contexto real y a las dinámicas del mercado regional.

El diagnóstico organizacional mostró que la empresa carecía de una estructura formal y de herramientas de gestión financiera, lo que limitaba la toma de decisiones y su capacidad de expansión. Sin embargo, también reveló una base sólida de conocimiento técnico y una reputación positiva en su nicho local. De ahí que la propuesta se haya enfocado en aprovechar estas fortalezas, integrándolas en un modelo de negocio que combina especialización productiva, innovación y relaciones comerciales más estructuradas.

El modelo de negocio propuesto centrado en la producción de capelladas prefabricadas y en servicios de estampado, repujado y sublimado se consolidó como una hoja de ruta práctica y coherente. A través del uso de herramientas como el Business Model Canvas, se logró visualizar la empresa como un sistema interconectado, donde cada componente (propuesta de valor, canales, clientes, recursos, alianzas y costos) cumple un papel clave en la generación de valor y sostenibilidad.

Asimismo, la formulación de estrategias de implementación permitió traducir la teoría en acción. Las propuestas de fortalecimiento organizacional, gestión financiera, innovación, marketing digital, alianzas estratégicas y sostenibilidad, ofrecen a Sublimaki un camino ordenado para profesionalizar su gestión, ampliar su presencia en el mercado y construir una cultura empresarial basada en la mejora continua.

En síntesis, esta investigación demuestra que una microempresa puede fortalecer su competitividad sin perder su esencia artesanal, siempre que adopte una visión estratégica y se permita planificar su futuro con disciplina, creatividad y propósito. Sublimaki, más que una fábrica de capelladas, representa un ejemplo de cómo el pensamiento empresarial puede transformar la pasión en sostenibilidad y la intuición en dirección.

## 7 RECOMENDACIONES

En primer lugar, se sugiere consolidar una estructura organizacional clara que defina funciones, responsabilidades y jerarquías. Esto permitirá optimizar la comunicación interna, reducir la dependencia de decisiones centralizadas y fortalecer la eficiencia operativa. Además, se recomienda implementar herramientas digitales de contabilidad y elaborar presupuestos mensuales por producto. Una gestión financiera ordenada no solo mejora la rentabilidad, sino que abre la puerta al acceso a microcréditos y programas de apoyo institucional.

Por otro lado, es necesario establecer un calendario regular de desarrollo de nuevos productos, integrando materiales sostenibles y técnicas actualizadas. La innovación debe dejar de ser un acto espontáneo y convertirse en un proceso estructurado y medible. Asimismo, es importante fortalecer la presencia en redes sociales y crear un catálogo técnico digital permitirá ampliar el alcance de la marca. Asimismo, se sugiere construir una identidad visual coherente y aprovechar el valor emocional del trabajo artesanal para conectar con nuevos segmentos de clientes.

Finalmente, se recomienda vincularse con clústeres del calzado, ferias regionales y programas del SENA o la Cámara de Comercio puede ampliar las redes de colaboración y aprendizaje e implementar prácticas de aprovechamiento de residuos, uso de empaques ecológicos y programas de empleo local contribuirá a mejorar la imagen de la empresa y su impacto social, alineándola con las tendencias globales de producción responsable.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. Editorial Episteme.
- Alcaldía de San José de Cúcuta. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023: Cúcuta 2050, Estrategia de Todos*.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Bernal, C. A. (2020). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (5.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2022). *Informe económico regional 2022*.  
<https://www.cccucuta.org.co>
- Caracol Radio. (2024, 18 de junio). *Empresarios del calzado en Cúcuta enfrentan bajas ventas*.  
<https://caracol.com.co/2024/06/18/empresarios-del-calzado-en-cucuta-enfrentan-bajas-ventas/>
- CEPAL. (2022). *América Latina y el Caribe en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Avances y desafíos*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004*. Diario Oficial 45.628.
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1014 de 2006*. Diario Oficial 46.164.
- Congreso de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010*. Diario Oficial 47.937.
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Gaceta Constitucional No. 116*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- DANE. (2022). *Boletín técnico: Demografía empresarial 2022*. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021, 19 de marzo). *InfoDane: Cúcuta, Norte de Santander [PDF]*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia Potencia Mundial de la Vida*. <https://www.dnp.gov.co>

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Eraza Encalada, A. A. (2023). *Modelo de negocio CANVAS para la elaboración y comercialización de calzado personalizado en Quito* [Trabajo de titulación, Instituto Tecnológico Universitario Pichincha]. Repositorio Digital del ITU-Pichincha.  
<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/736/1/ERAZO%20ENCALADA%20ALISSON%20ABIGAIL.pdf>

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.<sup>a</sup> ed.). Morata.

García, J. (2022). Teoría schumpeteriana: Fundamentos y aplicaciones a los estudios de innovación y emprendimiento. *Structural Change and Economic Dynamics*, 62, 101–112.  
<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.04.005>

Gobernación de Norte de Santander. (2024). *Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027: Norte Productivo, Innovador y Competitivo*.

Gómez, L. F., & Rodríguez, M. C. (2018). Aplicación del modelo Canvas en microempresas textiles de Medellín. *Revista Colombiana de Emprendimiento y Desarrollo*, 10(2), 45–60.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández, S., & Botero, D. A. (2019). Diseño estratégico de modelos de negocio para microempresas creativas en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 35(152), 77–89.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2019.02.005>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

La Opinión. (2024, junio). *Alerta laboral: empresas de calzado de Cúcuta enfrentan drástica caída en producción*. <https://www.laopinion.co/economia/alerta-laboral-empresas-de-calzado-de-cucuta-enfrentan-drastica-caida-en-produccion>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 957 de 2019. *Diario Oficial* 51.009.

- Mintzberg, H. (2003). Estructura y dinámica de las organizaciones. Ariel.
- Moreno, P., & Páez, N. (2021). Innovación en diseño y competitividad en microempresas del sector calzado del Valle del Cauca. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 112–127.
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Observatorio de Microempresa – Universidad Francisco de Paula Santander. (2022). Diagnóstico del ecosistema emprendedor en San José de Cúcuta: retos y oportunidades.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Pérez, J., & Contreras, L. M. (2021). Restricciones financieras y modelos de negocio en microempresas del oriente colombiano. *Cuadernos de Administración*, 37(67), 39–58. <https://doi.org/10.25100/cdea.v37i67.11045>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Un llamamiento a la acción. Naciones Unidas.
- Perez Perez JE (2024), "The application of Gen-AI and creativity in the context of public education in frontier environments". *Journal of Enabling Technologies*, Vol. 18 No. 4 pp. 223–231, doi: <https://doi.org/10.1108/JET-05-2024-0030>
- Perez Perez JE (2025), "Foresight and the scamper technique: a combination of collective intelligence strategies for building innovation capacity". *Foresight*, Vol. 27 No. 2 pp. 341–366, doi: <https://doi.org/10.1108/FS-07-2023-0134>
- Revista de Estudios Empresariales. (2017). Caso de éxito: ZapatArte, diferenciación y crecimiento sostenible. *Revista de Estudios Empresariales*, 12(1), 101–107.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). Real world research (4th ed.). Wiley.
- Romero Arcos, A., & Monroy Sepúlveda, R. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta. *Revista Espacios*, 38(39).

Ruiz, V., & Calderón, J. F. (2020). Estrategias organizacionales en microempresas creativas de Bucaramanga. *Revista Economía y Sociedad*, 25(1), 95–110.

Sampieri, R., & Torres, C. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.

## ANEXOS

### Anexo A.

#### *Entrevista aplicada al propietario de sublimayi*

#### 1. Propuesta de valor

- ¿Cómo describiría el valor principal que ofrece Sublimaki al cliente?
- ¿Qué diferencia sus productos de la competencia?
- ¿Qué atributos considera más apreciados por sus clientes?

#### 2. Segmentos de clientes

- ¿Quiénes son sus principales compradores?
- ¿Cómo identifica las necesidades de cada tipo de cliente?
- ¿Ha explorado nuevos segmentos de mercado?

#### 3. Canales de distribución y comunicación

- ¿Qué canales utiliza para vender sus productos?
- ¿Qué tan efectivos han sido estos canales?
- ¿Utiliza estrategias de marketing digital?

#### 4. Relación con los clientes

- ¿Cómo se relaciona con los clientes antes y después de la venta?
- ¿Realiza seguimiento a la satisfacción del cliente?

#### 5. Fuentes de ingresos

- ¿Cuáles son sus principales formas de ingreso?
- ¿Cómo define los precios de los productos?

**6. Recursos clave**

- ¿Cuáles son los recursos indispensables para operar?
- ¿Qué tipo de herramientas o maquinaria utiliza?

**7. Actividades clave**

- ¿Cuáles son las tareas esenciales para mantener el negocio en funcionamiento?
- ¿Tiene procesos estandarizados de producción?

**8. Socios o aliados clave**

- ¿Con qué proveedores trabaja actualmente?
- ¿Ha establecido alianzas estratégicas?

**9. Estructura de costos**

- ¿Cuáles son sus principales costos operativos?
- ¿Cómo lleva el registro de ingresos y gastos?

**10. Visión estratégica**

- ¿Qué oportunidades identifica para el negocio?
- ¿Cuáles han sido los principales retos para crecer?
- ¿Qué le gustaría mejorar en el corto y mediano plazo?