



# CAPÍTULO 6





# Nociones de competitividad organizacional para la manufactura en la curtición de cuero

Ludwin Alexander Sánchez Vargas<sup>11</sup>

---

11 Master of Business Administration, MBA, UNAD, Florida – USA. Magister en Administración de Organizaciones, Docente de carrera, UNAD, Colombia. Contacto: ludwin.sanchez@unad.edu.co

## Resumen

En el presente capítulo se registran algunas generalidades de la cadena del cuero en Colombia y se profundiza en la situación de las empresas curtidoras del municipio de Chocontá, en Cundinamarca. El diagnóstico se construyó en el marco del desarrollo del proyecto de investigación denominado Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Mipymes de la Cadena del Cuero del Municipio de Chocontá (Cun.). Además, con fundamento en aspectos relacionados con pensamiento estratégico, dirección estratégica, creación de valor y responsabilidad social empresarial. A partir del diagnóstico se propone un programa de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión empresarial de tales organizaciones. Para poder enfrentar los múltiples desafíos que ponen en riesgo la permanencia y el crecimiento de unidades productivas fundamentales para mejorar la productividad de este sector de la economía y alcanzar niveles óptimos de competitividad. El programa propuesto puede aplicarse en cualquier mipyme de las distintas cadenas productivas como acción para la materialización de la proyección social de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

**Palabras clave:** competitividad, curtiembres de cuero de Chocontá, dirección estratégica, fortalecimiento empresarial, pensamiento estratégico, responsabilidad social empresarial.



## Introducción

La competitividad organizacional, en todos los sectores económicos de cualquier país, es el resultado de la eficiencia de los procesos de producción e intercambio de bienes y servicios. Estos se desarrollan con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores más allá de sus expectativas. De forma tal que la competitividad es el resultado de una producción de calidad, aunado a los máximos niveles de productividad. Sólo así se aporta al crecimiento económico y al desarrollo social, que deben traducirse en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del país. Es decir, beneficios para quienes producen, para los consumidores y, en general, para los diferentes grupos de interés de empresas y organizaciones.

Por tanto, la eficiencia en el uso y la asignación de recursos para producir es determinante. Requerimiento básico para hacer frente a la competencia en el mundo globalizado del presente que, a su vez, demanda un alto sentido de cooperación. En términos industriales se debe materializar a través de la asociatividad empresarial, entendida por Poiak (citado en Liendo y Martínez, 2001), como “un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación” (p. 311)

En tal virtud, la asociatividad empresarial es fundamental para generar competitividad, aspecto en el cual hay mucho por hacer en la mayoría de sectores económicos de Colombia. En particular, el sector del cuero que afronta múltiples dificultades y de cuyos eslabones se hizo la investigación presentada en este capítulo. Este texto nace del proyecto de investigación denominado Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Mipymes de la Cadena del Cuero del Municipio de Chocontá (Cun.).

Dicho proyecto estuvo encaminado hacia el diseño y la ejecución de un programa de fortalecimiento para enfrentar la situación adversa y los desafíos que las empresas curtidoras de Chocontá tienen en la actualidad. Sobre todo, para propiciar la permanencia y el crecimiento de estas unidades productivas bajo



parámetros y criterios de sostenibilidad, sustentabilidad y competitividad. No obstante, por múltiples dificultades, la ejecución no se ha podido dar.

## Generalidades de la cadena del cuero en Colombia

En el presente, en la cadena del cuero se desarrollan las siguientes cuatro actividades principales: 1) producción de cuero crudo (cría y sacrificio de ganado); 2) curtiembre (curtición o tenería); 3) producción de artículos de marroquinería y talabartería; y 4) producción de calzado. En marroquinería y talabartería se elaboran manufacturas y prendas de vestir (diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque). A la producción de calzado se destina la mayoría de la materia prima y se involucran textiles y plástico (fabricación de suelas, patronado, cortado de piezas y guarnecido, que es la disminución del espesor del cuero en los bordes para facilitar el doblado y el armado, aplicación de adhesivos, costura, colocación de ojetes, pintura y entintado de los bordes). En atención a que la cría, el levante y el sacrificio de ganado hacen parte de otra cadena productiva, en adelante se entenderá la cadena del cuero compuesta por las tres últimas actividades referidas. De modo que, en la tabla 1, se registra la concentración de cada uno de los tres últimos eslabones de la cadena del cuero en las regiones de Colombia.

**Tabla 1.** Cadena del cuero en Colombia por regiones

Eslabón	Concentración
Curtiembre	Bogotá y Cundinamarca (71 %), Valle del Cauca y Eje Cafetero (8 %), Santanderes (5 %), Nariño (5 %), Antioquia (4 %), Atlántico (2 %) y otros (5 %).
Marroquinería y talabartería	Se concentra en las principales ciudades del país. Bogotá y Cundinamarca (50 %), Santanderes (12 %), Valle del Cauca y Eje Cafetero (11 %), Antioquia (11 %), y otros (11 %).
Calzado y sus partes	Bogotá y Cundinamarca (38 %), Santanderes (33 %), Valle del Cauca y Eje Cafetero (12 %), Antioquia (8 %), Atlántico (2 %), y otros (7 %).

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de ACICAM (2017)



Como es natural, las actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los eslabones sugieren la participación de muchos actores que existen en el país. Tales actores se enuncian en la tabla 2.

**Tabla 2.** Actores de la cadena del cuero en Colombia

Actores
Ganaderos
Frigoríficos y mataderos de ganado vacuno principalmente
Curtidores de cuero
Productores de artículos de marroquinería y talabartería (prendas de vestir y artículos de cuero como bolsos, correas, entre otros)
Productores de calzado
Productores de partes para calzado
Productores de materiales textiles para calzado
Comercializadores de materiales textiles para calzado
Productores de materiales indirectos y suministros para la producción de marroquinería, talabartería y calzado
Exportadores de materias primas
Importadores de materias primas
Cámaras de Comercio de todo el país
Cluster de cuero, calzado y marroquinería de Bogotá
Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas – ACICAM
Entidades reguladoras como: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Departamento Nacional de planeación, Corporaciones Autónomas Regionales, entre otros
Comercializadores de materiales textiles para calzado
Comercializadores de artículos de marroquinería y talabartería (prendas de vestir y artículos de cuero como bolsos, correas, entre otros)
Comercializadores de calzado
Comercializadores de partes para calzado
Asociación Ecológica de Chingacío (ASECHI)
Otros cluster y agremiaciones de productores de cuero, marroquinería y calzado

*continúa*



Actores
Comercializadores de materiales indirectos y suministros para la producción de marroquinería, talabartería y calzado
Exportadores de productos terminados
Importadores de productos terminados
Cámara de Comercio del Calzado del Restrepo
Asociación de Curtidores de Villapinzón (ACURTIR)
Consumidores (mujeres y hombres de todas las edades, estratos económicos y municipios del país)

**Fuente:** Elaboración propia

Aunque es una cadena amplia y con múltiples actores, se presenta alta volatilidad en la generación de puestos de trabajo. De acuerdo con el DANE (citado en el Departamento Nacional de Planeación, 2018) en 2016 la cadena generó 25.311 empleos.

### *Tamaño del mercado*

Para tener una idea de la dimensión del tamaño del mercado de la cadena del cuero es preciso observar las exportaciones y las importaciones a partir de las cifras de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM).

- Exportaciones cuero, calzado y sus partes y marroquinería

En la tabla 3 se registran las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería entre los meses de enero a diciembre de los años 2015 a 2017. Las cifras se presentan en dólares de Estados Unidos a precios FOB (Freight On Board o Free On Board, por su sigla en inglés), que significa que los costos hasta el embarque o envío de las mercancías están a cargo del vendedor.





**Tabla 3.** Exportaciones de cuero, marroquinería, calzado y sus partes, ene. – dic. / 2015 a 2017, precios FOB en dólares USA

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Cuero	170.877.388	119.660.551	104.393.500	-12,8 %
Marroquinería	73.528.786	63.592.866	50.321.469	-20,9 %
Marroquinería en USDFOB*	73.453.546	63.249.336	50.263.096	-20,5 %
Marroquinería en Unidades*	79.724.232	56.913.257	41.986.807	-26,2 %
Calzado y sus partes	38.424.711	33.589.306	40.002.433	19,1 %
Calzado en USDFOB	25.329.819	25.193.326	30.008.949	19,1 %
Calzado en No de pares	1.810.513	1.891.671	2.302.555	21,7 %
Partes de calzado	13.094.891	8.395.980	9.993.484	19,0 %
<b>Total cadena</b>	<b>282.830.886</b>	<b>216.842.723</b>	<b>194.717.402</b>	<b>-10,2 %</b>

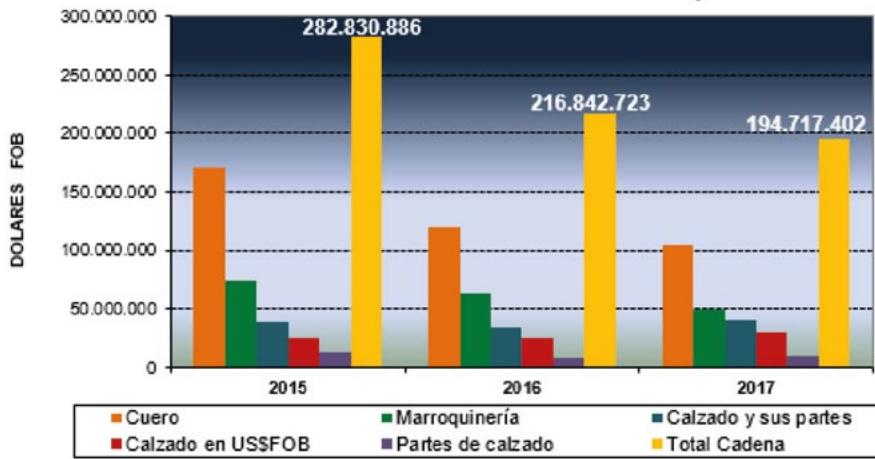
\* Se excluyen las unidades en Kilogramos

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017, Informe exportaciones diciembre 2015-2017)

En tal virtud, de acuerdo con el DANE (citado en ACICAM, 2017), la participación porcentual de las exportaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería entre enero y diciembre de 2017, a precios FOB en dólares USA es la siguiente: cuero 54 %, marroquinería 26 %, calzado 15 % y partes de calzado 5 %.

Igualmente, para mayor ilustración, en la figura 1 se plasma la evolución de las exportaciones de la cadena del cuero entre diciembre de 2015 y diciembre de 2017.





**Figura 1.** Registra la evolución de las exportaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería y el global de la cadena entre enero de 2015 y diciembre de 2017, precios FOB en dólares USA.

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017, Informe exportaciones diciembre 2015-2017)

En consecuencia, en la tabla 4 se discriminan las importaciones de cada eslabón y de la cadena en total entre enero y diciembre de 2017.

**Tabla 4.** Exportaciones cadena del cuero en Colombia entre enero y diciembre de 2017

Indicador	Valor/Descripción
Cuero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cueros y pieles, curtidos, de bovino (incluido el búfalo) o equino, en estado húmedo (incluido el ‘wet blue’ con plena flor sin dividir y divididos con la flor” (49 %).</li> <li>• “Los demás cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, incluidas las hojas, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14” (19 %).</li> <li>• “Cueros y pieles enteros, de peso unitario superior a 16 kg., de bovino (incluido el búfalo) o de equino (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, peso sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados” (12 %).</li> <li>• “Cueros y pieles en bruto, de reptil (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservado de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma)” (6 %).</li> </ul>

continúa



Indicador	Valor/Descripción
Cuero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, de reptil, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14” (5 %).               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Destinos: China (30,05 %), Italia (20,58 %), México (7,91 %), Hong Kong (6,76 %), Taiwan (4,57 %), Otros (30,14 %).</li> <li>◊ Origen: Atlántico (40,67 %), Bogotá y Cundinamarca (21,59 %), Antioquia (20,79 %), Bolívar (4,78 %), Risaralda (4,30 %), Otros (7,87 %).</li> </ul> </li> </ul>
Calzado y sus partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural” (21 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado y parte superior de cuero natural, que cubran el tobillo” (17 %).</li> <li>• Suelas y tacones (tacos), de caucho o de plástico” (15 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de materia textil” (10 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o de plástico” (9 %).</li> <li>• “Otras subpartidas” (28%).               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Destinos: Ecuador (36,43 %), USA y Puerto Rico (10,74 %), Costa Rica (7,58 %), Venezuela (7,00 %), Panamá (6,84 %), Otros (31,40 %).</li> <li>◊ Origen: Bogotá y Cundinamarca (32,41 %), Valle del Cauca (19,06 %), Santander (14,83 %), Antioquia (13,96 %), Norte de Santander (7,40 %), Otros (12,34 %).</li> </ul> </li> </ul>
Marroquinería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Las demás manufacturas de cuero natural o cuero regenerado” (46 %).</li> <li>• “Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o cuero charolado” (24 %).</li> <li>• “Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil” (6 %).</li> <li>• “Artículos de bolsillo o de bolso de mano (carteras), con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o cuero charolado” (4 %).</li> <li>• “Sacos de viaje y mochilas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o de cuero charolado” (3 %)</li> <li>• Otras subpartidas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Destinos: USA (62,56 %), México (8,03 %), Perú (4,20 %), Panamá (2,97 %), Costa Rica (2,2 %), Otros (20,04 %).</li> <li>◊ Origen: Bogotá y Cundinamarca (72,76 %), Valle del Cauca (14,98 %), Antioquia (10,64 %), Santander (0,52 %), Norte de Santander (0,33 %), Otros (0,77 %).</li> </ul> </li> </ul>
Total cadena	<p>USD 194,71 millones (-10,2 % frente a ene. – dic. /2016).</p> <p>Destinos: USA y Puerto Rico (21 %), China (16 %), Italia (11 %) Ecuador (9 %), México (7 %), Hong Kong (4 %), Venezuela (4 %), Perú (3 %).</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de ACICAM (2017, Informe exportaciones diciembre 2015-2017)



- Importaciones cuero, calzado y sus partes y marroquinería

En la tabla 5 se registran las importaciones de cuero, calzado y marroquinería entre los meses de enero a diciembre de los años 2015 a 2017. Las cifras correspondientes son representadas en precios CIF (Cost, Insurance and Freight por su sigla en inglés), que contempla el costo de la mercancía, el seguro y el flete en el puerto de destino convenido.

Por su parte, según el DANE (citado en ACICAM, 2017), la participación porcentual de las importaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería entre enero y diciembre de 2017, precios CIF en dólares USA son: calzado 68 %, marroquinería 29 %, partes de calzado 2 % y cuero 1 %.

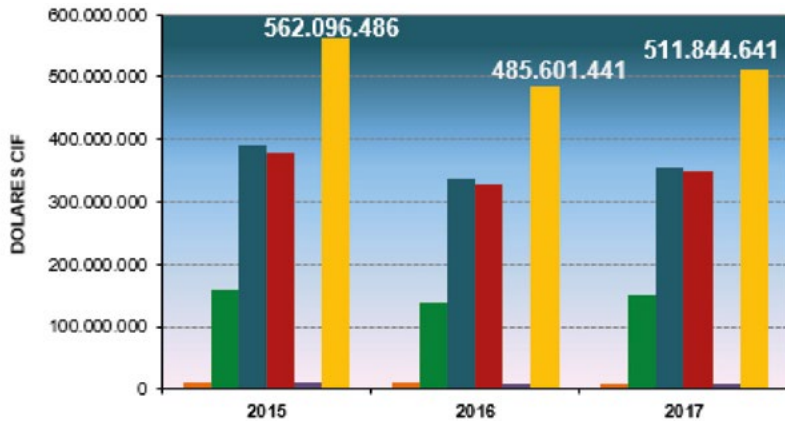
**Tabla 5.** Importaciones de cuero, marroquinería, calzado y sus partes, enero-diciembre / 2015 a 2017, precios CIF en dólares USA

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Cuero	10.362.901	10.538.002	7.251.507	-31%
Marroquinería	1.690.411.742	138.703.726	149.251.883	8%
Marroquinería en USDCIF*	159.879.914	138.231.249	148.886.874	8%
Marroquinería en Unidades*	90.729.326	78.341.807	96.679.406	23%
Calzado y sus partes	391.321.842	336.359.713	355.341.251	6%
Calzado en USDCIF	379.186.008	327.942.307	347.935.266	6%
Calzado en No. de pares	50.669.264	46.090.735	34.075.680	-26%
Partes de calzado	12.135.834	8.417.406	7.405.985	-12%
<b>Total cadena</b>	<b>562.096.486</b>	<b>485.601.441</b>	<b>511.844.641</b>	<b>5%</b>

\* Se excluyen las unidades en Kilogramos

**Fuente:** DIAN, (citado en ACICAM, 2017, Informe importaciones diciembre 2015-2017)

A su vez, en la figura 2 se representa la evolución de las importaciones de la cadena del cuero entre enero y diciembre de 2015 a 2017.



**Figura 2.** Registra la evolución de las importaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería y el global de la cadena entre enero y diciembre de 2015 a 2017 en precios FOB.

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017, Informe importaciones diciembre 2015-2017)

Como explicación, en la tabla 6 se detallan las importaciones de cada uno de los eslabones y de la cadena en general entre enero y diciembre de 2017.

**Tabla 6.** Exportaciones cadena del cuero en Colombia entre enero y diciembre de 2017

Indicador	Valor/Descripción
Cuero	• "Cueros y pieles de bovino (incluido el búfalo) o equino, en estado seco ('crust'), con plena flor sin dividir y divididos con la flor" (14 %).
	• "Los demás cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, incluidas las hojas, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14" (14 %).
	• "Cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, de reptil, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14" (13 %).
	• "Los demás cueros y pieles, de bovino (incluido el búfalo) o de equino, en estado seco ('crust')" (11 %)
	• "Cueros y pieles enteros, divididos con la flor, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados" (10 %).
	• Otras subpartidas (38 %).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Origen: España (17,06 %), Italia (15,70 %), Uruguay (14,85 %), Brasil (10,61 %), Chile (9,93 %) Otros (31,86 %).</li> <li>◊ Destino: Bogotá y Cundinamarca (56,61 %), Valle del Cauca (17,73), Atlántico (13,58 %), Antioquia (10,23 %), Norte de Santander (0,73), Otros (1,11 %).</li> </ul>

continúa



Indicador	Valor/Descripción
Calzado y sus partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de materia textil” (36 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o de plástico” (22 %).</li> <li>• “Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural” (13 %).</li> <li>• “Los demás calzados para deportes, con suela y parte superior (corte) de caucho o de plástico” (5 %).</li> <li>• “Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entretenimiento y calzados similares, con suela de caucho” (5 %).</li> <li>• “Otras subpartidas” (19 %).               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Origen: China (43,45 %), Viet Nam (21,83 %), Brasil (11,27 %), Indonesia (8,51 %), Ecuador (3,44 %), Otros (11,50 %).</li> <li>◊ Destinos: Bogotá y Cundinamarca (58,85 %), Valle del Cauca (12,75 %), Antioquia (12,73 %), Caldas (6,24 %), Atlántico (5,04 %), Otros (4,40 %).</li> </ul> </li> </ul>
Marroquinería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sacos de viaje y mochilas, con la superficie exterior de hojas de plástico o de materia textil” (3 %)</li> <li>• “Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de hojas de plástico o de materia textil” (24 %).</li> <li>• “Baules, maletas (valijas) y maletines, incluidos los de aseo, con la superficie exterior de plástico o de materias textiles” (46 %).</li> <li>• “Artículos de bolsillo o de bolso de mano (carteras), con la superficie exterior de hojas de plástico o de materia textil” (4 %).</li> <li>• “Los demás maletines, incluidos los de aseo y portadocumentos, carteras de manos (portafolios), cartapacios y continentes similares, con la superficie exterior de plástico o de materias textiles” (4 %).</li> <li>• Otras subpartidas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Origen: China (84,12 %), Viet Nam (2,16 %), India (1,91 %), España (2,97 %), Italia (1,59 %), Otros (8,60 %).</li> <li>◊ Destinos: Bogotá y Cundinamarca (70,90 %), Antioquia (14,90 %), Valle del Cauca (6,12 %), Atlántico (2,84 %), Risaralda (2,75 %), Otros (2,50 %).</li> </ul> </li> </ul>
Total cadena	USD 511,84 millones (5 % frente a enero-diciembre /2016).

**Fuente:** Elaboración propia a partir de ACICAM (2017, Informe importaciones diciembre 2015-2017)

Ahora bien, como complemento de la descripción de la cadena, a continuación se presentan cifras generales de cada uno de los eslabones.



### 1). Calzado y sus partes.

Si se revisa la evolución de las exportaciones de calzado y partes de calzado entre enero y diciembre de 2015 a 2017, que se muestran en la tabla 7, se observa que hay una tendencia creciente gracias al incremento de las ventas a Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Estados Unidos. Con respecto a 2016, en 2017 las exportaciones hacia Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica variaron en 42 %, 39 % y 89 %, respectivamente (ACICAM, 2017).

**Tabla 7.** Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes enero-diciembre / 2015 a 2017 en Colombia, precios CIF en dólares USA

CAPÍTULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Calzado y sus partes	38.424.711	33.589.306	40.002.433	19,1 %
Calzado en USDFOB	25.329.819	25.193.326	3.008.949	19,1 %
Calzado en números de pares	1.810.513	1.891.671	2.302.555	21,7 %
Partes de calzado	13.094.891	8.395.980	9.993.484	19,0 %
<b>Total cadena</b>	<b>282.830.886</b>	<b>16.842.723</b>	<b>194.171.402</b>	<b>-10,2 %</b>

**Fuente:** ACICAM (2017)

Por su parte, en la tabla 8 se presentan las cifras correspondientes a las importaciones de calzado y sus partes entre los meses de enero a diciembre de los años 2015 a 2017. Rubro cuya tendencia es creciente en los años 2016 y 2017, es un periodo en el que se destacan importaciones provenientes de China y Vietnam que, con respecto a 2016, en 2017 tuvieron variaciones de 8 % y 14 %, respectivamente (ACICAM, 2017).

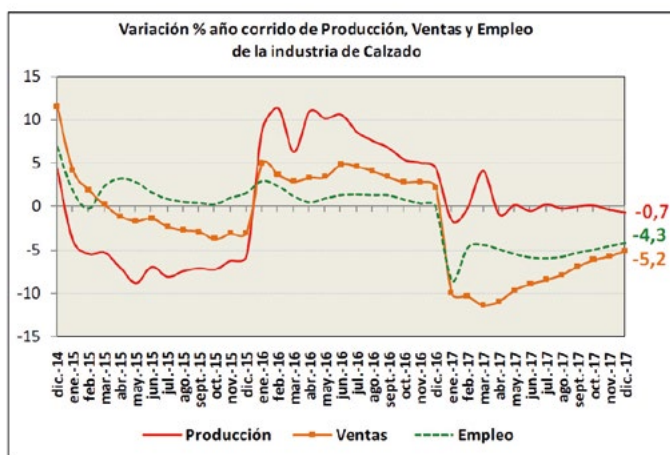


**Tabla 8.** Evolución de las importaciones de calzado y sus partes enero-diciembre / 2015 a 2017 en Colombia, precios CIF en dólares USA

CAPÍTULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Calzado y sus partes	391.321.842	336.359.713	355.341.251	6,0 %
Calzado en USDCIF	379.186.008	327.942.307	347.935.266	6,0 %
Calzado en No. De Pares	50.669.264	46.090.735	34.075.680	-26,0 %
Partes de calzado	12.135.834	8.417.406	7.405.985	-125,0 %
<b>Total cadena</b>	<b>562.096.486</b>	<b>485.601.441</b>	<b>511.844.641</b>	<b>5,0 %</b>

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)

De otra parte, tal como lo registra el DANE (citado en ACICAM, 2017), y como se refleja en la figura 3, a causa de “disminución de ventas institucionales, cierres de puntos propios, altos inventarios y la caída de las ventas en el sector de comercio” (p.1) entre enero y diciembre de 2017 la producción y las ventas reales de calzado disminuyeron 0,7 % y 4,3 %, respectivamente. Por su parte, la caída del empleo en el mismo periodo fue del 5,2 %.



**Figura 3.** Ilustra la variación porcentual de producción, ventas y empleo en el eslabón de calzado en Colombia entre enero y diciembre de 2017.

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)





## 2). Marroquinería.

De acuerdo con datos de ACICAM (2017), entre enero y diciembre de 2017 las exportaciones de artículos de marroquinería se dirigieron a los mercados de USA y Puerto Rico (63 %), México (8 %), Perú (4 %), Panamá (3 %), Costa Rica (2 %) y otros países (20 %). Frente al año 2016 este rubro disminuyó en un 21 % a causa de disminución en las ventas “hacia Estados Unidos, Canadá y Perú con variaciones de -22 %, -48 % y -26 % respectivamente” (p.2). La evolución de tales exportaciones entre enero y diciembre de 2015 a 2017 se refleja en la tabla 9. Los principales exportadores son Bogotá y Cundinamarca, Valle del Cauca y Antioquia.

**Tabla 9.** Evolución de las exportaciones de marroquinería enero-diciembre / 2015 a 2017 en Colombia en US\$ FOB

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Marroquinería	73.528.786	63.592.866	50.321.469	-20,9 %
Marroquinería en USDFOB*	73.453.546	63.249.336	50.263.096	-20,5 %
Marroquinería en unidades*	79.724.232	56.913.257	41.986.807	-26,6 %
<b>Total cadena</b>	<b>282.830.886</b>	<b>216.842.723</b>	<b>194.717.402</b>	<b>-10,2 %</b>

\* Se excluyen las unidades en Kilogramos

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)

A su vez, entre enero y diciembre de 2017, como se observa en la tabla 10, las importaciones de marroquinería ascendieron a USD 149,251 millones de dólares. Los productos importados provienen de China (84.1 %), Viet Nam (2,2), India (1,9), España (1,6 %), Italia (1,6 %) y otros países (8,6 %) y se dirigen a Bogotá y Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca.



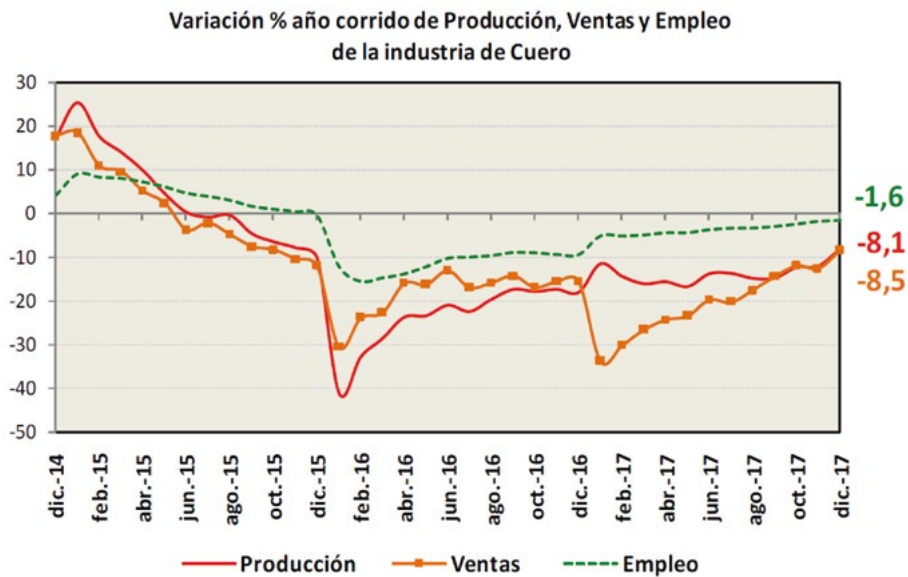
**Tabla 10.** Evolución de las importaciones de marroquinería enero-diciembre / 2015 a 2017 en Colombia USD CIF

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Marroquinería	53.655.823	39.455.383	39.789.499	1,0%
Marroquinería en USDCIF*	53.595.945	39.201.987	39.712.373	1,0%
Marroquinería en Unidades*	29.002.075	18.595.358	23.196.961	25,0%
<b>Total Cadena</b>	<b>171.722.932</b>	<b>142.946.670</b>	<b>140.553.853</b>	<b>-2,0%</b>

\* Se excluyen las unidades en Kilogramos

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)

Por su parte, según el DANE (citado en ACICAM, 2017), entre enero y diciembre de 2017, el eslabón de marroquinería producción, ventas y empleo disminuyeron. El comportamiento de estas variables se ilustra en la figura 4.



**Figura 4.** Variación porcentual de producción, ventas y empleo en el eslabón de marroquinería en Colombia entre enero y diciembre de 2017.

**Fuente:** DANE, (citado en ACICAM, 2017)



### 3). Cuero.

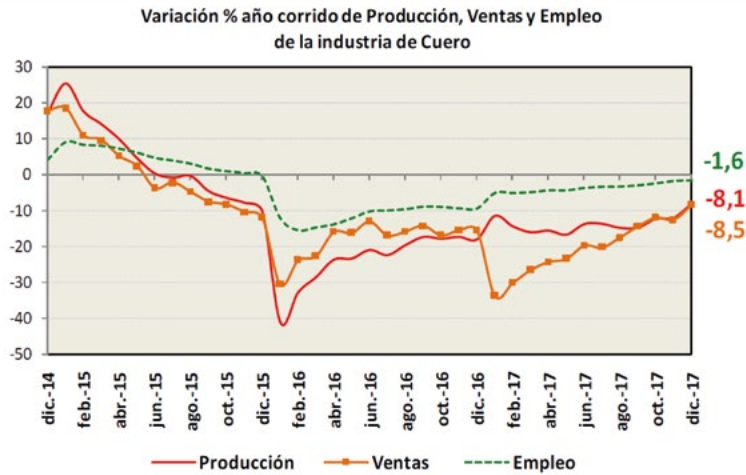
De acuerdo con ACCAM (2017), entre enero y diciembre de 2017 las exportaciones de cuero sumaron USD104,4 millones. Cifra que, con respecto a 2016, disminuyó en el 13%. “De estas USD13.5 millones corresponden a cuero crudo y USD54.2 millones a wet blue. (ACICAM, 2017, p. 3). Los principales destinos se ilustran en la figura 7. Los principales lugares de origen de las exportaciones son Atlántico (41 %), Bogotá y Cundinamarca (21 %) y Antioquia (21 %).

De igual modo, según cifras del DANE (citado en ACICAM, 2017) los destinos de las exportaciones de cuero por parte de la industria colombiana en 2017 son los siguientes: China 30 %, Italia 21 %, México 8 %, Hong Kong 7 %, Taiwan 4 % y otros países 30 %.

En cuanto a las importaciones de cuero, de acuerdo con información de ACICAM (2017), hay que precisar que entre enero y diciembre de 2017, éstas alcanzaron 7,2 millones de dólares de los Estados Unidos. Cifra inferior en el 31 % frente a la de 2016 que fue de 10,5 millones de dólares. Mientras los principales países de origen de tales importaciones se ilustran en la figura 8. Es preciso mencionar que los principales importadores son Bogotá y Cundinamarca (57 %), Valle del Cauca (18 %) y Atlántico (13 %). Según el DANE (citado en ACICAM, 2017), los países de origen de las importaciones de cuero por parte de Colombia en 2017 son: España 17 %, Italia 16 %, Uruguay 15 %, Brasil 10 %, Chile 10 %, otros países 32 %.

Enseguida, en la figura 5 se muestra la variación porcentual de producción, ventas y empleo en el eslabón del cuero. Allí se observa la disminución de las tres variables entre enero de 2015 y diciembre de 2017.

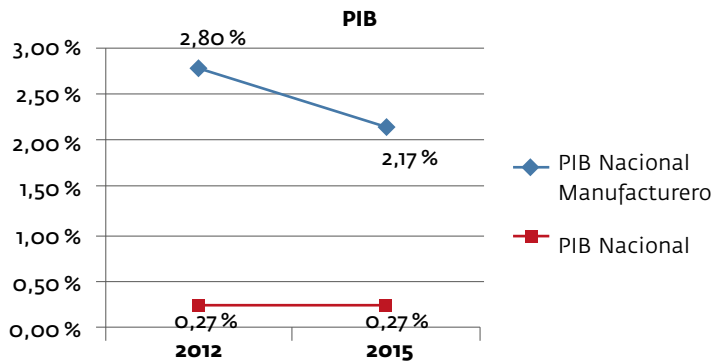




**Figura 5.** Muestra el comportamiento de producción, ventas y empleo en el eslabón del cuero entre enero de 2015 y diciembre de 2017

**Fuente:** DANE. Elaboración ACICAM (2017)

Como último aspecto de la cadena es pertinente referir que ésta es muy importante para la economía del país y es fundamental para la vida de los colombianos. En la figura 6 se registra el comportamiento de esta industria entre los años 2012 y 2015. Como se visualiza, entre el 2012 y el 2015. El Producto Interno Bruto (PIB) nacional no creció y el Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero tuvo una disminución considerable. Situación que refleja estancamiento.



**Figura 6.** Comportamiento de la cadena del cuero en cuanto a PIB nacional y PIB manufacturero de Colombia entre los años 2012 y 2015

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Propaís (2015)



## Situación de las empresas curtidoras de Chocontá.

Después de la descripción de la cadena del cuero, es importante detallar el proceso de curtición de cuero y presentar la situación de las empresas dedicadas a esta industria en el municipio de Chocontá, que fueron objeto de estudio. Antes de avanzar, es significativo reiterar que la información que contiene este capítulo surgió del proyecto de investigación “Fortalecimiento de la gestión empresarial de mipymes de la cadena del cuero del municipio de Chocontá (Cundinamarca),” ejecutado por el autor de este capítulo, en calidad de integrante del grupo de investigación Fénix de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

En primera instancia es preciso acotar que la curtición o tenería de un cuero es un proceso industrial cuya duración es, en promedio, de un mes. Proceso que se desarrolla para estabilizar las propiedades de los cueros, desnaturalizar las proteínas (albúminas), dar mayor consistencia y evitar su descomposición o putrefacción. Busca que el cuero sea: a) resistente al desgaste y a la humedad; b) flexible; y c) agradable a la vista y al tacto. Inicialmente la piel se limpia y se elimina la carnaza (sebos y carne). Enseguida, se eliminan pelos, grasa y glándulas anexas, se lava, se hierve y se pasa por cal. Después se neutraliza el exceso de álcali (Universidad Nacional del Nordeste, s.f.).

Para la curtición existen dos métodos. El primero es el natural, que es lento y poco usado y emplea sustancias químicas extraídas de cortezas de árboles ricas en taninos. El segundo es más utilizado, pero usa sales químicas derivadas del cromo y líquidos con altos niveles de pH, cal, sulfatos libres, sulfuros y alta demanda bioquímica de oxígeno a causa de la presencia de materia orgánica y grasas. Cuando no se hace debidamente genera múltiples residuos sólidos altamente contaminantes.

Después de describir el proceso de la curtición es pertinente mencionar que, según Alzate (2004), en Colombia este eslabón está compuesto por más de



677 curtiembres porque muchas operan en la informalidad. También es oportuno indicar que para conocer la forma como operan los curtidores de cuero de Chocontá se diagnosticaron empresas ubicadas en la vereda Chingacío de ese municipio, que pertenecen a la Asociación Ecológica de Chingacío (ASECHI). Estas empresas producen cueros curtidos en pelo, cuero teñido (tula), carnaza gamuzada (de superficie sedosa), Wet blue (cuero curtido en azul) y Napa (cuero liso, fino, suave curtido a cromo).

A continuación se presentan las particularidades de los curtidores de cuero del municipio de Chocontá (Cundinamarca), desde donde se aporta una considerable cantidad de materia prima para la fabricación de calzado y artículos de marroquinería en Colombia. Aunque no existen cifras precisas, entre los municipios de Villapinzón, Chocontá y Cogua, ubicados en la cuenca alta del Río Bogotá, existen 190 curtiembres (124 micro y 66 pequeñas empresas) que producen entre 70.000 y 120.000 pieles al mes (Centro Nacional de Producción Más Limpia, 2004).

Al igual que en todo el país, en Chocontá existe informalidad empresarial para la explotación de la curtición de cuero. Además, la Corporación Autónoma Regional (CAR), que es la autoridad ambiental en esa jurisdicción, no cuenta con planes precisos para que la actividad sea sostenible y sustentable. Más aún cuando el proceso se desarrolla con el segundo método mencionado, que genera múltiples residuos sólidos altamente contaminantes.

Adicionalmente, la contaminación del río Bogotá es tan avanzada que, mediante Sentencia No. 25000-23-27-000-2001-90479-01(AP) del 28 de marzo de 2014, el Consejo de Estado declaró: 1) la catástrofe ecológica del río Bogotá; 2) la contaminación de ríos y quebradas afluentes; 3) la responsabilidad por acción de industrias y habitantes por vertimientos, a su cuenca, de residuos domésticos e industriales; 4) la responsabilidad por omisión de diferentes entidades; y 5) amparó “los derechos colectivos relacionados con el agua, el goce de un ambiente sano, la existencia del equilibrio ecológico y el manejo y aprovechamiento racional de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución” (p.1515). También ordenaron múltiples acciones para descontaminar el río. En la tabla 11 están las



acciones que se deben acometer en materia de curtiembre, los responsables y los plazos de cumplimiento.

**Tabla 11.** Acciones ordenadas para descontaminar el Río Bogotá en áreas de curtiembres

Orden o disposición	Entidades responsables	Plazo
Propiciar y controlar (...) "los procesos de producción más limpia de las curtiembres de Villapinzón y Chocontá" (...) y (...) "cofinanciar todas las obras de infraestructura que requieran dichos procesos de producción más limpia bajo -si es del caso- el sistema de Cooperación Del Gremio De Las Curtiembre" (p.9).	Varias entidades del Estado	1 año
(...) "de manera inmediata apoyen técnica, administrativa y financieramente el desarrollo de sistemas de abastecimiento hídrico que reduzcan el riesgo por falta de disponibilidad en las zonas de mayor contaminación o sobreexplotación del recurso" (p.1551).	Dpto. de Cundinamarca; Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.A.A.B	Inmediato
(...) "revocar o suspender las licencias, títulos, permisos, autorizaciones o concesiones para el uso y aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente en las zonas de exclusión" (...) y (...) "cuando se establezca el incumplimiento de las condiciones o exigencias de acuerdo con los actos de expedición" (p.1544).	Autoridades competentes	3 meses
(...) "la construcción y puesta en funcionamiento del Parque Ecoeficiente Industria de las curtiembres" (...) "en donde se reubicarán los curtidores y se contribuirá a la reducción de la contaminación" (p.1566).	CAR Cundinamarca; Dpto. de Cundinamarca; M/pios de Villapinzón y Chocontá	3 años
(...) "censo de las personas y/o empresas que realicen actividades industriales con información de procesos productivos, caracterización de vertimientos y sistemas de tratamiento en la fuente de la actividad curtidora en cualquiera de sus etapas o procesos. Lo anterior con el fin de mantener un control real y efectivo de dicha actividad en el marco de la sostenibilidad del recurso hídrico, este hecho lo deberá acreditar y comunicar al juez de instancia so pena de incurrir en desacato a orden judicial" (p.1566).	CAR Cundinamarca; Departamento de Cundinamarca; M/pios de Villapinzón y Chocontá	1 año

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Sentencia No. 25000-23-27-000-2001-90479-01 AP) del Consejo de Estado, del 28 de marzo de 2014.



Cumplir esas disposiciones exige mucha inversión de recursos y muchos procesos sociales, culturales, políticos e institucionales. Se ha avanzado poco en aspectos como revocación y suspensión de varias licencias ambientales y las familias que explotan la curtición han seguido trabajando de manera ilegal. Además, la Asociación de Curtidores de Villapinzón – Acurtir afirmó que, “si el Estado prohíbe a sus afiliados el desarrollo de estas actividades, estarán en riesgo sus derechos fundamentales al trabajo, al mínimo vital y a la igualdad” (Consejo de Estado, 2014, p. 215).

En cumplimiento de las tareas impuestas por el Consejo de Estado, en 2014 la Gobernación de Cundinamarca realizó el *Diagnóstico Económico, Ambiental y Social de los Curtidores de Chocontá y Villapinzón*. Sin embargo, la información acerca de propiedad, instalaciones, empleo, uso de tecnologías, procesos de producción, conocimiento y cumplimiento de la legislación de la actividad, tipo de empresa, mercados, capacidades de crecimiento, productos, asociaciones, agremiaciones, aspectos ambientales y perfil del gerente o propietario es muy general. Se caracterizaron 110 de las 123 curtiembres existentes, porque trece se encontraban cerradas. De ellas, 78 son micro, 30 pequeñas y dos medianas empresas, 74 están ubicadas en Villapinzón y 36 en Chocontá. (Gobernación de Cundinamarca, 2014).

Otra orden del Consejo de Estado (2014) es la construcción y la puesta en marcha de un parque ecoeficiente industria de las curtiembres (Ecoparque Industrial), que se construirá en la vereda Chingacío de Chocontá (Ardila y Cortés, 2014). A éste deben trasladarse las mipymes curtidoras ubicadas en la cuenca alta del río Bogotá y se espera que allí se implementen tecnologías limpias. Pero para que empresarios y empresas no sucumban y se ubiquen en el ecoparque hay que propiciar su permanencia y crecimiento y el mínimo impacto ambiental posible. Para lograr tal propósito es fundamental desarrollar procesos de fortalecimiento a la gestión empresarial. Sin embargo, a la fecha no se ha avanzado en nada al respecto.

Como se puede ver, el panorama no es muy alentador. Más aún si se tiene en cuenta que los diagnósticos realizados a las empresas curtidoras de Chocontá





advierten varias debilidades y amenazas que ponen en entredicho su permanencia. Tales diagnósticos permitieron concluir que en las empresas curtidoras de ese municipio existe un buen conocimiento del proceso de curtición, una actitud positiva de los empresarios y los empleados hacia ese trabajo, una aceptable infraestructura física para el desarrollo de las actividades y una amplia experiencia en el sector.

Sin embargo, en esas empresas existe escases de recursos para inversión en activos productivos y capital de trabajo que impide hacer ventas a crédito. Los procesos de producción no son óptimos, el talento humano no cuenta con formación en aspectos comerciales, de gestión administrativa y operacional (procesos productivos), hay un alto endeudamiento con entidades financieras e incapacidad para cumplir las normas ambientales, que implica el cierre de las empresas si se aplica de forma estricta la normatividad ambiental.

Además, a pesar que existen oportunidades de crecimiento de las exportaciones gracias a la globalización y un mercado internacional abierto y en crecimiento, los curtidores de Chocontá afrontan dificultades a causa de una demanda inestable que depende de la disponibilidad de cuero crudo en el mercado y de los pedidos específicos de los clientes. Así mismo, enfrentan la competencia desleal, el acaparamiento de pieles por grandes empresas y capitalistas generan escases y altos precios, la competencia agresiva de mayoristas y empresas exportadoras, como algunas de Ibagué (Colombia), la devaluación, altos precios de los insumos, exportación del cuero en pelo, importación de artículos de cuero y calzado de países como China y contrabando de productos de cuero que ingresan al país. De modo que, pensar en la obtención del sello verde gracias a la implementación y el desarrollo de buenas prácticas ambientales es temporalmente imposible porque no se opera desde la formalidad y en cumplimiento de la normatividad legal vigente.

En términos generales, la antigüedad de las empresas oscila entre 15 y 35 años. Mientras que una sola, formalmente constituida, es clasificada como pequeña empresa las demás son microempresas que contratan entre uno y veinte operarios a destajo y de acuerdo con los pedidos que se deban atender. En todas



existen instalaciones, equipos y maquinaria adecuados para producir, pero en ninguna se desarrollan procesos técnicos para empaque, embalaje y transporte de las pieles.

En cuanto a los aspectos estratégicos, únicamente la pequeña empresa cuenta con misión, visión, valores, principios y objetivos formulados por escrito, pero no hay certeza que todo el grupo social conozca estos postulados. Mientras que en ninguna se establecen políticas de gestión de manera formal, solamente en dos empresas los resultados obtenidos son medidos y comparados con los resultados esperados.

En el manejo financiero no se aprecia que exista claridad en la estructura de costos, no se preparan presupuestos de ingresos y egresos y no hay un manejo claro de la contabilidad. Así que no se calculan indicadores financieros que soporten la toma de decisiones.

Al respecto de las labores comerciales, se encontró que en ninguna empresa existe un portafolio de productos ni una estructura comercial. Tampoco se asignan recursos para el desarrollo de actividades de mercadeo y publicidad, no se establecen metas de ventas, no existen políticas de servicio al cliente y ninguna tiene un plan de mercadeo formal ni una propuesta de valor clara para sus clientes.

Aunque en todas las empresas existen procesos y procedimientos claramente establecidos, no existen manuales que los documenten. Tampoco se cuenta con sistemas de información confiables y oportunos para tomar decisiones ni planes de control para la optimización de los recursos. Ninguna empresa está certificada en Normas Técnicas de Calidad (Icontec, ISO, OSHAS, u otras). En ninguna existen programas de capacitación del talento humano para mejorar su desempeño y sólo dos evalúan sus proveedores. Sólo la pequeña empresa cumple las normas ambientales de permisos de vertimientos, tratamiento de aguas residuales y sostenibilidad del recurso hídrico.



De otra parte, ninguna cuenta con una estructura organizacional, cargos ni perfiles preestablecidos. Tampoco se cuenta con planes de incentivos ni con programas de bienestar para los empleados y su núcleo familiar.

Adicional a las debilidades y amenazas que afrontan las empresas curtidoras de Chocontá, la situación ambiental es una variable muy importante que pone en riesgo la permanencia de estas organizaciones.

## Contexto metodológico

Para ilustración del lector, a continuación, se describen tipos de investigación realizadas, variables estudiadas, participantes, instrumentos usados para recolección, procesamiento, análisis y presentación de la información; procedimientos desarrollados y método de análisis de información.

### *Tipo de investigación*

Se desarrolló una investigación mixta, exploratoria, descriptiva, aplicada y con enfoque deductivo. De manera que se ejecutaron procedimientos cuantitativos y cualitativos en forma concurrente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), se examinó “un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, et al., 2010, p. 127). También se realizaron procesos de observación, entrevistas y cuestionarios estructurados para reconocer las características de las empresas curtidoras y se proponen acciones de fortalecimiento para la gestión de las empresas estudiadas.

Todo ello exigió al investigador familiarizarse con las empresas curtidoras de Chocontá y con los empresarios, al igual que realizar un Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC).



### 1). Variables

Las variables a investigar contemplaron las fortalezas y debilidades en las siguientes áreas de la empresa: a) contabilidad y finanzas; b) procesos internos; c) prácticas productivas; d) logística; e) prácticas comerciales; f) uso de tecnologías limpias; g) formación y crecimiento del talento humano; h) proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). También se establecieron oportunidades y amenazas para las empresas curtidoras al respecto de asuntos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos.

### 2). Participantes

Participaron en la investigación las empresas y los empresarios de la curtición en Chocontá, agremiadas en la Asociación Ecológica de Chingacío (ASECHI).

### 3). Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se diseñaron y utilizaron los siguientes instrumentos:

- a). Acta de compromiso y confidencialidad para formalizar compromisos y garantizar la reserva sobre la información confidencial a la que se tuvo acceso.
- b). Ficha de caracterización compuesta por varios formularios mediante los cuales se recopiló información de las áreas funcionales de cada empresa a través de preguntas cerradas y con base en la escala de Likert, afirmaciones de opción múltiple con única respuesta tal como lo ilustran Hernández, et al. (2010).
- c). Matrices EFI (de evaluación del factor interno) y EFE (de evaluación del factor externo) para clasificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.



- d). Matriz de registro de observaciones para describir otras características de las empresas, prácticas administrativas, conducta y actitudes de los empresarios y directivos que no se incluyen en los demás formatos.

#### 4). Procedimientos

En términos de Hernández, et al. (2010) se ejecutó una investigación concurrente, en la que se aplicaron “ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo)” (p. 601). Para ello se desarrollaron los siguientes procedimientos:

- a). Sensibilización a los empresarios para describir el proceso.
- b). Formalización de la participación con la suscripción del acta de compromiso y confidencialidad.
- c). Visitas a las plantas de producción.
- d). Aplicación de la ficha de caracterización.
- e). Observación de otras características de las empresas, prácticas administrativas y comportamientos concretos para describir y comprobar “la asociación entre variables de investigación” (Méndez, 2006, p. 231).
- f). Procesamiento de información en la hoja de cálculo Excel (tabulación y sistematización).
- g). Para el diseño del Programa de Acompañamiento para el Fortalecimiento a la Gestión Empresarial de Mipymes Curtidoras del Municipio de Chocontá (Cundinamarca) se consultaron varios de los programas de fortalecimiento empresarial existentes en Colombia. Entre muchos, gestionados por diferentes organizaciones públicas, se pueden mencionar el “Programa de Fortalecimiento Empresarial a las Micro y Pequeñas Empresas” del SENA; el “Programa de Transformación Productiva PTP” y el “Programa de Fortalecimiento Empresarial a las MIPYMES” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT); y el “Programa de Fortalecimiento Empresarial” del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. También se pueden mencionar algunos



de los que ofrecen organizaciones privadas como: el "Programa de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá", que ofrece la posibilidad de hacer un auto diagnóstico en línea; el programa de "Fortalecimiento Empresarial - Cafam"; el de la Fundación Amanecer; el de "Desarrollo empresarial" del Centro Alaya, "iniciativa de las Universidades Icesi y Valle, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Fundación de Apoyo de la Universidad del Valle y Compañeros de las Américas". Igualmente, el programa "Fortalecimiento empresarial y regional" de Propaís, que es una entidad de carácter mixto.

#### 5). Método de análisis de datos

El análisis de la información se realizó con base en el Diseño de Triangulación Concurrente DITRIAC, para "efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades" (Hernández, et al., 2010, p. 612). Esto permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para cada empresa diagnosticada.

## Contexto teórico

El proyecto que aquí se describe se sustenta en tres postulados teóricos muy relacionados con el concepto de empresa. El primero es la gestión empresarial y creación de valor; el segundo el pensamiento estratégico; el tercero, la dirección estratégica; y el cuarto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A continuación se hace un bosquejo general de estos postulados.

### *Gestión empresarial y creación de valor*

En el entendido que no existe una manera ideal de llevar a cabo la gestión empresarial, es claro que su materialización es ecléctica. Es decir que, con este



enfoque, como lo advierten Hernández, et. al., (2010) se “concilia diversas perspectivas” (p. 48) de las teorías administrativas. Sin embargo, es generalmente aceptado que dicha gestión reconoce cuatro funciones administrativas que son planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins y De Cenzo, 2002), orientadas hacia el logro de determinados objetivos. De manera que la gestión se traduzca en generación de valor.

Generación de valor que representa “riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y la productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve” (Ortiz, 2003, p. 215). Resultado que supone supervivencia y crecimiento y exige la aplicación de modelos como la dirección estratégica que, de acuerdo con David (2013), es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5).

Contexto en el cual se deben integrar la gerencia y las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información) con la dirección estratégica (David, 2013). Esto con el fin de crear y conservar ventajas competitivas, que son la supremacía de una organización sobre sus competidores (Hill y McShane, 2008), “de manera que la organización pueda funcionar como una máquina bien aceiteada” (Laudon y Laudon, 2004, p. 51). Situación a la que deben llegar las empresas curtidoras de Chocontá.

Por esas razones, cada curtiembre debe tener claridad acerca de su cadena de valor, que no es más que la estructura de sus actividades primarias y de apoyo. Es decir que, como lo definen Hill y McShane (2008), las primarias “tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto; su comercialización; y su apoyo y servicio post-venta” (p. 144) y abarcan Investigación y Desarrollo (I + D), producción, marketing, ventas y servicio al cliente. Por su parte, las de apoyo comprenden abastecimiento, logística, sistemas de información y recursos humanos que, como lo afirman Hill y McShane (2008), “proporcionan insumos que permiten el desarrollo de las actividades primarias” (p. 144).



## *Pensamiento estratégico*

En el contexto organizacional y empresarial el pensamiento estratégico se concibe como la capacidad de directivos, empresarios y empresas y organizaciones para entender la realidad y generar ideas para el análisis del negocio y de su entorno para formular la visión de futuro que pretendan alcanzar. Máxime cuando, en palabras de Román (2010), "en el mundo de los negocios el pensamiento estratégico se ve asociado con el proceso intelectual, intuitivo, divergente, imaginativo, análogo y simultáneo que busca combinar los métodos analíticos con la elasticidad mental" (p. 23). Pensamiento que se debe materializar a través de la formulación, la ejecución y la evaluación de estrategias.

Para tal efecto se debe acudir a la planeación estratégica que define el rumbo para lograr los objetivos y la visión que se proponga una organización. Ejercicio que requiere un conocimiento amplio del negocio en el que se actúa, tal como lo definen Minstzberg, Quinn y Voyer (1997, p.129).

No es conocimiento intelectual, no son reportes analíticos o hechos y cifras abstractas (aunque éstas ciertamente pueden ayudar); se trata de un conocimiento personal, de una comprensión íntima, equivalente a la sensibilidad del alfarero hacia el barro. Los hechos son accesibles a cualquiera; no así este tipo de conocimiento: sabiduría es la palabra que mejor lo describe (p.129).

Por consiguiente, la formulación de estrategias requiere el desarrollo de un proceso que abarca "una serie de decisiones que sigan la siguiente lógica: visión estratégica, misión o finalidad de la organización, objetivos, ámbito de la empresa, posicionamiento competitivo, metas estratégicas y estrategias y planes de acción de respaldo" (Román, 2010, p. 24). Razón por la cual el pensamiento estratégico tiene una relación directa con la generación de valor, en tanto que, tal como lo plantea Román (2011), encarna un "enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él" (p. 28), pues debe satisfacer las expectativas de accionistas, clientes, trabajadores y, en general, todos los grupos de interés.





Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el pensamiento estratégico es un proceso que exige el estudio de la organización y su entorno para reunir toda la información disponible, ponerla en perspectiva, separar la información pertinente de la inadecuada y obtener conclusiones racionales para formular la estrategia (Robert, 2006). Ejercicio que, tal como lo refiere este mismo autor, exige: a) sentido común y prosperidad; b) facilidad de entendimiento; y c) relacionar conocimiento y experiencia de los administradores y de todo el grupo social. Todo ello para que la toma de decisiones sea soportada en opiniones, información subjetiva, conocimientos, experiencia y juicios objetivos.

Pensamiento estratégico que debe motivar la alta dirección para identificar claramente productos, clientes, segmentos de mercado, mercados geográficos, competidores directos y potenciales, proveedores y todo el entorno en el que se desempeña la empresa u organización. De modo que, “quienes desempeñan la función gerencial deben disponer de un tipo de pensamiento muy particular para definir las estrategias que sus empresas requieren para ser exitosas en este medio tan competitivo” (Román, 2011, p. 24).

Es decir que el pensamiento estratégico debe propiciar la formulación participativa de las estrategias para que todo el grupo social las entienda y las ejecute en la forma prevista (Robert, 2006). Obviamente, a través de la cooperación entusiasta de todos, motivada por la visión de la organización como un objetivo común que la conducirá al éxito, cuya clave, según Román (2011).

No radica de forma exclusiva en lo económico y en el saber producir bien, sino también en saber vender bien tanto el producto como su propia imagen al traslucir su responsabilidad social, y esto se logra mediante la generación de calidad de vida, progreso y desarrollo para los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés que interactúan en la organización. (p. 49).

En consecuencia, los empresarios de la curtiembre de Chocontá deben proyectar sus empresas hacia un futuro deseado en el que se genere valor y se explote la



actividad industrial de forma sostenible y sustentable. Todo ello apoyado en el pensamiento estratégico, que tal como lo refiere Robert (2006) "es, en esencia, la aplicación de sentido común y cualquiera puede entenderlo, cuando dispone de la metodología" (p. 35). Que, además "es el tipo de pensamiento que se encuentra en las cabezas de los CEO y el equipo de administración, quienes procuran transformar esta visión conceptual y abstracta de una herramienta funcional y dinámica, que llamamos perfil estratégico" (p.51).

Es decir que, el pensamiento estratégico, según Robert (2006), "es semejante a 'pintar un cuadro', con lo cual la administración de una organización literalmente 'dibuja' una imagen o perfil de cómo quieren que se vea el negocio en el futuro" (p. 51). Pero es preciso que ese pensamiento se irradie desde el Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés), que es el equivalente al director ejecutivo de la organización, y del equipo del más alto nivel.

### *Dirección estratégica*

Naturalmente, la planeación estratégica por sí sola no garantiza el logro de los objetivos propuestos. Así que, después de tan importante proceso, las estrategias formuladas deben ejecutarse. Para ello se puede acudir a la dirección estratégica, que es un modelo de gestión en el que, según Dess y Lumpkin (2003), la organización formula unos objetivos globales, teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés, perspectivas de corto y largo plazo y la necesidad de equilibrar la eficacia y la eficiencia. Proceso para el que se requiere la integración de la alta dirección con las áreas funcionales (producción mercadotecnia, contabilidad y finanzas, talento humano, entre otras) y que debe apuntar a que, tal como lo refiere Milla (2011), en el largo plazo el ROIC (Rentabilidad Sobre el Capital Invertido) sea mayor que el WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital).

Indudablemente, del modo como lo conciben Hill y McShane (2008), todo ello deberá propiciar la creación y la conservación de ventajas competitivas que permitan la superación de los competidores. Perspectiva desde la cual también es recomendable que las empresas curtidoras de Chocontá desarrollen



sus operaciones, que luego de un ejercicio responsable de planeación estratégica, exige la ejecución de “acciones, de corto plazo o largo plazo, orientadas a superar los rivales y que pueden hacerse con base en la fijación de precios y la oferta de productos” (Hill y McShane, 2008, p. 147).

Así las cosas, tal como lo plantean Dess y Lumpkin (2003), la dirección estratégica se constituye en un proceso continuo en el que se realizan análisis, se toman de decisiones y se ejecutan acciones para la creación y la conservación de ventajas competitivas. Pero se requiere evaluar las estrategias formuladas y su ejecución. Pues como lo indican Chiavenato y Sapiro (2011), la planeación estratégica debe identificar “la intención estratégica de la organización” (p. 73), que, en términos de generación de valor y, como lo anotan Harrison y St. John (2002), “incluye una orientación general hacia el crecimiento” (p. 61).

Por lo anterior, es pertinente mencionar que la planeación estratégica es un componente fundamental de la dirección estratégica. Componente que, en palabras de David (2013), a través de “información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 80) permite hacer la evaluación externa indirecta, la evaluación externa directa y el diagnóstico interno de una empresa u organización. Como es lógico, antes de organizar y dirigir se debe planear. Para ello, en la evaluación externa indirecta se identifican las cinco fuerzas competitivas de Porter (1998) que son: 1) competidores actuales; 2) competidores potenciales; 3) bienes sustitutos; 4) proveedores y 5) clientes. También se establecen los factores claves de éxito (FCE) que determinan lo que las empresas deben hacer de forma efectiva para generar valor y que, según Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009), “aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa” (p. 7). Enseguida, se efectúa el diagnóstico interno que “sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2013, p. 122).

Entonces, en la etapa de planeación se formulan y evalúan las estrategias que en una etapa siguiente se ejecutan o implementan. Todo ello bajo el enfoque



de dirección estratégica que exige el cumplimiento de las acciones, se asignen los recursos y se definan los responsables de tales acciones para el logro de los objetivos propuestos. Razón por la cual, como lo manifiesta David (2013) "la administración estratégica ayuda a una empresa a tomar decisiones efectivas a largo plazo y a que éstas se ejecuten, y a aplicar las medidas correctivas necesarias que garanticen el éxito" (p. 304).

### *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

Entendida por la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE, 2013) como "Compromiso de las Empresas al Mejoramiento Económico, Social y Medio Ambiental" (p. 8) es claro que la RSE "es un paradigma a partir del cual se puede construir el nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible" (Vives y Peinado, 2011, p. 45). En tal sentido, se debe apuntar a la economía del bienestar, definida por Samuelson y Nordhaus (2006) como el "Análisis normativo de los sistemas económicos, es decir, el estudio de lo que está 'mal' o está 'bien' acerca del funcionamiento de la economía" (p. 709)

Por tanto, se requiere reflexionar acerca de la producción, las ganancias, la rentabilidad, los derechos laborales, el impacto ambiental y el desarrollo sostenible. Sobre todo, de cara al objetivo de generación de valor que toda empresa se plantea y a la economía normativa que cualquier gobierno de cualquier país debe entender como "preceptos éticos y normas de justicias" (Samuelson y Nordhaus, 2006, p. 7). Es decir que se deben resolver los dilemas éticos que surgen al enfrentar objetivos de generación de valor con objetivos de sostenibilidad y sustentabilidad.

Dilemas que siempre estarán presente en los procesos de toma de decisiones, pues, en términos de Vásquez, Cerda y Orrego (2007) "Una amplia variedad de las actividades realizadas por las personas o las empresas afectan la calidad y la cantidad de los recursos naturales y de los servicios ambientales" (p. 16). Situación que se evidencia en la cuenca alta del río Bogotá en donde el impacto



de vertimientos y desechos que genera la curtición de cuero es evidente, a tal punto que, como ya se mencionó, en el año 2014 el Consejo de Estado declaró la catástrofe ecológica del río Bogotá.

Por consiguiente, es perentorio que las empresas que explotan esa actividad económica resuelvan el dilema entre generación de valor y RSE. Para lo cual se puede acudir a la bioética, definida por Hottois (citado en Yate, 2015) como "una visión positiva del progreso científico y técnico, al mismo tiempo que subraya con coherencia la necesidad de acompañarlo con una reflexión ética que tenga en cuenta, en forma explícita, los valores y la totalidad" (p. 31) De forma tal que los empresarios dedicados a la curtición de cuero desarrollen prácticas responsables que, según Vives y Peinado (2011), "pueden representar una ventaja comparativa para la empresa, no solamente por la diferenciación y el favor que los consumidores y compradores le den a los productos producidos de forma responsable, sino que muchas prácticas responsables son más eficientes" (p. 15).

En tal virtud, tal como lo planteó la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987), "Se define 'el desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades»" (p.55). Paradigma que deben interiorizar y cumplir los empresarios y las empresas curtidoras de Chocontá, quienes deberán contar con tecnologías eficientes para el tratamiento de las aguas residuales que se generan en el proceso de curtición de cuero y, en general, la sostenibilidad del recurso hídrico. Además, deberán disponer de sistemas de producción limpia que cumplan las exigencias normativas ambientales en lo referente a licencias, títulos, permisos, autorizaciones o concesiones para uso y aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente.

De forma que, si lo anterior se logra, las empresas generarán valor y serán sostenibles. A tal punto que puedan evolucionar hacia la integración en procesos productivos de jabones, grasas, cosméticos y alimentos para animales como productos que se deriven del aprovechamiento de las 720



toneladas mensuales de grasa que en la actualidad se disponen en la ronda del río Bogotá sin ningún tipo de tratamiento manejo ambiental (Rojas, 2010).

Para concluir, es preciso afirmar que con los postulados referenciados acerca de la gestión empresarial y la creación de valor, el pensamiento estratégico, la dirección estratégica y la Responsabilidad Social Empresarial son referentes en los que se deben apoyar los curtidores de Chocontá para superar la situación adversa que afrontan. Referentes en los que se soporta el programa de fortalecimiento empresarial que se describe en el presente capítulo.

## Resultados o propuestas, retos y recomendaciones

En este apartado, como parte de los resultados de la presente investigación, se describe el programa de acompañamiento para el fortalecimiento a la gestión empresarial de mipymes curtidoras del municipio de Chocontá (Cundinamarca). También se plasman los principales retos de estas empresas de la cadena del cuero, el cazado y la industria de la marroquinería y las recomendaciones a tener en cuenta para la formalización y la operación del programa y, en general, para el fortalecimiento de las curtiembres y de la cadena productiva.

### *Propuesta*

A partir de la identificación de las condiciones de las empresas curtidoras de Chocontá, como aporte al mejoramiento de la competitividad de estas organizaciones y, en general, las empresas del país, es pertinente proponer un programa de fortalecimiento de la gestión empresarial y el mejoramiento de las prácticas productivas, logísticas y de comercialización. De manera que se promueva el uso de tecnologías limpias, el acceso a mercados nacionales e internacionales para lograr competitividad y el logro de niveles óptimos de competitividad. Para tal efecto, a continuación se describe el programa



de Acompañamiento a la Gestión Empresarial de Mipymes Curtidoras del Municipio de Chocontá (Cundinamarca) que se presenta enseguida.

## *Programa de acompañamiento para el fortalecimiento a la gestión empresarial de mipymes curtidoras del municipio de Chocontá (Cundinamarca)*

### 1). Objetivo

Proporcionar acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión empresarial y el mejoramiento de las prácticas productivas, logísticas y de comercialización. Con esto se busca promover el uso de tecnologías limpias, propiciar el acceso a mercados nacionales e internacionales y mejorar la competitividad de las mipymes curtidoras de cuero del municipio de Chocontá.

Este objetivo se puede lograr a través de acciones concretas en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y en las áreas funcionales (producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, gestión del talento humano y administración). Es decir que se espera el mejoramiento de las condiciones laborales, económicas y sociales de empresarios, empleados y familiares de quienes se dedican a la curtición de cueros.

La intención es proponer algunas acciones que se consideran apropiadas para contribuir a la construcción de competitividad organizacional en la cadena del cuero y, particularmente, en la curtición o tenería se refiere. De manera que se propicie una transformación productiva que contribuya a la generación de crecimiento económico y desarrollo social.

### 2). Participantes

Para la ejecución del programa se definen diferentes actores y roles. Los actores serán empresarios, docentes y estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y la Decanatura de la Escuela de Ciencias



Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la UNAD. Los empresarios desempeñarán el rol de representantes de las empresas beneficiarias. La Decanatura fungirá como supervisora del programa. El autor del presente trabajo será el director del programa. Los docentes y estudiantes, según su perfil, serán los asesores designados para el desarrollo de las fases y etapas que conforman el programa.

### 3). Metodología

Una vez realizadas la sensibilización y la inscripción, se iniciará la ejecución de las fases subsiguientes. Para ello, de común acuerdo con el empresario, el asesor designado elaborará un cronograma de trabajo y realizará visitas de asesoría y sesiones de acompañamiento. Para la elaboración del diagnóstico se utilizará el instrumento digital de diagnóstico que se diseñe. Dicho instrumento podrá ser similar a la ficha de caracterización, la matriz de evaluación del factor externo (EFE), la matriz de evaluación del factor interno (EFI) y la matriz de registro de observaciones utilizadas en la etapa de diagnóstico de las empresas curtidoras de Chocontá.

De todos modos, tal como se mencionó, el instrumento deberá ser digital. De forma que permita la realización de diagnósticos de áreas funcionales y variables externas que afectan las empresas, facilite el procesamiento de la información y genere informes de diagnóstico. Los modelos de informe de diagnóstico, de avance y de cierre serán diseñados por el director del programa; lo mismo ocurre con el acta de cierre del programa.

### 4). Fases

El programa de Acompañamiento a la Gestión de las Mypimes curtidoras de Chocontá está compuesto por seis fases que, en términos generales, se convierten en su columna vertebral. Tales fases se describen en la tabla 12.





**Tabla 12.** Fases y etapas del Programa de Acompañamiento a la Gestión Empresarial de Mipymes Curtidoras de Chocontá (Cundinamarca)

Fase	Etapas	Descripción	Duración
Instrumentación	Estructuración instrumento de diagnóstico	Diseño de un instrumento digital para realización de diagnóstico a todas las áreas de la empresa y funciones administrativas.	Dos meses
	Modelación plan estratégico	Construcción del modelo de plan estratégico (formulación estrategias FO, FA, DO y DA), calificación de objetivos estratégicos y de estrategias y formulación de metas.	
	Modelación planes tácticos	Construcción modelo de planes tácticos (financiero o de inversión; de negocios o de crecimiento y expansión; internacionalización; marketing; formación (capacitación) y otros según, se requiera). Se deben establecer actividades, indicadores, plazos, recursos y responsables.	
Capacitación asesores	Definición Perfiles	El director del programa estructura los perfiles requeridos para los asesores que ejecutarán el programa.	Un mes
	Selección Asesores	Una vez definidos los perfiles, se convoca estudiantes (pasantes) y docentes para seleccionar los asesores.	Dos meses
	Capacitación	Se brinda orientación al respecto de objetivos, metodología, fases, formatos, instrumentos, modelos procedimientos y demás detalles del programa.	Dos meses
Preparación	Sensibilización	Presentación del programa a los beneficiarios por parte del director del programa.	Una semana
	Inscripción	El empresario y el asesor designado suscriben acta de inscripción, compromiso y confidencialidad.	Una semana
	Diagnóstico	El asesor recopila información para establecer el estado en que se encuentra la empresa	Una semana
	Informe de Diagnóstico	El asesor procesa la información recopilada y presenta informe al empresario para su validación.	Dos semanas

continúa



Fase	Etapas	Descripción	Duración
Intervención y acompañamiento	Planeación	Con base en el informe de diagnóstico, en forma conjunta, el asesor y el empresario formulan un plan estratégico y los planes tácticos requeridos.	Un mes
	Implementación y seguimiento	El empresario implementa los planes formulados. El asesor designado acompaña y orienta a empresario y funcionarios a cargo, realiza seguimiento a la implementación de los planes y acciones de mejoramiento ejecutadas y presenta informes mensuales a la dirección del programa. El informe debe dar cuenta de los logros de las metas propuestas.	Un año
Medición de impacto	Revisión de avances	El asesor designado construye indicadores para comparar el avance de la empresa frente a los objetivos del programa.	Un año
	Informe de avance	El asesor presenta informe de fortalecimiento a la gestión de la empresa, tanto al empresario como al director del programa. En caso de que la empresa no alcance determinado nivel, debe recomendar las acciones de mejoramiento que se requieran.	Un mes
Cierre	Finalización del programa	El empresario, el director del programa y el asesor suscriben acta de finalización de la participación de la empresa en el programa.	Un mes
	Informe de cierre	El asesor presenta logros alcanzados, limitaciones, lecciones aprendidas y sugerencias para continuar el proceso de mejoramiento.	Dos mes

**Fuente:** Elaboración propia

## Retos para los curtidores de cuero de Chocontá y la cadena del cuero en Colombia

Naturalmente, son muchos retos los que debe enfrentar y superar la cadena del cuero en Colombia, igualmente, las curtiembres del municipio Choconta y, en general, todas las existentes en el país. Los siguientes son los retos que se consideran de mayor relevancia:



- Mejorar los procesos de gestión de las empresas curtidoras con base en eficiencia, innovación y sostenibilidad ambiental.
- Alcanzar altos niveles de productividad y competitividad.
- Generar círculos virtuosos entre productores de cuero curtido y productores de calzado y marroquinería para dinamizar el mercado interno.
- Propiciar mayor asociatividad entre los eslabones de la cadena. Iniciando por los curtidores de cuero, no solamente de Chocontá sino de Villapinzón y Cogua en Cundinamarca, y los del barrio San Benito en Bogotá. Posteriormente en todo el país.
- Aprovechar los TLC con USA y Europa para incrementar la participación en mercados globales.
- Capacitar el talento humano en temas de moda.
- Incrementar la disponibilidad, la calidad y la variedad de cueros para el sector.
- Posicionar los cueros en el mercado interno y en el mercado mundial.
- Lograr altos estándares tecnológicos y de desarrollo sostenible.
- Incrementar la participación en el mercado interno.
- Formalizar y fortalecer los vínculos comerciales formales entre proveedores, transformadores y comercializadores para que haya verdadera equidad.
- Incorporar el diseño como componente fundamental de la producción de cuero en las empresas curtidoras.
- Unificar información acerca de tendencias, gustos, preferencias y estadísticas del mercado interno y de mercados potenciales para todos los productos de la cadena del cuero en Colombia.
- Renovación tecnológica para impulsar la producción limpia y el cumplimiento de la normatividad ambiental.
- Mejorar las condiciones laborales en las empresas curtidoras a través de formalización y cumplimiento de las leyes que regulan estos asuntos.
- Mejorar la seguridad industrial y la salud ocupacional.



## Recomendaciones

Como es lógico, los retos enunciados exigen cambios y el desarrollo de procesos y actuaciones de diferentes actores para aprovechar posibilidades de mejoramiento. Para tal efecto es importante que se tengan en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Hacer un seguimiento riguroso al cumplimiento de las acciones ordenadas en la sentencia No. 25000-23-27-000-2001-90479-01(AP) del 28 de marzo de 2014 del Consejo de Estado (p. 1566). En particular, en cuanto a “la construcción y puesta en funcionamiento del Parque Ecoeficiente Industria de las curtiembres” sitio definido como ubicación de los curtidores de cuero de Chocontá y Villapinzón. Precisamente para que se dé cumplimiento a la normatividad ambiental en cuanto a vertimientos de aguas residuales de dicha actividad, pues a la fecha no se han ejecutado las acciones ordenadas.
- Formalizar el programa de acompañamiento para el fortalecimiento a la gestión empresarial de mipymes curtidoras del municipio de Chocontá (Cundinamarca) en la UNAD para ofrecerlo como proyección social. Inicialmente a estas empresas y a las existentes en los municipios cundinamarqueses de Villapinzón y Cogua. Posteriormente, extenderlo a las curtiembres de Bogotá y de todo el país.

La ejecución del programa puede hacerse a través de convenios que suscriba la UNAD con las agremiaciones de curtidores, las alcaldías de los municipios donde opera y otras organizaciones interesadas. De forma tal que todos los involucrados aporten conocimientos, experiencias, opiniones, información y los recursos requeridos para entender la realidad del eslabón y la cadena productiva en general. Ello con el objetivo de formular y ejecutar estrategias de mejoramiento de la gestión y fortalecimiento empresarial que propicien progreso en las condiciones laborales, económicas y sociales de empresarios, empleados y familiares del sector de curtición de cueros, productividad, competitividad y, en general,



generación de valor para todos los grupos de interés. Todo esto con fundamento en aspectos relacionados con sostenibilidad, sustentabilidad, pensamiento estratégico, dirección estratégica, gestión basada en el valor y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

De hecho, el programa puede extenderse a todas las cadenas productivas existentes en Colombia. Acción con la que, bajo la dirección de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), se contribuirá a la materialización del décimo postulado del decálogo de valores de la UNAD que plantea que la Universidad cree “en la importancia de trabajar para que la proyección social y la investigación generen mejores condiciones de vida a las poblaciones vulnerables del país” (UNAD, 2011, p. 35).

- En Colombia existen 13.000 empresas de transformación y 15.000 comerciales de marroquinería, talabartería y calzado con capacidad productiva para abastecer el mercado interno y parte del mercado mundial. Su operación está ligada a la producción de cueros curtidos y es claro que las curtiembres de Chocontá abastecen una buena parte de la demanda de materia prima. Por tanto, es necesario fortalecer la actividad curtidora en ese municipio.
- Los mercados de USA y Europa son atractivos gracias a los tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos con Colombia. Así que, el fortalecimiento de los empresarios curtidores de Chocontá aportará a la ampliación del mercado en esos países.
- Realizar una profunda transformación productiva en las curtiembres de Chocontá y, en general, en todas las existentes en Colombia para incrementar la participación en el mercado interno y propiciar la ampliación en el mercado externo. Como es el caso de la oportunidad de profundizar la penetración de los mercados de Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica.
- Las tendencias del mundo exigen la construcción de capacidades empresariales fundamentadas en la sostenibilidad y la sustentabilidad y las empresas curtidoras de Chocontá no



deben ser ajenas a ello. Necesidad que debe ser atendida no solamente por los empresarios sino por múltiples actores como la CAR, la alcaldía municipal, la Gobernación de Cundinamarca, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y, en general, toda la sociedad.

- Continuar con el fortalecimiento de las empresas curtidoras de Chocontá y extender el programa a las demás empresas del país para propiciar el desarrollo, la conservación y el mejoramiento de los estándares de calidad en las materias primas y en los procesos productivos. De manera que este eslabón y toda la cadena del cuero de Colombia se conviertan en referentes mundiales de creación de moda en manufacturas de cuero para aprovechar el reconocimiento internacional de la “marca país” en productos de calzado y marroquinería de gamas media y alta en cuero de calidad. En especial porque la materia prima es también de calidad y gran parte de ella proviene de las curtiembres de Chocontá.
- Mejorar los procesos productivos y las prácticas gerenciales de las empresas curtidoras de Chocontá y, en general, de todas las existentes en el país para que Colombia se convierta en el tercer productor de cuero, calzado y marroquinería de América Latina.
- Fortalecer el mejoramiento de la gestión empresarial de las curtiembres de Chocontá para contribuir al incremento y facilitar negocios en el marco del Programa Compre Colombiano del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Las entidades gubernamentales deben brindar más y mejor apoyo para el mejoramiento de los procesos productivos de las empresas curtidoras. Inicialmente al respecto del cumplimiento de la normatividad ambiental en asuntos de permisos de vertimientos, tratamiento de aguas residuales y sostenibilidad del recurso hídrico.



## Conclusiones

El programa de fortalecimiento a la gestión empresarial que se presentó en este texto propone instrumentos muy valiosos para propiciar la operación sostenible y sustentable de uno de los cuatro eslabones y de la cadena de cuero en Colombia.

Por sus aportes al PIB y la generación de empleo, la cadena productiva del cuero, calzado e industria marroquinería es un sector productivo muy importante para la economía colombiana. Sin embargo, ha perdido participación en el mercado interno y requiere fortalecimiento de la gestión empresarial. No solamente de los curtidores de cuero sino de todas las organizaciones productivas que la conforman.

Las exportaciones de la cadena productiva del cuero, calzado e industria marroquinera han crecido y sus principales destinos son China, Italia y Hong Kong. Además, existen mercados atractivos como los de USA, Europa, Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica en los que se puede ampliar la penetración del mercado. Sin embargo, la producción ha disminuido y se hacen importaciones considerables que provienen de Italia, Estados Unidos, Puerto Rico y Brasil.

La curtición de cuero en Chocontá es una actividad industrial fundamental para la economía colombiana, la cadena del cuero y la vida de todos los seres humanos. No obstante, se desarrolla de manera informal e ilegal. Así que su continuidad está en riesgo a causa de su incapacidad para cumplir las normas ambientales al respecto de licencias, títulos, permisos, autorizaciones o concesiones para uso y aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente, tratamiento de aguas residuales, vertimientos, sostenibilidad del recurso hídrico y sistemas de producción limpia. Razón por la cual operan de forma ilegal.

Los procesos productivos que se desarrollan en las empresas curtidoras de cuero de Chocontá son empíricos y no cuentan con estándares de calidad claros que propicien el logro de productividad y competitividad. Situación que



impide el cumplimiento de los estándares establecidos para la obtención del sello verde que permite el acceso a mercados internacionales.

Los procesos administrativos desarrollados en las empresas curtidoras de Chocontá no se fundamentan en criterios técnicos ni científicos. Situación originada en el desconocimiento de teorías, técnicas, procesos, procedimientos, herramientas propias de las ciencias empresariales, que dificulta la toma de decisiones, la optimización de recursos, el control, la gestión en general y la generación de valor. Por tales factores existen altos riesgos para la permanencia y el crecimiento de estas organizaciones.

## Referencias

ACICAM. (2017). *Cómo va el sector, diciembre 2017*. [en línea]. Disponible en: <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-diciembre-2017/>

ACICAM. (2017). *Cálculos Dirección de Estudios Sectoriales. Informe exportaciones diciembre 2015-2017*. [en línea]. Disponible en: <https://acicam.org/download/informe-exportaciones-diciembre-2015-2017-2/>

ACICAM. (2017). *Informe importaciones, diciembre 2015-2017*. [en línea]. Disponible en: <https://acicam.org/download/informe-importaciones-diciembre-2015-2017/>

Alzate, A. (2014). *Centro Nacional de Producción Más Limpia. Proyecto de Gestión Ambiental en la Industria de Curtiembre en Colombia. DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS*. [en línea]. Disponible en: <http://www.tecnologiaslimpias.org/curtiembres/estrategiasdiagnostico.pdf>

Ardila, L. y Cortés, K. (2014). *El Ecoparque Industrial como parte de la solución para la recuperación del río Bogotá*. [en línea]. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/Nacion/El-Ecoparque-Industrial-como-parte-de-la-solucion/>





Centro Nacional de Producción Más Limpia. (2004). *Proyecto de Gestión Ambiental en la Industria de Curtiembre en Colombia*. [en línea]. Disponible en: <http://www.sirac.info/curtiembres/html/Archivos/Publicaciones/EstrategiasDiagnostico.pdf>

Consejo de Estado. (2014). *Sección Primera. Sentencia 2018698 del 28 de marzo de 2014*. [en línea]. Disponible en: <http://190.24.134.114:8080/WebRelatoria/ce/index.xhtml>

Corporación Financiera de Desarrollo S.A. COFIDE. (2013). *Ética, Valores y Responsabilidad Social Empresarial*. [en línea]. Disponible en: [http://www.cofide.com.pe/tabla\\_negocios/18/administracion/Etica\\_Valores\\_y\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial-Jorge\\_Linares.pdf](http://www.cofide.com.pe/tabla_negocios/18/administracion/Etica_Valores_y_Responsabilidad_Social_Empresarial-Jorge_Linares.pdf)

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

David. (2013). *Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*. Mcgraw Hill.

Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2018). *Principales variables cadena Cuero, Calzado y Manufacturas (2002-2016)*. [en línea]. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cuero.zip>

Des, G.; Lumpkin, G. y Rivera O. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. McGraw-Hill.

Gobernación de Cundinamarca. (2014). *Diagnóstico económico, ambiental y social de los curtidores de Chocontá y Villapinzon (Cundinamarca)*. [en línea]. Disponible en: <http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/a8576998-3968-4461-bb57-12c6c2a2b8ca/Presentaci%C3%B3n+Gobernador+Curtiembres.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE>

Harrison, J. S., y St. John, C. H. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.



Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Hill, L., y McShane, S. (2008). *Principles of Management*. McGraw-Hill Education, 2006.

[en línea]. Disponible en: [http://instructors.coursesmart.com/0077222466/ii?readertab=search&readersearch=Principles+of+Management&readerquery=\(\(\(Principles+of+Management+AND+\(BOOKSHELF+OR+ARCHIVES\)\)\)\)+AND+ONLINESUBSCRIBED+\)+AND+ISBN%3d0077222466#X2ludGVybmFsX0J2ZGVwRmxhc2hSZWFkZXI/eG1saWQ9MDA3NzlyMjQ2Ni80](http://instructors.coursesmart.com/0077222466/ii?readertab=search&readersearch=Principles+of+Management&readerquery=(((Principles+of+Management+AND+(BOOKSHELF+OR+ARCHIVES))))+AND+ONLINESUBSCRIBED+)+AND+ISBN%3d0077222466#X2ludGVybmFsX0J2ZGVwRmxhc2hSZWFkZXI/eG1saWQ9MDA3NzlyMjQ2Ni80)

Liendo, G., y Martínez A. (2001). *Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Universidad Nacional de Rosario. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001. [en línea]. Disponible en: [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)

Laudon, K., y Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. [en línea]. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=KD8ZZ66PF-gC&pg=PA66&dq=apoyo+de+los+sisemas+de+informaci%C3%B3n+a+las+%C3%A1reas+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=te-LU-r0M6rKsATtzlGYBA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=funciones%20de%20la%20empresa&f=false](http://books.google.com.co/books?id=KD8ZZ66PF-gC&pg=PA66&dq=apoyo+de+los+sisemas+de+informaci%C3%B3n+a+las+%C3%A1reas+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=te-LU-r0M6rKsATtzlGYBA&redir_esc=y#v=onepage&q=funciones%20de%20la%20empresa&f=false)

Méndez, C. (2006). *Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa. Cuarta Edición.

Milla, A. (2011). Creación de valor para el accionista. [en línea]. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=dXX-iUJ1vh8C&pg=PA27&dq=influencia+de+l+tiempo+en+la+creaci%C3%B3n+de+valor&hl=es&sa=X&ei=3a2EU-q7BsvKsQTa\\_YKAAg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=influencia%20del%20tiempo%20en%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20valor&f=false](http://books.google.com.co/books?id=dXX-iUJ1vh8C&pg=PA27&dq=influencia+de+l+tiempo+en+la+creaci%C3%B3n+de+valor&hl=es&sa=X&ei=3a2EU-q7BsvKsQTa_YKAAg&redir_esc=y#v=onepage&q=influencia%20del%20tiempo%20en%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20valor&f=false)

Minstzberg, H.; Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos*. México: Pearson Prentice Hall. . [en línea]. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&d->



q=el+pensamiento+estrat%C3%A9gico+es+el+arte+de+ordenar+los+conocimientos+y+los+recursos+para+superar+esa+diferencia+tradicional+que+existe+entre+el+plan+y+el+resultado&ots=FbGIJ31Xot&sig=oiRgPkgJcXW\_1P79obcxa-T8WeVA#v=onepage&q=pensamiento%20estrat%C3%A9gico&f=false

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (1987). *Informe "Nuestro futuro común", Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Cuadragésimo segundo período de sesiones, Terna 83 e) del programa provisional A/42/150*. [en línea]. Disponible en: [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)

Ortiz, H. (2003). *Análisis financiero aplicado con análisis de valor agregado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations. With a new introduction*. USA: Simon & Schuster. [en línea]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=CqZzxAxBpfEC&lpg=PT10&ots=AtXnGM40SB&dq=info%3AiX62fx1mhygJ%3Ascholar.google.com&lr&pg=PT7#v=onepage&q&f=false>

Propaís. (2015). *Sector de cueros en Colombia*. [en línea]. Disponible en: <http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf>

Robbins, S., y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. [en línea]. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA6&dq=planear,+organizar,+dirigir+y+controlar&hl=es&sa=X&ei=kncAVYm-CcHZggSO4IPgBQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=planear%2C%20organizar%2C%20dirigir%20y%20controlar&f=false](https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA6&dq=planear,+organizar,+dirigir+y+controlar&hl=es&sa=X&ei=kncAVYm-CcHZggSO4IPgBQ&redir_esc=y#v=onepage&q=planear%2C%20organizar%2C%20dirigir%20y%20controlar&f=false)

Robert, M. (2006). *El nuevo pensamiento estratégico puro y libre*. México: McGraw-Hill Interamericana. [en línea]. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=10433855&tm=1498591583003>



- Rojas, F. (2010). Estudio económico-financiero del aprovechamiento de las grasas extraídas del residuo de descarte "unche" derivado del proceso de curtición en el municipio de Villapinzón – Cundinamarca. [en línea]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3052/1/790655.2010.pdf>
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. El enfoque sistémico en el pensamiento estratégico, una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes. *Revista Gestión & Desarrollo*, 7(1), 19-35. [en línea]. Disponible en: <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/4-gestionydesarrollo.pdf>
- Román, O. (2011). La estrategia como un proceso mental. *Revista Gestión & Desarrollo*, 8(1), 17-50. [en línea]. Disponible en: <http://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/1821/1577>
- Romero, R.; Noriega, S.; Escobar, C. y Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Revista Cultura Científica y Tecnológica*, 6(31). [en línea]. Disponible en: <http://openjournal.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/340/322>
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2006). (s.d.). Mcgraw Hill.
- Universidad Nacional Abierta y A Distancia, UNAD. (2011). *Proyecto académico pedagógico solidario versión 3.0*. [en línea]. Disponible en: <http://thumano.unad.edu.co/portal/documentos/inducccion/PAP%20solidario%20v3.pdf>
- Universidad Nacional del Nordeste, UNNE. (s.f.). *El Proceso de Curtido*. [en línea]. Disponible en: [http://www.biologia.edu.ar/tesis/forcillo/proceso\\_de\\_curtido.htm](http://www.biologia.edu.ar/tesis/forcillo/proceso_de_curtido.htm)
- Vásquez, F.; Cerda, A. y Orrego. S. (2007). *Valoración Económica del ambiente*. Buenos Aires: Thompson Learning.



Vives, A. y Peinado, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). [en línea]. Disponible en: <http://services.iadb.org/mifdoc/website/publications/8bb3ba36-bec1-42e3-acc2-4a1dd8186402.pdf>

Yate, A. (2017). Relación entre la percepción de los conceptos de bioética, ética y moral, del ciudadano común y las definiciones teóricas. *Revista Colombiana de Bioética*, 12(1). [en línea]. Disponible en: <http://revistas.unbosque.edu.co/RCB/article/view/2049/1573>



