

**Análisis de las potencialidades y capacidades de las empresas curtidoras en el municipio
de Villapinzón para la internacionalización**

Jennifer Alejandra Cuervo García

**Universidad de Boyacá
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Administración de Negocios Internacionales
Tunja
2023**

**Análisis de las potencialidades y capacidades de las empresas curtidoras en el municipio
de Villapinzón para la internacionalización**

Jennifer Alejandra Cuervo García

**Trabajo de grado para optar al título de:
Administradora de Negocios Internacionales**

**Director
Hermes Castro Fajardo
Economista**

**Universidad de Boyacá
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Administración de Negocios Internacionales
Tunja
2023**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tunja, 17 de noviembre de 2023

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”.
(Lineamientos constitucionales, legales e institucionales que rigen la propiedad intelectual).

Contenido

| | Pág. |
|--|------|
| Introducción..... | 12 |
| Ambiente externo de las empresas curtidoras | 13 |
| Internacionalización | 13 |
| Proceso de internacionalización | 13 |
| Proceso de decisión para la internacionalización | 14 |
| Industria del cuero..... | 15 |
| Cadena productiva | 15 |
| Situación general del sector a nivel mundial..... | 17 |
| Exportaciones a nivel mundial | 17 |
| Importaciones a nivel mundial | 18 |
| Situación del sector en Colombia | 19 |
| Exportaciones de Colombia..... | 20 |
| Importaciones de Colombia..... | 21 |
| Análisis de potencialidades del sector..... | 21 |
| Capacidades de las empresas curtidoras | 25 |
| Análisis de capacidades de las curtiembres | 25 |
| Análisis DOFA..... | 29 |
| Estrategias de mejoramiento para las empresas curtidoras | 31 |
| Conclusiones..... | 36 |
| Recomendaciones | 37 |
| Anexos | 42 |

Lista de Figuras

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Proceso de decisión para la internacionalización..... | 14 |
| Figura 2. Cadena productiva del cuero..... | 16 |
| Figura 3. Exportaciones Mundiales..... | 18 |
| Figura 4. Importaciones Mundiales..... | 18 |
| Figura 5. Exportaciones de Colombia..... | 20 |
| Figura 6. Importaciones de Colombia..... | 21 |
| Figura 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos..... | 22 |
| Figura 8. Matriz Evaluación Factores Internos..... | 26 |
| Figura 9. Necesidad del proceso de internacionalización..... | 28 |
| Figura 10. Proceso de internacionalización..... | 29 |
| Figura 11. Matriz DOFA..... | 30 |
| Figura 12. Estrategias..... | 31 |

Lista de Anexos

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo A. Anteproyecto..... | 43 |
| Anexo B. Encueta capacidades internas..... | 68 |
| Anexo C. Evaluacion de factores externos y de la industria..... | 70 |

Resumen

Análisis de las potencialidades y capacidades de las empresas curtidoras en el municipio de Villapinzón para la internacionalización

Este documento contiene la identificación y el análisis de las potencialidades del sector externo de las empresas curtidoras, donde se identifican las principales amenazas y oportunidades para las empresas, además se definen las capacidades internas con las que cuentan las curtiembres del municipio de Villapinzón para la internacionalización y el planteamiento de estrategias enfocadas al mejoramiento de la productividad y la oportunidad de iniciar con este proceso.

En este proyecto se realiza un análisis de las potencialidades y capacidades de las empresas curtidoras del municipio de Villapinzón para su internacionalización con el objetivo de identificar la situación actual de estas organizaciones y así estructurar estrategias para el mejoramiento de las falencias encontradas a través de las diferentes herramientas de recolección de información.

Se usa una metodología de tipo descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo, por medio del método análisis y síntesis. La información se recolecta por medio de encuestas a propietarios y a expertos para conocer el ambiente interno y externo de las empresas, se realizan matrices como la matriz de evaluación de factores internos, la matriz de evaluación de factores externos y un DOFA, a partir de estas se realiza el planteamiento de estrategias de mejora para las capacidades de las empresas objeto de estudio

Se concluye que las mayoría de empresas tienen deficiencias en las capacidades directiva, financiera y Talento humano, las cuales no les ha permitido llevar a cabo el proceso de internacionalización, debido a la falta de liquidez financiera y al personal poco capacitado para estos procesos, sin embargo se evidencia que el sector cuenta con un gran potencial a nivel nacional e internacional debido a que la demanda del cuero es muy alta por ser materia prima para una variedad de productos, es así que se plantean estrategias para el mejoramiento de las

capacidades internas con el objetivo de que en un lapso de tiempo puedan realizar un proceso de internacionalización.

Palabras clave: Internacionalización, Capacidades, Potencialidades, Curtiembre

Abstract

Analysis of the potential and capabilities of tanning companies in the municipality of Villapinzón for internationalization

This document contains the identification and analysis of the potential of the external sector of tanning companies, where the main threats and opportunities for companies are identified. In addition, the internal capabilities that the tanneries of the municipality of Villapinzón have for internationalization are defined, and the approach of strategies focused on improving productivity and the opportunity to start this process.

In this project, an analysis of the potential and capabilities of the tanning companies in the municipality of Villapinzón is carried out for their internationalization with the objective of identifying the current situation of these organizations and thus structuring strategies for the improvement of the shortcomings found through the different information collection tools.

A descriptive methodology with a qualitative and quantitative approach is used, through the analysis and synthesis method, The information is collected through surveys of owners and experts to understand the internal and external environment of the companies, Matrices such as the internal factors evaluation matrix, the external factors evaluation matrix and a SWOT are made, from these, improvement strategies are proposed for the capabilities of the companies under study.

It is concluded that the majority of companies have deficiencies in managerial, financial and human talent capabilities, which have not allowed them to carry out the internationalization process due to the lack of financial liquidity and poorly trained personnel for these processes, However, it is evident that the sector has great potential at a national and international level because the demand for leather is very high as it is a raw material for a variety of products, thus, strategies are proposed to improve internal capabilities with the objective that in a period of time they can carry out an internationalization process.

Keywords: Internationalization, Capacities, Potentials, Tannery

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis de las capacidades y potencialidades que tiene las empresas curtidoras del municipio de Villapinzón para la Internacionalización, esto debido a que es de suma importancia conocer la situación actual de las empresas y poder realizar un análisis preciso y la identificación de factores relevantes.

La internacionalización es un proceso que realizan las empresas en donde ponen sus productos en mercados extranjeros, con el objetivo de incrementar sus ingresos, y atraer clientes potenciales, lo que genera un crecimiento económico y una estabilidad empresarial.

Se realiza con el propósito de documentar y analizar las capacidades y potencialidades de las curtiembres para tener una base teórica fundamentada, que permita tomar decisiones de mejora en las empresas objeto de estudio, de forma, que los empresarios puedan incrementar su productividad y llegar a tener nuevas oportunidades de negocio.

En el primer capítulo se presentan datos relevantes de la situación del sector a nivel mundial como nacional para hacer más claro el tema de estudio, así como graficas que ilustran datos importantes como las exportaciones e importaciones, además, un análisis basado en la recolección de información por parte de expertos, sintetizado en la matriz de evaluación de factores externos, para identificar oportunidades y amenazas

En el segundo capítulo se identifican las capacidades por medio de una encuesta aplicada a los propietarios o directivos de la empresa, y por medio de una matriz de evaluación de factores internos se plasman las mayores debilidades y fortalezas que tienen, de igual forma, por medio de una matriz DOFA se sintetiza la información de ambas matrices.

En el tercer capítulo se plantean estrategias en base a la matriz DOFA para el mejoramiento de las capacidades internas de las empresas de curtido del municipio, con el objetivo de que puedan implementarlas y ser de ayuda generando cambios positivos que acerquen a estas empresas a un proceso de internacionalización eficaz, que permita el fortalecimiento de la actividad empresarial.

Ambiente externo de las empresas curtidoras

En este capítulo se desarrolla un contexto sobre la situación en el mercado internacional y nacional para el cuero, donde se pueden comparar las importaciones y exportaciones a nivel mundial y en Colombia, generando así un conocimiento, sobre los principales oferentes y demandantes de este producto. Dando un resultado de los principales mercados en los que se puede dar a conocer el producto.

Además, se realiza la matriz correspondiente para saber cómo se encuentra el sector de las empresas curtidoras, identificando sus principales oportunidades y amenazas y el potencial que tiene, para poder analizar y definir cómo se puede aprovechar la situación existente.

Internacionalización

La internacionalización de una empresa es un proceso en el que la organización realiza algunas de sus actividades en otro país diferente al de origen, ya sea venta de productos, producción entre otros (Fanjul, 2021, p.2).

Este proceso se realiza por diferentes razones y genera que las empresas puedan crecer y diversificar sus ingresos de tal forma que se vuelvan más productivas, generando un crecimiento económico en el país y la estabilidad de los trabajadores.

Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización permite que la empresa salga del mercado nacional e incursione en países extranjeros, permitiendo que el producto tenga una mayor demanda y capte nuevos clientes. Esto es una estrategia que mejora la situación económica de la organización, ya que permite que se obtengan ingresos adicionales a los que ya se tenían, o incluso empezar con la expansión de la empresa.

Este proceso conlleva que los directivos tomen una decisión fundamental, la de vender sus productos en el extranjero, además pueden empezar con alguna de las cinco estrategias, las cuales son exportación, alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias y empresas multinacionales, las cuales se suelen hacer de manera secuencial, es decir, a medida que la

empresa realiza el proceso va adaptándose a cada fase, pero también se pueden hacer de manera simultánea (Morello, 2007).

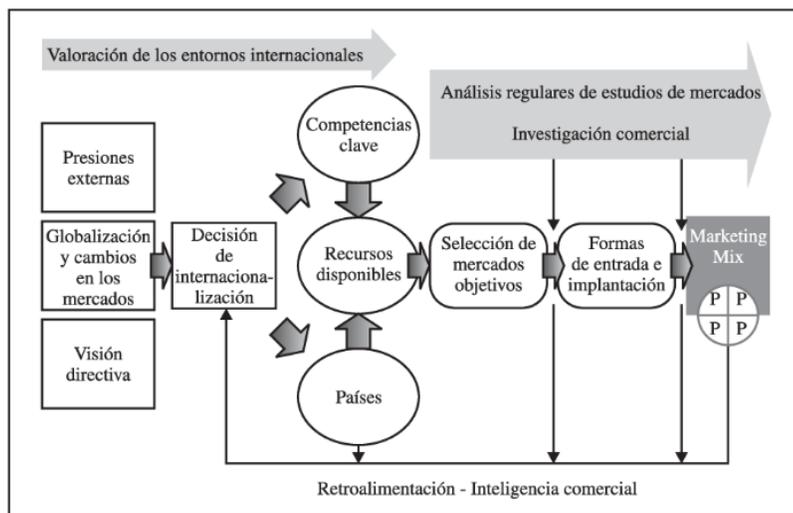
También existen otras estrategias como licencias y franquicias las cuales permiten que las empresas tengan varias opciones de internacionalización, y dependiendo sus fortalezas o las necesidades que tengan pueden escoger la que mejor se adapte.

Proceso de decisión para la internacionalización

Tomar la decisión de salir del mercado nacional debe ser un tema del que todos los directivos estén enterados, de tal forma que se genere un consenso para establecer una visión a largo plazo que permita iniciar con este proceso, pero primero se debe tener en cuenta la viabilidad de este proceso y que se cuenten con los recursos económicos y humanos necesarios para suplir las necesidades que llegan con la nueva demanda. En la figura que se muestra a continuación se ilustra como es el proceso de tomar esta decisión (Cerviño, 2015).

Figura 1

Proceso de decisión para la internacionalización



Fuente: Cerviño, J. (2015). *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. <https://elibro.net/es/ereader/uniboyaca/49090>

La figura muestra el proceso para la toma de decisión que deben realizar las organizaciones que desean internacionalizarse, empezando por la valoración de los entornos

internacionales, realizando estudios de mercados e investigaciones comerciales con el objetivo de tener el proceso completo para posicionar el producto en el nuevo mercado.

Basados en esta estructura para la toma de decisión, esta investigación se centra en la mitad del proceso donde se identifican y analizan los recursos disponibles que tienen las empresas, haciendo un análisis interno de las capacidades y del sector externo con el objetivo de identificar la situación real en la que se encuentran las empresas que son objeto de estudio.

Industria del cuero

El sector del cuero en Colombia es uno de los más importantes del país, ya que la industria es muy grande y ofrece una variedad de productos que satisfacen la demanda de los clientes nacionales y también de los internacionales, estos productos van desde cuero en bruto hasta calzado y bolsos de la mejor calidad.

Este negocio, le genera al país divisas y más de un millón de empleos en mano de obra. Su alta participación en este sector se debe en gran parte a la octava posición que ocupan a nivel mundial en cuanto a la cría de ganado; siendo la piel de vacuno la más utilizada en esta industria. (SICEX, 2021).

Gracias a esto el sector cuenta con un gran potencial, por esto es por lo que las empresas tienen la necesidad de mejorar y poder ser competitivas para ser parte de los beneficios que les puede brindar la demanda que tiene el sector, además de priorizar el crecimiento de la región y la estabilidad laboral de los trabajadores.

Cadena productiva

Según un perfil del Departamento nacional de planeación (2004) la cadena productiva del cuero es bastante amplia, sin embargo, se habla de cuatro grandes pilares que la integran y que son las más significativas, la producción de cuero crudo, el procesamiento en la actividad de curtiembre, la producción de productos de marroquinería, y talabartería y la industria del calzado. Lo cual hace que sea un proceso que requiere de una gran cantidad de mano de obra y permite que la generación de empleo. En este caso la investigación se centra en el segundo pilar

llamado el procesamiento de la actividad de curtiembre, ya que el objetivo es conocer la situación actual que viven estas empresas en torno a la internacionalización.

Producción de cuero crudo. Es el proceso del cual se obtiene el cuero para la actividad de curtiembre después del sacrificio del animal la cual es la materia prima principal.

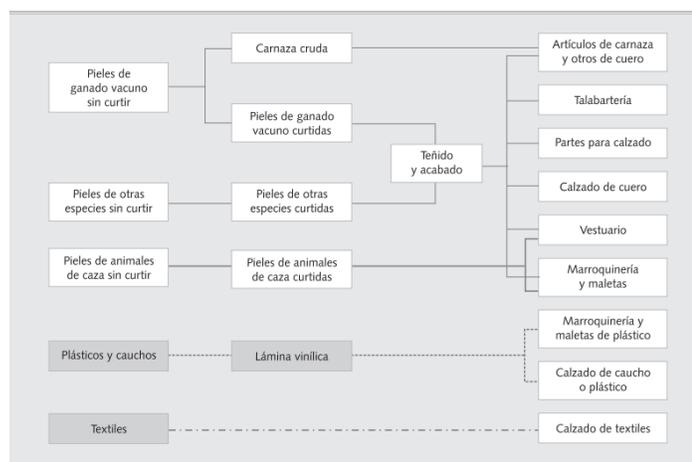
Actividad de curtiembre. Es el proceso en el que la piel es convertida en un material por medio de acciones químicas que permitan que sea duradero y funcione como materia prima para diferentes productos.

Producción de productos de marroquinería y tablearía. Es mediante el cual se elaboran manufacturas a base de la materia prima para sacar al mercado, en esto intervienen fases como el diseño y modelado.

Industria del calzado. En este proceso se utilizan otros materiales además del cuero como textiles para la elaboración del calzado, pero uno de los principales sigue siendo este material que es muy demandado en el mercado.

Figura 2

Cadena productiva del cuero



Fuente: Departamento Nacional de Planeación. (2004). *Cuero, calzado e industria marroquinera*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf>

Situación general del sector a nivel mundial

La industria del cuero es muy dinámica y diversificada, es decir, que ofrece una gran variedad de productos que van desde cuero crudo hasta manufacturas elaboradas, por lo que a nivel mundial es un pilar fundamental, ya que, existe una demanda amplia del portafolio de productos permitiendo el crecimiento y beneficio de las empresas que se dedican a esta actividad y a las personas que tienen empleos derivados de la industria.

El cuero y todo lo que se fabrica a partir de esta materia prima, se ubica entre los productos con mayor comercialización a nivel mundial. Esto se debe a que la fuente de donde provienen es renovable y de fácil acceso (SICEX, 2021).

Además, la página *La horma de tu negocio (2022)* describe que:

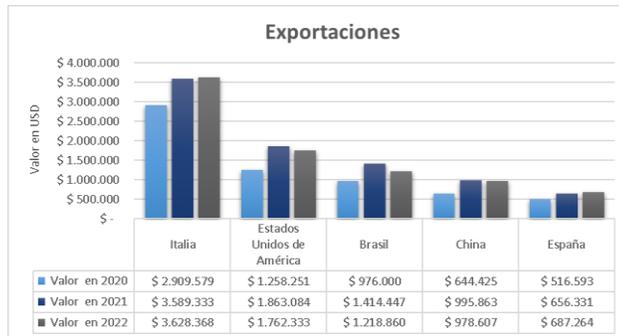
El cuero es uno de los productos más valorados y solicitados a nivel mundial. Se estima que anualmente se producen y comercializan más de 600 mil toneladas en todo el planeta, con un alcance económico que supera los 80.000 millones de dólares al año.

Esta cifra da a entender el gran potencial que la industria tiene a nivel internacional, debido a la demanda de todos los productos derivados de este material, así que las organizaciones priorizan llegar con sus productos a países extranjeros.

Exportaciones a nivel mundial

Para las estadísticas de exportación e importación se utiliza el capítulo arancelario 41 - Piel (Excepto peletería) y cueros debido a que se encuentran los productos que realizan las empresas objeto de investigación.

En la siguiente grafica se muestran los principales países exportadores a nivel mundial de este producto durante tres años (2020-2021-2022) donde se puede observar la tendencia del incremento y el valor de las exportaciones en dólares americanos.

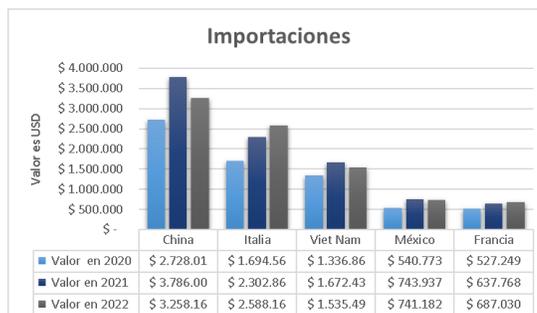
Figura 3*Exportaciones mundiales*

Fuente: el autor a partir de Trademap

En la figura 3 Se identifican los cinco principales exportadores a nivel mundial durante tres años, Se ve una tendencia de crecimiento en los países, aunque con una leve disminución en algunos en el año 2022, sin embargo, estas cifras demuestran cuales son los mayores productores de estos productos a nivel mundial.

Importaciones a nivel mundial

En la siguiente grafica se muestra los países con mayor valor de importaciones en el mundo, lo que indica una demanda de este producto de forma exponencial.

Figura 4*Importaciones mundiales*

Fuente: el autor a partir de Trademap

En la figura 4 se identifican los principales cinco importadores de Pieles y Cueros en el mundo a través de tres años, se observa el crecimiento en el año 2021 con respecto al anterior en todos los países, debido a la reactivación económica luego de la Pandemia covid-19. Ya en el año 2022 algunos países como Italia y Francia tuvieron un crecimiento mientras que China y Vietnam disminuyeron sus importaciones.

Situación del sector en Colombia

El sector del cuero en Colombia es un gran sector de la economía desde hace muchos años, el cual ha permitido la generación de empleo y el crecimiento de la economía, ya que, los productos que genera esta industria son de gran demanda tanto a nivel nacional como internacional “El sector de Cuero, Calzado y Marroquinería ha venido creciendo en forma sostenida durante la última década y está conformado por cerca de 30.000 empresas formales de insumos, transformación y comercialización, siendo intensivo en mano de obra” (Colombia Productiva, 2023).

Esto ha permitido que muchas personas se vean beneficiadas de esta actividad, generando ingresos para diferentes regiones y aumentando el número de empresas beneficiadas por esta actividad económica.

Sin embargo, la pandemia retrasó el crecimiento de todos los sectores y el del cuero no es la excepción, ya que en este tiempo hubo una caída significativa, aun así, en el 2021 las exportaciones de cuero y manufacturas incrementaron con respecto al 2020, llegando a más destinos y generando una recuperación económica (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

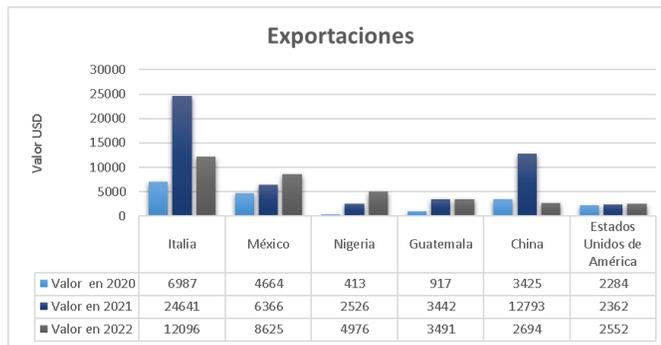
En el año actual el gremio espera que aumenten las exportaciones por medio de la feria que se realizó en febrero para captar clientes y hacer negociaciones con más de 21 países para seguir con el crecimiento de la economía, sin embargo el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM afirmó que el crecimiento va a ser moderado y esperan que solo sea de una cifra y no de dos como los años anteriores (Sectorial, 2023).

Exportaciones de Colombia

En la siguiente figura se busca evidenciar cuales son los países que más influyen en las exportaciones del país, así como los valores representativos de estos y e identificar los principales destinos de entrada de los productos

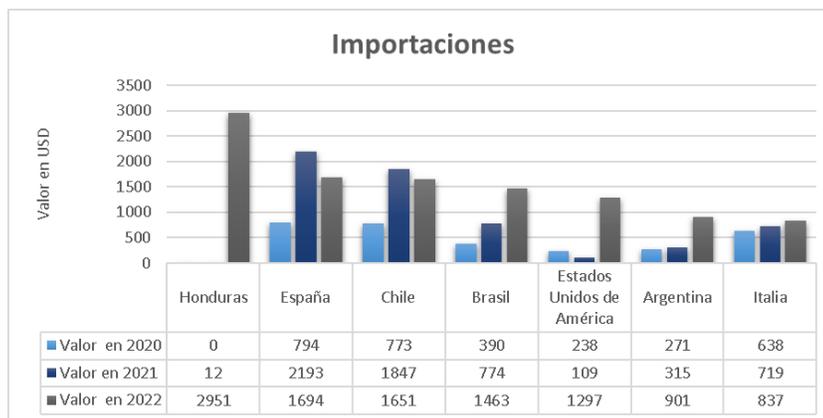
Figura 5

Exportaciones de Colombia



Fuente: el autor a partir de Trademap

La figura muestra el valor las exportaciones de Colombia para el sector en el periodo tres años, se puede identificar los principales países destino, y comparando con las estadísticas de las importaciones a nivel mundial, Italia México y China están presentes, lo que indica que Colombia es proveedor de algunos de los grandes importadores del mundo.

*Importaciones de Colombia***Figura 6***Importaciones de Colombia*

Fuente: el autor a partir de Trademap

En la figura se muestra los principales países de donde se traen estos productos, los cuales son Honduras durante el año 2022 y España y Chile en general, siendo los mayores oferentes de estos productos y competidores muy fuertes en el mercado internacional por sus productos de bajo precio, permitiéndoles competir de forma agresiva y muy rentable, de igual forma, se encuentran presentes países como Brasil, Estados Unidos e Italia.

De acuerdo con la evolución que han tenido las importaciones mundiales y las exportaciones de Colombia se ve un crecimiento durante los últimos tres años, lo que indica un potencial internacional para los productos que se elaboran en la actividad de curtiembre, Es así como las empresas tienen grandes oportunidades para internacionalizarse, entrando a mercados extranjeros e incrementar la cantidad de clientes potenciales.

Análisis de potencialidades del sector

Para analizar la potencialidad del sector se realizó una encuesta telefónica a expertos (tres empresarios, un docente y un funcionario de la Gobernación de Cundinamarca) con el objetivo de conocer la situación de la industria, para esto se les solicitó realizar una evaluación de factores externos y de la industria y así identificar las oportunidades y amenazas del sector,

la metodología que se utilizo fue una calificación de 1 a 4, dónde 1 corresponde a una amenaza grave, 2 amenaza leve, 3 oportunidad leve y 4 gran oportunidad.

Las calificaciones de los expertos se promedian en la Matriz de evaluación de factores externo - EFE y se verifica si el factor obtuvo el promedio mayor a 2,5 que significa que el entorno ofrece oportunidades y pueden aprovecharse, si las empresas tienen la capacidad para ello; si es menor a 2,5 el entorno manifiesta amenazas por lo que las empresas deberán prepararse para afrontarlas.

En la gráfica a continuación se muestran los resultados obtenidos en la Matriz de evaluación de factores externos.

Figura 7

Matriz de evaluación de factores externos

| MATRIZ EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS | | | |
|--|--|------------|----------|
| Factor | Variable | Calificaci | Promedio |
| FACTORES EXTERNOS | Los acuerdos de libre comercio permiten que los productos lleguen a mercados internacionales con mayor facilidad | 3,8 | 2,43 |
| | La inflación hace que los precios aumenten y por lo tanto el nivel adquisitivo de los consumidores disminuye | 1 | |
| | Las tasas de cambio son variables y siempre están en constante cambio durante la compra y venta de productos o servicios | 2,2 | |
| | Las decisiones que se tomen en la política fiscal con respecto a los impuestos o gastos en el presupuesto público | 1,6 | |
| | Los cambios en la política monetario como las tasas de interés | 1,8 | |
| | La credibilidad en las instituciones del gobierno como bases para generar confianza | 2,6 | |
| | La eficacia de la política del país con la implementación de planes de desarrollo nacional | 3,2 | |
| | La participación ciudadana para que las personas aporten a la solución de los problemas | 3,6 | |
| | Estructura demográfica en cuanto al tamaño del mercado dependiendo los grupos de edad y género | 3,2 | |
| | Las elevadas tasas de desempleo que generan inestabilidad y bajos ingresos en los hogares | 1 | |
| | El nivel educativo de la sociedad ya que son base para generar progreso y bienestar | 1,6 | |
| | El índice de inseguridad y delincuencia afectan la decisión del inversionista y la confianza en las instituciones | 1,2 | |
| | Nuevas tendencias de consumo generadas por los cambios globales que afectan la demanda | 3 | |
| | El crecimiento en las telecomunicaciones que facilita la comunicación el hacer negocios en diferentes mercados | 3,8 | |
| | El internet y comercio electrónico que acerca y permite una mejor comunicación entre clientes y productores | 3,6 | |
| | Facilidad para acceder a tecnologías que mejoren la productividad | 3,8 | |
| | Calidad de las vías de acceso que permitan el comercio entre territorios | 2,4 | |
| Condiciones Climáticas que puedan ser barreras para el transporte o la comunicación | 2 | | |
| Políticas o programas ambientales que restrinjan el funcionamiento de las empresas | 2 | | |
| Costos de transporte que afecten los costos del producto que se va a poner en el mercado | 1,2 | | |
| FACTORES DE LA INDUSTRIA | Ingreso de nuevos productos sustitutos que satisfacen las mismas necesidades | 1,8 | 2,63 |
| | Ingreso de nuevos competidores que disminuyen la participación en el mercado | 1,6 | |
| | Poder de negociación con los proveedores por su tamaño o exclusividad del producto | 2,8 | |
| | El tamaño o poder de compra el cliente hace que se pongan condiciones de precio y calidad | 2,6 | |
| | La rivalidad de competidores hace que se vuelvan vulnerables ante nuevos productos | 2,2 | |
| | Crecimiento del sector o la industria por las tendencias de incremento de producción y ventas | 3,2 | |
| | Capacidad para el sector o la industria de implementar tecnologías para la innovación | 3,8 | |
| Existencias de organizaciones que integren los intereses de los participantes | 3 | | |
| Promedio general | | 2,49 | |

Fuente: elaboración propia

La información de la matriz se obtuvo por medio de una encuesta a los expertos, luego de obtener las respuestas se hizo un promedio para conocer la calificación definitiva de cada pregunta y de cada factor y así identificar las amenazas y oportunidades del sector.

El entorno representa una amenaza leve porque su promedio es menor a 2,5, por lo que puede mejorar si los factores externos cambian positivamente. En este caso los factores externos

tienen una menor puntuación con 2,43, lo que contrarresta que la industria tenga oportunidades al tener una puntuación mayor de 2,63.

En los resultados se identifican tres principales amenazas las cuales son la inflación, las tasas de desempleo y los costos de transporte, esto hace que el precio de los productos aumente a la hora de ponerlos en el mercado, además, la tasa de desempleo impide que el ingreso de los hogares aumente y con esto, hay menos demanda del producto.

Como oportunidades se destacan el crecimiento de las telecomunicaciones, el internet y el comercio electrónico, esto genera que la forma de hacer negocios sea dinámica, además, la cercanía de las empresas con los clientes es mayor, ya no es necesario comprar en los puntos de venta físicos, sino que, se puede comprar por medio de internet y que el producto llegue hasta la puerta de la casa. Por esto, las empresas deben aprovechar el potencial de hacer negocios de forma digital, usando los recursos tecnológicos disponibles para dar a conocer sus productos y estar en contacto con los clientes potenciales. Otra oportunidad son los acuerdos de libre comercio, que permiten que las empresas puedan entrar con mayor facilidad a mercados extranjeros y poner sus productos sin grandes barreras.

En cuanto a los factores de la industria, las principales amenazas encontradas son el ingreso de productos sustitutos y el ingreso de nuevos competidores, esto genera que los productores tengan menos participación en el mercado, debido a que pierden poder negociación con los clientes al haber una mayor cantidad de productos similares en el mercado que satisfacen las mismas necesidades y que pueden variar en precio, dejando a las empresas nacionales en problemas al no tener la capacidad para competir con empresas extranjeras.

Aun así, también se encuentran oportunidades, ya que estas amenazas pueden incentivar a que las empresas innoven y sean más competitivas y generen así un mayor rendimiento y posicionamiento en el mercado, también se encuentran oportunidades como el crecimiento del sector y la capacidad para implementar tecnologías y generar productos más novedosos, al igual que hacer parte de organizaciones que generen desarrollo y apoyo en planes de sostenibilidad empresarial.

En general el sector tiene un gran potencial, debido a que los productos que se ofrecen son muy demandados tanto a nivel nacional como internacional, priorizando que las empresas curtidoras puedan ofrecer su producto de calidad a diferentes clientes, y con el uso adecuado de

las telecomunicaciones, el internet y el comercio electrónico puedan crear canales directos con ellos, y así crezca la actividad económica.

Capacidades de las empresas curtidoras

En este capítulo se identifican las capacidades que tienen las empresas de curtido del municipio para hacer un análisis de las fortalezas y debilidades que se encuentran, con el objetivo de conocer si ya realizan o están preparadas para iniciar un proceso de internacionalización.

Análisis de capacidades de las curtiembres

Se obtuvo información por medio de una encuesta que se aplicó a las empresas curtidoras del municipio de Villapinzón, para ello se solicitó una base de datos a la Secretaria de Hacienda del municipio donde se evidencio que eran 32 las empresas de esta actividad económica inscritas, sin embargo, solo fue posible obtener información de 13 de ellas, esto debido a que 8 empresas se encuentran en liquidación y los propietarios no quisieron ser parte de la investigación. Igualmente, no se pudo contactar a las 11 empresas restantes por medio de teléfono o correo electrónico, y al momento de ir directamente a las direcciones brindadas por la base de datos, se observó que ya no se encuentran en estos lugares.

De esta manera se trabajó con 13 empresas curtidoras adscritas al municipio de Villapinzón.

La encuesta fue telefónica y presencial, dónde se les solicito evaluar de 1 a 4 las diferentes capacidades internas relevantes para la internacionalización. La calificación se daba con 1 si la empresa no tiene la capacidad en dicho factor, 2 si cumple de alguna manera con el factor, 3 si cumple con la mayoría de lo necesario y 4 si tiene el factor para internacionalizarse.

De esta forma, los propietarios o directivos de las empresas calificaron dependiendo a su percepción del cumplimiento de las capacidades al interior de su organización, con esta información se elaboró la Matriz de evaluación de factores internos – EFI, en la cual se obtuvo el promedio de cada pregunta para poder analizarla como industria de la siguiente forma. Si el promedio es mayor a 2,5 la capacidad será una fortaleza, si es menor es una debilidad.

Figura 8*Matriz evaluación factores internos*

| MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS | | | |
|--|---|--------------|----------|
| Capacidades | Variable | Calificación | Promedio |
| DIRECTIVA | ¿Tiene una imagen o marca corporativa reconocida a nivel nacional? | 2,31 | 2,31 |
| | ¿Cuenta con un plan o una visión para internacionalizarse? | 2,23 | |
| | ¿Tiene la capacidad de ajustar su estrategia a los cambios del mercado? | 2,54 | |
| | ¿Cuenta con un plan estratégico para la empresa que oriente la acción a futuro? | 2,31 | |
| | ¿Tiene la capacidad de elaborar una evaluación en la gestión de la organización? | 2,15 | |
| COMPETITIVA | ¿El producto que ofrece cuenta con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional? | 2,92 | 2,66 |
| | ¿Tiene un portafolio de productos amplio que pueda mostrar al cliente? | 2,54 | |
| | ¿Cuenta con la capacidad de tener bajos precios de distribución? | 2,31 | |
| | ¿Tiene la capacidad de competir en el mercado con empresas de la misma actividad económica? | 2,77 | |
| | ¿Tiene la capacidad de competir con precios en el mercado? | 2,77 | |
| FINANCIERA | ¿Cuenta con liquidez para cumplir con los requerimientos de recursos para la internacionalización? | 2,00 | 2,08 |
| | ¿Tiene la capacidad de inversión de capital para satisfacer la demanda? | 2,23 | |
| | ¿Tiene acceso a financiamiento bancario cuando lo requiere? | 2,00 | |
| | ¿Considera que el margen de ganancia es justo es justo con lo que espera recibir de la inversión? | 2,08 | |
| TECNOLOGICA | ¿Tiene capacidad de innovación? | 2,62 | 2,50 |
| | ¿Tiene la capacidad de aumentar su producción para que los costos disminuyan? | 2,69 | |
| | ¿Tiene capacidad tecnológica para dar un valor agregado al producto? | 2,15 | |
| | ¿Tiene la capacidad de ampliar la producción en caso de aumento de demanda? | 2,92 | |
| | ¿Cuenta con la disponibilidad de insumos y proveedores? | 2,85 | |
| TALENTO HUMANO | ¿El personal cuenta con un alto nivel académico? | 1,77 | 1,92 |
| | ¿Cuenta con personal capacitado con conocimientos en procesos de internacionalización? | 1,77 | |
| | ¿El personal cuenta con la experiencia técnica necesaria? | 2,54 | |
| | ¿Tiene un alto nivel de remuneración salarial? | 1,92 | |
| | ¿Cuenta con índices de desempeño para evaluar al personal? | 1,62 | |
| Promedio general | | 2,31 | |

Fuente: Elaboración propia

En la Matriz se muestran las diferentes preguntas que se le hicieron a los propietarios por medio de la encuesta en base a cinco capacidades, donde el encuestado evaluaba de 1 a 4 dependiendo la percepción del cumplimiento de la capacidad al interior de la organización, es así que luego de obtener todas las respuestas se hizo un promedio de cada pregunta para tener la calificación general, dando así los resultados para identificar las debilidades y fortalezas de las empresas curtidoras objeto de estudio.

Se puede observar que la calificación promedio del entorno interno es de 2,31, lo que significa una debilidad leve por ser menor a 2,5, principalmente reportando en talento humano y la capacidad financiera.

La capacidad de Talento humano es muy deficiente esto debido a que la mayoría de sus trabajadores no cuentan con un nivel educativo alto, que les permita poner en práctica diferentes procesos o plantear ideas para la mejora de la organización, tampoco cuentan con personal con conocimientos en procesos de internacionalización por lo que es difícil que puedan realizar esta actividad sin los conocimientos adecuados. Esto debido a que es una actividad que se realizó

durante años con conocimientos que pasaban de generación en generación y se aprendía a través de la práctica, por lo que los empleados cuentan con conocimientos técnicos para la elaboración de los productos por medio de la experiencia, además el nivel de remuneración es bajo y no genera un cambio en la economía de los trabajadores.

En la capacidad financiera la mayoría de las empresas tienen problemas, esto pasa ya que no cuentan con los recursos necesarios para la producción, y tampoco para los requerimientos para el proceso de internacionalización, además, un problema mayor es que no tienen acceso a financiamiento bancario, lo que no les permite que accedan a otros mercados o incrementen los insumos para la elaboración de los productos. Debido a esto las empresas optan por producir en cantidades pequeñas y no pueden acceder a una reducción de costos al producir en grandes cantidades. Además, hace que pierdan clientes potenciales al no poder tener la liquidez necesaria para producir una mayor cantidad de producto.

En la capacidad directiva aunque no tiene un promedio muy bajo las principales debilidades se debe a que no cuentan con una estructura que pueda elaborar una evaluación del desempeño de la empresa, esto causa que a medida que pasa el tiempo no se creen estrategias o planes de mejora que permitan un crecimiento económico, debido a que no saben cuáles son las falencias que tienen a nivel de compañía y no solucionan los problemas existentes, lo que aumenta la inestabilidad de la empresa, además, tampoco tienen un plan o una visión para internacionalizarse, sino que solo realizan su actividad económica para mercados internos evitando diversificación y acceso a mejores oportunidades, ya que, el mercado internacional ofrece que las compañías accedan a nuevos compradores y aumenten la productividad de la organización.

Sin embargo, pese a todas las debilidades antes mencionadas también cuentan con fortalezas como lo es la capacidad tecnológica ya que, cuentan con la capacidad de aumentar la producción en caso de una alta demanda, además de contar con la disponibilidad de obtener insumos de los diferentes proveedores. Así mismo la capacidad de innovación en los productos permite que tengan un potencial mayor en el mercado.

Para la capacidad competitiva se identifica que las empresas cuentan con un producto que cumple con los estándares de calidad exigidos, permitiéndoles competir con empresas que desarrollan la misma actividad económica, y así se mantengan a flote en el mercado nacional.

A nivel general se identifica que las empresas cuentan con capacidad competitiva y tecnológica como fortalezas, sin embargo, las debilidades son mayores las cuales son Directiva, financiera y Talento Humano, esto no permite que sean tan competitivas en el mercado nacional y no puedan acceder a mercados internacionales, principalmente porque no pueden asumir los costos financieros y no cuentan con el personal idóneo en temas relacionados a la internacionalización.

De igual forma en la encuesta se les pidió que calificaran la necesidad de iniciar un proceso de internacionalización de 1 a 4 de forma que 1. No lo requiere, 2 lo requiere de forma mínima, 3 lo requiere en mayor medida, 4 lo requiere.

También si ya realizaba o no un proceso de internacionalización en donde la calificación se daba de 1 a 4 en donde 1 ya lo realiza, 2 lo ha realizado pocas veces, 3 Lo ha realizado varias veces, 4 Ya lo realiza., y con base a estos resultados se muestran las siguientes graficas

Figura 9

Necesidad del proceso de internacionalización



Fuente: elaboración propia

Figura 10*Proceso de internacionalización*

Fuente: elaboración propia

Con base a esto se identificó que más del 70% de las empresas encuestadas creen que el proceso de internacionalización es importante y lo requieren para seguir creciendo, sin embargo, solo el 30% ya realiza un proceso de internacionalización de forma constante, esto como consecuencia a las debilidades antes mencionadas, ya que para los empresarios la falta de solvencia económica y el poco conocimiento en estos procesos, como tramites, medios de pagos, análisis de mercado, búsqueda de clientes y transporte no permiten acceder a los nuevos mercados.

Análisis DOFA

Se sintetiza la información por medio de una Matriz DOFA en donde se recopilan los principales resultados de las dos matrices anteriores, la Matriz de evaluación de factores externos EFE y la Matriz de factores internos EFI, de esta forma se plasman los aspectos más relevantes de cada factor.

Figura 11*Matriz DOFA*

| MATRIZ DOFA | |
|---|--|
| Fortalezas | Oportunidades |
| Calidad en el producto | Tratados de libre comercio |
| Capacidad para competir en el mercado | Crecimiento de las telecomunicaciones |
| Capacidad para ampliar la producción | Internet y Comercio electrónico |
| Disponibilidad de insumos y proveedores | Capacidad para la implementación de tecnologías |
| Debilidades | Amenazas |
| Liquidez para cumplir con los recursos para la internacionalización | Inflación la cual aumenta el precio de los productos |
| Acceso a financiamiento bancario | Costos de transporte |
| Personal no capacitado | Productos sustitutos |
| | Ingreso de nuevos competidores |

Fuente: elaboración propia

En esta matriz se plasman las principales fortalezas y debilidades que se identificaron a partir de la encuesta que se aplicó a los propietarios o directivos de las empresas curtidoras objeto de estudio, así mismo las oportunidades y amenazas recolectadas por medio de la encuesta a los expertos.

Las mayores debilidades se encontraron en las capacidades de Talento Humano y financiera, las cuales son muy importantes a la hora del proceso de internacionalización, ya que, si no se cuenta con la liquidez suficiente para adquirir los recursos necesarios en la producción, y el personal no está altamente calificado, será más difícil acceder a mercados extranjeros. Las fortalezas están la capacidad competitiva donde cuentan con un producto de calidad que puede ser un diferenciador y le permite a la empresa competir en el mercado, y la capacidad tecnológica ya que, pueden aumentar la producción en caso de incremento de la demanda.

Las amenazas se centran en el ingreso de productos sustitutos y competidores, así como el incremento de los precios de los productos y costos de transporte que disminuyen el margen de rentabilidad de la empresa, debilitando su competitividad.

Las oportunidades están en la capacidad de usar las nuevas tecnologías y recursos como el internet para hacer negocios de forma más dinámica, que les permita llegar a nuevos mercados y encontrar clientes potenciales, junto con la facilidad de entrar a países extranjeros gracias a los tratados de libre comercio.

Estrategias de mejoramiento para las empresas curtidoras

En este capítulo se desarrolla el tercer objetivo de la investigación, en el cual, se proponen algunas estrategias para que las empresas curtidoras en base a las falencias que tengan al interior de la organización puedan mejorar sus capacidades, llevando a cabo un proceso de reestructuración y así logren ser más competitivas y tengan la posibilidad de iniciar un proceso de internacionalización, debido a que los resultados en el capítulo anterior identifican los principales problemas en algunas capacidades lo que impide que puedan llevar a cabo este proceso.

A partir de Matriz DOFA se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento para las empresas curtidoras del municipio de Villapinzón, el propósito es que las empresas puedan desarrollar planes de fortalecimiento a nivel interno para que en un tiempo cuenten con las capacidades para realizar un proceso de internacionalización.

Figura 12

Estrategias de mejoramiento

| | Oportunidades | Amenazas |
|---|--|--|
| | Tratados de libre comercio | Inflación la cual aumenta el precio de los productos |
| | Crecimiento de las telecomunicaciones | Costos de transporte |
| | Internet y Comercio electrónico | Productos sustitutos |
| | Capacidad para la implementación de tecnologías | Ingreso de nuevos competidores |
| Fortalezas | Estrategias FO | Estrategias FA |
| Calidad en el producto | Aprovechar mercados en países con acuerdos de libre comercio para que sea mas facil la entrada del producto | Dar a conocer la calidad del producto como característica principal para evitar que los compradores adquieran productos sustitutos |
| Capacidad para competir en el mercado | Incentivar el uso de canales de venta y publicidad digitales para llegar a nuevos clientes | Participar en ferias o eventos del sector para generar alianzas y acceder a nuevos clientes |
| Capacidad para ampliar la producción | Implementar progresivamente nuevas tecnologías que incrementen la productividad y la calidad del producto | Incentivar al mejoramiento de la calidad del producto y así competir con nuevos competidores en el mercado |
| Disponibilidad de insumos y proveedores | | |
| Debilidades | Estrategias DO | Estrategias DA |
| Liquidez para cumplir con los recursos para la internacionalización | solicitar ayudas a programas del gobierno que les permitan acceder a recursos economicos o de financiamiento | Buscar compradores que esten dispuestos a solventar los costos de transporte del producto |
| Acceso a financiamiento bancario | | |
| Personal no capacitado | Capacitaciones del personal usando las nuevas tecnologías. | Incentivar a la cooperacion entre empresas para competir con el ingreso de nuevas empresas. |
| | Participar de capacitaciones y charlas de las diferentes instituciones del gobierno como procolombia | |

Fuente: elaboración propia

- Aprovechar los tratados de libre comercio que están firmados con países como Estados Unidos de tal forma que las empresas puedan acceder a oportunidades, al tener menos

restricciones de entrada y beneficios arancelarios para sus productos, esto permite que el proceso sea mucho más fácil y tenga menores costos, incentivando a la búsqueda de mercados extranjeros; esta estrategia vincula la oportunidad de los tratados de libre comercio con la fortaleza de la calidad del producto.

- Incentivar el uso de canales de venta y publicidad digitales para dar a conocer el producto y generar atracción de posibles compradores, esto permite que no solo el producto se reconozca sino la empresa en general, creando un posicionamiento de marca en el mercado y en la mente de los consumidores, se vinculan las oportunidades de crecimiento de las telecomunicaciones, el internet y el comercio electrónico con las fortalezas de calidad del producto y capacidad de competir en el mercado. Esta estrategia permite que las empresas de curtido del municipio puedan llegar a un número mayor de clientes en el mercado internacional y con costos más bajos que los de la publicidad tradicional, permitiendo un mayor alcance y acceso a oportunidades de compradores extranjeros.
- Implementar progresivamente nuevas tecnologías, que incrementen la productividad y la calidad del producto, esto con el objetivo de comenzar a tecnificar los procesos que se vienen dando desde hace varios años, donde la mayor parte del proceso se hace de forma artesanal; comenzar a implementar tecnología que realice el trabajo con un menor tiempo y que permita mejorar la calidad del producto genera que la empresa tenga más oportunidad frente a sus competidores, se vincula la oportunidad de capacidad de acceso e implementación de nuevas tecnologías con la fortaleza de capacidad de aumentar la producción. Además, permite que el producto cumpla con estándares de calidad exigidos por el mercado internacional, como mejores acabados y terminación del producto o incluso cuero con diferentes texturas, generando un valor agregado y permitiendo una mayor demanda.
- Buscar y acceder a programas del gobierno que les permitan acceder a recursos económicos o de financiamiento, esto debido a que muchas empresas no cuentan con liquidez para invertir en la producción de su producto o en nuevas tecnologías, lo que impide el crecimiento de la organización, para esto es necesario que los empresarios busquen ayudas en programas del gobierno o entidades como Bancoldex que a través de líneas como INNpulsas promueven el crecimiento de las empresas. Esto con el objetivo

de tener mayor liquidez ya que, la empresa debe tener la facilidad de invertir en el crecimiento de la producción o costos de logística para realizar procesos de internacionalización, debido a que si el cliente extranjero aumenta la demanda del producto la empresa tenga la capacidad financiera suficiente para cumplir con estas necesidades.

- Capacitaciones del personal usando las nuevas tecnologías a través de programas del gobierno o entidades que promuevan el conocimiento del personal como estrategia para una mayor productividad, gracias a las nuevas tecnologías ya no es necesario estar de forma presencial en una clase o una actividad formativa, ya que, ahora se pueden llevar a cabo estos encuentros mediante reuniones virtuales, dando paso al desarrollo de conocimiento sin necesidad de traslados del personal o costos extras. En esta estrategia se vincula la oportunidad de las telecomunicaciones y la debilidad del personal no capacitado. Permite que el personal de las empresas de curtido pueda acceder a conocimiento sobre mejores técnicas para el proceso de producción y con temas relacionados al proceso de internacionalización.
- Hacer parte de capacitaciones y charlas de las diferentes instituciones del gobierno como Procolombia, las cuales brindan conocimientos en exportación mediante módulos virtuales que los empresarios pueden tomar de forma gratuita, y que les facilita empezar con este proceso, de este modo evitan problemas por el desconocimiento y aprovechan oportunidades de negocio. De esta forma las empresas pueden iniciar el proceso de internacionalización teniendo en cuenta los aspectos y requisitos para llevar los productos al extranjero.
- Dar a conocer la calidad del producto como característica principal para evitar que los compradores adquieran productos sustitutos, esta estrategia se basa en que los empresarios puedan mostrar a los clientes las características diferenciadoras de su producto con respecto a otros, en este lo más importante la calidad del producto que se ofrece, con el propósito de que el cliente priorice la calidad antes del precio u otras características. Se vincula la fortaleza de la calidad del producto con la amenaza del ingreso de productos sustitutos.
- Participar en ferias o eventos del sector para generar alianzas y acceder a nuevos clientes, esta estrategia le permite al empresario estar más cerca de oportunidades de

negocio, ya que por medio de estos eventos se captan clientes potenciales, por ejemplo, la feria que realiza La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM genera un encuentro entre empresarios de diferentes países para crear un ambiente de negocios y un crecimiento para el sector, permitiendo que los empresarios den a conocer el producto y puedan tener negociaciones con compradores extranjeros, incentivando el ingreso a mercados internacionales.

- Incentivar al mejoramiento de la calidad del producto y así competir con nuevos competidores en el mercado, esto a través de estrategias como implementación de nuevas tecnologías y un personal altamente capacitado que genere un ambiente de innovación y crecimiento empresarial, se vincula la fortaleza de la calidad del producto con la amenaza de nuevos competidores en el mercado.
- Buscar compradores que estén dispuestos a solventar los costos de transporte del producto, esta estrategia permitiría que las empresas que no cuentan con los recursos financieros suficientes para los costos de transporte y logística puedan comercializar sus productos, para esto es importante que los empresarios hagan negociaciones donde el comprador tenga la mayor parte de los costos, como en las negociaciones EXW donde el comprador realiza todo el proceso logístico y el vendedor solo dispone de la mercancía. Esta estrategia está muy relacionada con la de asistir a ferias o eventos ya que son espacios que sirven para el acercamiento a clientes potenciales. De esta manera las empresas de curtido que no tengan una alta capacidades financieras puedan vender sus productos a mercados extranjeros.
- Incentivar a la cooperación entre empresas con el objetivo de crear una red de defensa y así competir con el ingreso de nuevas empresas, esto permite que no pierdan participación en el mercado y generen un sistema de protección, además el estar en constante cooperación también incentiva al mejoramiento de las capacidades ya que pueden dar una respuesta mayor a las necesidades del mercado.

Estas estrategias se enfocan principalmente en la mejora de las capacidades internas de las empresas de curtido para que puedan acceder a mercados extranjeros e inicien el proceso de internacionalización. Ya que, si mejoran sus procesos internamente tienen la capacidad de ser

más fuertes ante los competidores y de tomar mejores decisiones, generando que sea más fácil competir en un mercado extranjero.

Conclusiones

Las empresas curtidoras del municipio de Villapinzón enfrentan bastantes problemas para realizar su actividad económica, ya que la producción es en pequeñas cantidades y muy pocas tienen la capacidad para producir a gran escala, con esta investigación se pudo identificar las falencias en las capacidades internas, es así que hay una deficiencia en la capacidad de talento humano, financiera y directiva, Esto debido a que no cuentan con una visión o un plan futuro para internacionalizar la empresa, además de no contar con los recursos económicos para los requerimientos, ni el personal idóneo capacitado para realizar este proceso.

En el factor externo se evidencia un potencial en los mercados nacionales e internacionales ya que, el cuero es muy demandado debido a la gran variedad de productos que se pueden elaborar a partir de este, por lo que el sector cuenta con la capacidad de incrementar su participación en el mercado a partir de planes de mejora en sus capacidades internas, para que pueda aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece. Esto apoyado con los acuerdos de libre comercio y las nuevas formas de hacer negocio gracias al internet y el comercio electrónico, permiten que se tenga un acercamiento con clientes potenciales en mercados extranjeros.

Por esto se concluye que el sector de las curtiembres cuenta con un gran potencial para internacionalizar sus productos y acceder a nuevos mercados, permitiendo la generación de empleo y el crecimiento económico, sin embargo, las curtiembres del municipio de Villapinzón tienen bastantes problemas a nivel de sus capacidades internas, por lo que no están listas para iniciar un proceso de internacionalización, pero con la implementación de estrategias y ayudas por parte de instituciones gubernamentales pueden mejorar y así iniciar un proceso posterior.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas de curtido del municipio de Villapinzón implementar las estrategias que consideren oportunas en cuanto a la evaluación de sus capacidades, con el objetivo de que se creen planes de mejoramiento que permitan iniciar un proceso de internacionalización a futuro, el cual les permitirá alcanzar mercados extranjeros y oportunidades de negocio que generen crecimiento empresarial, es importante que prioricen el mejoramiento de la capacidad de talento humano y financiero ya que son las que más deficiencias tienen y que pueden ocasionar mayores problemas. Esto debido a que son capacidades muy importantes a la hora de iniciar un proceso de internacionalización, ya que, sin personas con las habilidades necesarias para estos procesos y sin la liquidez suficiente para los costos o inversión en producción, no es posible realizar de manera satisfactoria un proceso de internacionalización.

De esta forma hacer cambios y estructurar planes o estrategias enfocadas al mejoramiento de las capacidades internas puede incrementar la competitividad empresarial, no sola a nivel de mercados locales, sino que puede abrir oportunidades para mercados exteriores ya que, con una empresa sólida y con una actividad estable pueden realizar procesos de internacionalización.

Referencias

- Avalos, F. (2009). *Factores determinantes de la competitividad empresarial. Cuadernos de Investigación. 1(7)*. <http://hdl.handle.net/10757/273862>
- Barrientos, J., Tobón, D., y Gutiérrez, E. (2023). *Sobre la eficiencia de la industria del cuero en los sectores de calzado y marroquinería en Colombia*. <https://www.researchgate.net/publication/238787675>
- Borda, O., y Puello-Socarrás, G. (2021). Down the sewer: How semi-informal tanneries management Policies affect residual water disposal in Colombian business scenarios. *Revista de Pielărie Încălțăminte 21(1)*. <https://doi.org/10.24264/lfj.21.1.2>
- Cerviño, J. (2015). *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. <https://elibro.net/es/ereader/uniboyaca/49090>
- Coll, F. (2020, 01 de julio). *Capacidad empresarial*. <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-empresarial.html>
- Colombia Productiva. (2023). *Cuero, calzado y marroquinería*. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cuero-calzado-marroquineria>
- Corona, L. (2002). *Innovación y competitividad empresarial*. <https://www.redalyc.org/pdf/376/37602005.pdf>
- Corporación Autónoma Regional. (2019, 05 de septiembre). *De las más de cien curtiembres que operan en Villapinzón y Chocontá, 30 están en la legalidad*. <https://www.car.gov.co/saladeprensa/de-las-mas-de-cien-curtiembres-que-operan-en-Villapinzón-y-choconta-30-están-en-la-legalidad#:~:text=Participa-.De%20las%20m%C3%A1s%20de%20cien%20curtiembres%20que%20operan%20en%20Villapinz%C3%B3n,30%20est%C3%A1n%20en%2>
- Cuero y Calzado, en Dificultades por la Escasez de Materias Primas*. (2021, 26 de octubre). <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuero-y-calzado-como-le-afecta-al-sector-la-escasez-de-materias-primas-628022>
- Departamento Nacional de Planeación. (2004). *Cuero, calzado e industria marroquinera*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf>

- Fanjul, E. (2021). *Qué es la internacionalización de la empresa*. https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf
- García, A. M., y Mayor, F. (2019). *Claves para la internacionalización de la empresa*. <https://elibro.net/es/ereader/uniboyaca/122272>
- Gelmetti, C. (2011, 27 de mayo). *Pymes globales estrategias y prácticas para la internacionalización de empresas pyme*. <https://elibro.net/es/ereader/uniboyaca/78907>
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hidalgo A, Vizán A, y Torres, M. (2008). *Los factores clave de la innovación tecnológica: claves de la competitividad empresarial*. https://oa.upm.es/2402/1/INVE_MEM_2008_55536.pdf
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial resumen. *Umbral Científico*, (9), 115-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913>
- La Horma de tu Negocio. (2022, 10 de agosto). *Industria del cuero. Un negocio mundial muy rentable*. <https://lahormadetunegocio.com/es/2020/08/28/industria-del-cuero-un-negocio-mundial-muy-rentable/>
- López Moreno, J. A., y Muñoz Ramírez, C. (2018, 01 de enero). *Estrategia de crecimiento y competitividad para las curtiembres de Villapinzón*. (Trabajo de grado, Universidad de la Salle). https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=finanzas_comercio
- Martínez Buitrago, S. Y., y Romero Coca, J. A. (2016, 05 de diciembre). Revisión del estado actual de la industria de las curtiembres en sus procesos y productos: un análisis de su competitividad. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*, XXVI (1). <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2357/2673>
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., y Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y*

- Economía de La Empresa*, 16(2), 165–188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022, 08 de febrero). *Exportaciones de cuero, calzado y marroquinería crecieron 72,2 % en 2021*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/crecen-exportaciones-cuero-calzado-y-marroquineria#:~:text=Destac%C3%B3%20que%20en%202021%20las,401%20compa%C3%B1as%20el%20a%C3%B1o%20anterior.>
- Morello, G. (2007). *El proceso de internacionalización. Economía y desarrollo*. <https://elibro.net/es/ereader/uniboyaca/8799>
- Pardina Carranco, M. P. (2017). *Internacionalización de las pymes*. <https://elibro.net/es/ereader/uniboyaca/49430>
- Perez, J., y Merino, M. (2017, 20 de febrero). *Definición de curtiembre*. <https://definicion.de/curtiembre/>
- Practical Team. (2013). *Análisis de las capacidades de la empresa*. <https://www.practicalteam.com/blog/analisis-de-las-capacidades/>
- Prats, S. (2015). *Obstáculos jurídicos a la internacionalización y movilidad transnacional de empresas en la unión europea*. <https://elibro.net/es/ereader/uniboyaca/59936>
- Quiroa, M. (2019, 06 de agosto). *Internacionalización*. <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española: Cuero*. <https://dle.rae.es/cuero>
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española: Potencialidad*. <https://dle.rae.es/potencialidad?m=form&m=form&wq=potencialidad>
- Romero Manrique, M. D., y Leguizamón Cruz, L. J. (2016, 01 de enero). *Innovación y competitividad en la aglomeración de curtiembres del barrio San Benito en Bogotá*. (Trabajo de grado, Universidad de la Salle). <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1407&context=economia>
- Salazar, D. D. (2020). *Transformación productiva como estímulo al comercio internacional en Colombia*. (Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana) <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7690/Transformaci%C3>

[%B3n%20productiva%20como%20estimulo%20al%20comercio%20internacional%20en%20Colombia.pdf?sequence=1](#)

Sectorial. (2023, 06 de febrero). *Para el 2023 el sector del cuero y marroquinería espera aumentar las exportaciones*. <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado-itemlist/item/625312-para-el-2023-el-sector-del-cuero-marroquineria-espera-aumentar-las-exportaciones>

SICEX. (2021, 30 de agosto). *Industria del cuero: gran potencial y escalabilidad en el mercado*. <https://sicex.com/blog/industria-del-cuero-en-colombia/>

Tabares, S., Anzo, E., y Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional y la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Medellín: un estudio de comparación de casos. *Estudios Gerenciales*, 30, 314-324 <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2s2.085048309789&origin=resultlist&sort=plff&src=s&sid=b297de1056fae5778b6f90ec2d3a4201&sot=b&sdt=b&s=%28TITLE-ABS-KEY%28internacionalizaci%C3%B3n%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28empresas%29%29&sl=65&sessionSearchI>

Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). *Metodología de la investigación*. http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf

Universidad de la Salle. (2020, 04 de noviembre). *Contaminación por curtiembres, un problema de salud pública*. <https://www.lasalle.edu.co/Noticias/InvestigacionPertinente/uls/Contaminacion-por-curtiembres-un-problema-de-salud-publica>

Velásquez, S. y Castro, J. (2013). *Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología Delphi: análisis estructural y juego de actores*. https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/3248/factores_cuero.pdf