

Estrategias para la internacionalización de pymes de la industria de la madera en Colombia¹

Strategies for the Internationalization of Smes in the Wood Industry in Colombia

Leidy Marleny Torres Ramírez², Laura Natalia Camero Rodríguez³, Nicolás Cuevas Lara⁴

Resúmen: El presente proyecto tiene como objetivo diseñar una estrategia de internacionalización para pymes de la industria de la madera en Colombia. Lo anterior por medio de un proceso metodológico mixto, con primacía cualitativa. Esto mediante el análisis de datos encontrados en Emis University de 228 empresas pertenecientes al subsector maderero, con las cuales se realiza una caracterización para determinar el posible comportamiento de la industria. Adicionalmente se realiza una serie de entrevistas a empresas potenciales para la internacionalización con el fin de conocer oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; en el momento que la empresa decide tener una visión a mercados globales. Por eso se pretende diseñar una estrategia de internacionalización que en primer momento se enfoque en las empresas dedicadas exclusivamente al tratamiento, manipulación y venta de productos a base de madera, pero que no se cierra a la oportunidad de que dicha estrategia sirva para otros sectores económicos.

Palabras Clave: Pymes, Estrategia, Internacionalización, Madera, Subsector.

Abstract: The present project aims to design an internationalization strategy for SMEs in the wood industry in Colombia. This will be done by means of a mixed methodological process, with a focus on quality. This is done through the analysis of data found in Emis University from 228 companies belonging to the wood sub-sector, with which a characterization is made to determine the possible behavior of the industry. Additionally, a series of interviews are conducted with potential companies for internationalization in order to learn about opportunities, threats, weaknesses and strengths. For this reason, the aim is to design an internationalization strategy that, in the first instance, focuses on companies dedicated exclusively to the treatment, handling and sale of

¹ Artículo derivado de un proyecto investigativo del Semillero INTRAINID del programa de Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad de La Salle.

² Finanzas y Comercio Internacional. Universidad de La Salle. ORCID: Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1428-1590>. Correo: leidymtorres22@unisalle.edu.co

³ Finanzas y Comercio Internacional. Universidad de La Salle. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2478-3495> Correo: lcamero36@unisalle.edu.co

⁴ Finanzas y Comercio Internacional. Universidad de La Salle. Correo: ncuevas28@unisalle.edu.co

Key
Words:

wood-based products, but that does not close itself off to the opportunity that such a strategy could serve other economic sectors.

SMEs, Strategy, Internationalization, Wood, Subsector.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, para el 2019 el subsector de la madera tiene una participación dentro del PIB del 0,65% aproximadamente (Fedemaderas, 2019). Teniendo en cuenta el gran poder en recursos naturales que abren paso a oportunidades para la explotación de este subsector, se pueden obtener beneficios y ventajas para las empresas dedicadas a la producción y distribución de productos a base de madera.

Actualmente el dinamismo de las economías han llevado a que las pymes amplíen su visión y extiendan sus límites no solo a la demanda local, trayendo consigo que dichas empresas se diversifiquen y planeen estrategias de internacionalización para lograr llevar su producto a mercados extranjeros. Sin embargo, muchas no lo logran debido a factores como: poca financiación por parte de entidades bancarias al no brindar garantías en préstamos hacia las Pymes, falta de apoyo gubernamental hacia esta industria, desconocimiento de procesos técnicos relacionados con embalaje, etiquetado; y normas y requisitos exigidos por el país de destino, mano de obra insuficiente para procesos de transformación y producción de productos madereros (falta de tapiceros, torneadores, etc.), falta de personal capacitado en términos de internacionalización; y trámites forestales excesivos, costosos y lentos, repercutiendo principalmente en la obtención de madera.

Entre los referentes principales se destacan algunas investigaciones, por ejemplo, Lemus (2008) quien se enfoca en realizar estrategias por parte de las pymes que buscan como destino los mercados estadounidenses. Además, se tiene en cuenta algunas teorías importantes de internacionalización, tales como teorías de redes, modelo uppsala, ventaja comparativa, ventaja competitiva; y los principales modos de internacionalización (Joint Venture, Alianza, Franquicia, planta de producción, exportaciones, etc).

Teniendo en cuenta que hay vacíos en la información y en investigaciones de la industria de la madera, se establece la oportunidad para explorar este subsector, exponiendo las problemáticas que afectan a las pymes de dicha industria en el momento en que desean internacionalizarse, al igual que la búsqueda de una estrategia viable para las pymes enfocadas a la madera, para llegar a mercados extranjeros.

En el desarrollo de esta investigación se utiliza una metodología mixta, con alcance descriptivo, esto con el fin de diseñar una estrategia de internacionalización para las pymes de la industria de la madera en Colombia, para llegar a este propósito se realiza la caracterización de la industria de la madera, es decir la participación, distribución por departamento y número de empresas en la economía colombiana, posteriormente se seleccionaron empresas que por sus características mostraron potencial para internacionalizarse, logrando acercamiento a través de la realización de una entrevista de carácter cualitativo. Por último, se agrupó la información recolectada, y así a partir de está, generar un análisis que lleve a una estrategia adecuada enfocada a las pymes de la industria de la madera en Colombia que deseen internacionalizarse.

METODOLOGÍA

La metodología desarrollada en esta investigación tiene un carácter mixto, es decir con un enfoque cualitativo y cuantitativo con primacía cualitativa. Para Sampieri (2014) “la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico”; “La investigación cualitativa se define como la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.172).

Se propone un alcance descriptivo de investigación, Sampieri (2014) señala que es la búsqueda para especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. El diseño de la investigación es no experimental, que se define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Sampieri, 2014, p. 152).

Con base en lo anterior para el primer objetivo, se realiza una caracterización de la industria de la madera a partir de la información recolectada en la base de datos EMIS University, la cual proporciona información detallada de todas las empresas registradas del subsector de la madera en Colombia, contando con información detallada de 562 empresas y de estas se toma una submuestra de 228 empresas, dedicadas a diferentes actividades a partir del uso de madera. Con estos datos se encuentran similitudes y diferencias dependiendo de algunas características de las empresas como tamaño, producción, exportaciones, importaciones, ingresos, ubicación, etc. posteriormente, se realiza un análisis de estas para determinar las posibles causas de ausencia y presencia de Internacionalización.

En el segundo objetivo, se tiene en cuenta la previa caracterización de las empresas del sector maderero y se seleccionan algunas que todavía no llevan a cabo procesos de internacionalización pero que tienen el potencial para hacerlo, teniendo como referencia las características de las empresas que han llegado a mercados extranjeros, ya sea por recursos estructurales, económicos y/o de formación en temáticas de internacionalización. Teniendo en cuenta lo anterior, después de la selección se lleva a cabo una incursión mediante entrevistas, que permitan conocer los motivos por los cuales estas empresas no se han adentrado en mercados extranjeros, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Estas entrevistas fueron codificadas a través de algunas categorías, para así agrupar la información y poder analizarla. Esto con el fin de realizar una matriz DOFA a partir de lo encontrado en las entrevistas.

Finalmente, el tercer objetivo tiene un enfoque cualitativo, el cual será realizado a través de revisión documentaria basada en información secundaria, mediante investigación profunda en estudios, investigaciones, reportes, artículos y en bases de datos como EBSCO, Repositorio institucional Unisalle, Google scholar, Dialnet, Scielo y otras fuentes principales de información. Se pretende indagar y profundizar sobre estrategias aplicadas a la internacionalización de las pymes, que permitan establecer un patrón de comportamiento, es decir, ¿cuál es? o ¿cuáles son las principales estrategias aplicadas?, ¿cómo las aplican?, ¿por qué las aplican?, ¿en qué situaciones las aplican? y analizar de esta manera los resultados obtenidos en los análisis previos; y así determinar un lineamiento o estrategia que contribuya al desarrollo de procesos de internacionalización de las pymes de la industria maderera en Colombia.

Selección de la muestra

Población

Los datos recolectados por EMIS University son secundarios, tomados de bases de datos como Superintendencia de Sociedades y las Cámaras de Comercio Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla. La información expresada en EMIS University son datos financieros dentro de los que se encuentran “margen de ganancia bruta, patrimonio, ingreso neto por ventas, importaciones y exportaciones” del año 2018, siendo este año uno de los que presenta mayores datos que permite obtener un total de 562 datos. Se debe tener en cuenta que no es posible obtener la totalidad de empresas del subsector maderero, debido a cuestiones de falta de registro de algunas empresas en bases de datos del gobierno.

Muestra

Para el presente estudio se torna relevante tomar los datos más recientes y completos sobre la situación de las empresas del subsector maderero en el año 2018 en Colombia, que contenga los datos que se dan en un año específico, ya que se busca principalmente comparar el comportamiento de los recursos económicos y tamaño, frente a la internacionalización de una muestra de 228 empresas seleccionadas aleatoriamente.

Proceso de recolección de la muestra

Para calcular el número de muestra a utilizar, se emplea el programa “Decision Analysis STATS™ 2.0”, en el cual se tiene como tamaño de universo 562 empresas del subsector maderero registradas en la base de datos EMIS University, con error máximo aceptable de 5%, porcentaje estimado de la muestra del 50% y un nivel de confianza del 95%. Dado lo anterior Sampieri (2014), afirma que:

Los niveles de error más comunes que suelen fijarse en la investigación son de 5 y 1% (en ciencias sociales el más usual es el primero). Cuando no tenemos marcos de muestreo previos, usamos un porcentaje estimado de 50% (que es la opción automática que brinda STATS®, es decir, asumimos que “p” y “q” serán de 50% — igual probabilidad— o 0.50 —en términos de proporciones—, y que resulta lo más común, particularmente cuando seleccionamos por vez primera una muestra en una población). Finalmente, el nivel deseado de confianza es el complemento del error máximo aceptable (porcentaje de “acertar en la representatividad de la muestra”). Si el error elegido fue de 5%, el nivel deseado de confianza será de 95%. (p. 179).

Basado en lo anterior, se tiene como resultado una muestra aleatoria de las 228 primeras empresas del sector maderero en Colombia a utilizar para el estudio.

Recolección de datos

Bases de datos

EMIS University usa como instrumento de medición información recopilada de la Superintendencia de Sociedades y la Cámara de Comercio de Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla. Ambos instrumentos de medición provienen de entidades públicas y funcionan de la siguiente manera.

Entrevistas

Sampiere (2014) indica que la entrevista "Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)" (pg. 403). Las entrevistas aplicadas son no estructuradas y de respuesta cualitativa. El formato de entrevista fue diseñado por los investigadores, de acuerdo a la información que se desea obtener.

Para el análisis de la información recolectada, se hizo codificación a través de 13 categorías, teniendo en cuenta factores económicos, organizacionales, administrativos, de infraestructura, laborales y referente a internacionalización. La información encontrada se usó para construir una matriz DOFA que fue base para el diseño de la estrategia de internacionalización para pymes de la industria de la madera en Colombia.

RESULTADOS

Caracterización de la industria de la madera en Colombia

A partir de la submuestra de 228 empresas del subsector maderero en Colombia, se puede notar que el 1,32% son grandes empresas, el 10,96% son medianas, el 69,30% son pequeñas y 18,42% son microempresas, evidenciando el gran porcentaje de las pequeñas empresas que abarcan un espacio importante en la economía colombiana. Se encontró que en promedio el 28,07% de estas empresas tiende a exportar, sumado a que las empresas tienden a poseer un promedio de 36 empleados, con ingresos operacionales promedio de \$6,218.545 millones de COP, lo cual quiere decir que las empresas del sector maderero tienden a ser medianas. Por otro lado, en cuanto a la capacidad económica y de bienes medida por activos, se tiene un promedio de \$10,024.15 millones de COP. Adicionalmente las empresas en conjunto tienen un pasivo de \$3,963.212 millones de COP, de lo cual se deduce que la mayoría de las empresas tienden a tener patrimonios estables de \$6,060.901 millones de COP y tienen tanto capacidad económica como de infraestructura para sostenerse en su actividad (ver Tabla 1). En cuanto al desempeño por departamento se tiene lo siguiente:

Tabla 1.

Promedios de las empresas madereras en los departamentos de Colombia.

Variable Departamento	Activos (Millones COP)	Ingresos (Millones COP)	No. Empleados	Cantidad de empresas exportadoras
Antioquia	14,103.79	8,340.013	42	19
Atlántico	88,371.11	42,432.85	223	2
Bolívar	7,618.753	2,019.347	12	0

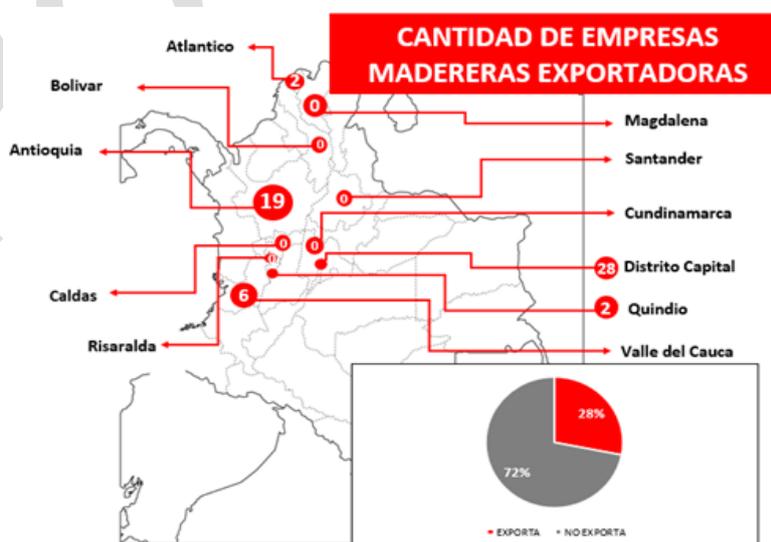
Caldas	6,647.6	7,124.62	48	0
Cundinamarca	13,496.02	5,207.251	39	7
Distrito Capital	4,143.839	3,314.906	25	28
Magdalena	3,029.64	1,825.37	19	0
Quindío	8,974.807	6,945.117	62	2
Risaralda	6,125.4	2,581.425	48	0
Santander	151,354.9	102,873.7	152	0
Valle del Cauca	2,754.67	3,269.1	32	6

Fuente: Elaboración propia usando EMIS University (2018).

Nota: En promedio las empresas santandereanas tienen mayores activos y empleados, pero no se internacionalizan, Mientras el Distrito Capital tiene la mayor cantidad de empresas que se internacionalizan, pero bajos activos e ingresos.

Gráfico 1.

Cantidad de empresas madereras exportadoras, de los principales departamentos en Colombia.



Fuente: Elaboración propia con datos de EMIS University

En el Gráfico 1 se puede observar que, en el Distrito Capital, Antioquia y Valle del Cauca, se encuentran la mayoría de las empresas que se internacionalizan, esto debido a que son zonas con mayor infraestructura en vías, educación empresarial y mejores fábricas manufactureras. Por otro lado, se encuentra el departamento de Atlántico y Santander, que presentan algunos de los mejores promedios en cuanto a activos, ingresos y mano de obra. De igual forma se evidencia que el Distrito Capital y Antioquia presentan el mayor número de empresas dedicadas a actividades enfocadas en la transformación de madera y en menor medida se encuentra Atlántico, Bolívar, Santander, Caldas, Risaralda, etc.

Selección de empresas potenciales para la internacionalización

A partir de la anterior caracterización de la industria, se pudo evidenciar que algunas empresas tienen potencial internacionalizador, por lo cual se seleccionaron 10 empresas que por sus características mostrarán capacidad internacionalizable. Posteriormente, estas 10 empresas fueron entrevistadas para determinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

- Muebles F y F
- Maderoterapia M&M
- Esqueleteria Moncada
- Chair Muebles
- Shaddai gired
- Salas y Sofás
- F y F cocinas y puertas
- Distribuidor de maderas San Benito y Distribuido Mundo Maderas
- Salas y Sofás Yeshia
- Muebles Julian

A partir del listado anterior de empresas con potencial internacionalizador, se destacan:

Maderoterapia M & M: Está empresa está ubicada en el barrio Suba- Villa María en la ciudad de Bogotá D.C. Se dedica a la producción de utensilios para maderoterapia, siendo sus principales clientes, establecimientos que ofrecen terapias de relajación. Se considera que tienen gran potencial ya que tienen gran capacidad de producción y poseen clientes en varias zonas del país. Además ya han sido contactados por posibles clientes ubicados en Francia.

Salas y Sofas Yeshia: Es una empresa que se dedica a la producción de salas, sofás, comedores, muebles de oficina, mesas de centro, escritorios, mesas y demás muebles hechos a base de madera. Se considera de gran potencial debido a que actualmente genera ventas en diferentes departamentos de Colombia y según la empresaria, si sale la oportunidad de realizar ventas en otros países, está en disposición de contratar un profesional para el estudio de mercado.

Chair Muebles: Es una empresa que se dedica a la fabricación de muebles, se considera que es una empresa con alto potencial de internacionalización debido a que posee un capital bastante amplio para llegar a mercados internacionales. La situación a considerar es que debe existir una motivación hacia el empresario de internacionalizarse.

Análisis DOFA a partir de las entrevistas

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las Pymes de la industria de la madera, se encontraron una serie de características y problemáticas comunes del subsector referentes a la abstención a la internacionalización, al igual que oportunidades y fortalezas que ayudarían a dicha abstención.

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> ● El territorio colombiano cuenta con recursos suficientes para abastecer a los empresarios y productores madereros. ● Cuando se incrementa la cantidad de maquinaria, se incrementa la producción y por ende las ventas de la empresa. ● Las empresas se preocupan por tener redes sociales que les permitan dar a conocer sus productos. ● Se ofrece al cliente la posibilidad de personalizar los diseños y materiales de sus productos. ● Calidad en los productos acogiéndose a las tendencias del mercado. ● Los procesos de producción se generan de manera manual, permitiendo mayor supervisión de los resultados de los productos. ● Hay enfoque en el factor de calidad y diseño, por ende se generan diferenciadores a partir de estas características. ● Los productos madereros colombianos se caracterizan por ser artesanales, pueden llamar la atención de posibles clientes enfocados a este tipo de productos. ● Hay diferentes variedades de madera para diferentes tipos de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de infraestructura. ● La mayoría de Mipymes de la industria maderera no cuentan con el capital económico y financiero necesario. ● Falta de personal capacitado en términos de internacionalización y procesos productivos. ● Trámites forestales o ambientales tienden a ser costosos y lentos. ● Organización poco estructurada hacia los trabajadores y sus deberes dentro de la empresa, al igual que en términos administrativos, contables y de nómina. Los consumidores se enfocan más en el factor de los precios que en el factor de la calidad, debido a productos procedentes del extranjero. ● El transporte de materia prima se hace más costoso y demorado debido a la distancia entre la zona donde se extrae dicha materia prima y los centros de producción y transformación haciendo que el producto final sea un poco más costoso. ● Poco apoyo por parte de las entidades gubernamentales. ● poco conocimiento acerca de procesos de internacionalización por parte de las pymes enfocadas al subsector maderero. ● Un mayor número de competidores en el sector maderero.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Los TLC pueden ser positivos a la hora de exportar los productos colombianos, debido a la disminución de los impuestos y las barreras arancelarias. ● El consumidor actual demanda productos de calidad y que brinden diseños exclusivos y personalizados, además se inclinan 	<ul style="list-style-type: none"> ● La emergencia sanitaria causada por la Covid-19 ha ocasionado un gran número de desempleos, y una notoria caída en las ventas del subsector maderero. ● Regulaciones ambientales que pueden afectar indirecta o directamente la industria maderera.

<p>por productos artesanales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación en temas de internacionalización y administración para ampliar la visión a mercados extranjeros. ● Aprovechamiento de las tecnologías para adquisición de conocimiento y contacto de mercados internacionales. ● Utilización de las redes sociales y el internet para incursionar en el e-commerce. ● Aprovechamiento de créditos enfocados a la industria, como por ejemplo, crédito verde del Banco Agrario de Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Impuestos por parte del gobierno con el fin de salvaguardar la economía nacional. ● Aumento de empresas que fabrican muebles a base de poliuretano y propileno. ● Consumidores cada vez más ecológicos, prefieren productos hechos con materiales sustitutos de la madera. ● Tratados de libre comercio que generan aumento de las importaciones de materias primas y productos madereros o sustitutos. Inclinación negativa de la balanza comercial.
--	--

La matriz DOFA, permite evidenciar las problemáticas alrededor de la industria de la madera, pero también se pueden establecer soluciones que permiten enfrentar estas dificultades. Dentro de las fortalezas se destacan la calidad y diseño que brindan las empresas en sus procesos de producción; en oportunidades, se destaca la posibilidad de capacitarse en temas de administración e internacionalización, lo que puede llevar a aprovechar los tratados de libre comercio vigentes, además la oportunidad de adquirir créditos destinados a este tipo de empresas; en Debilidades, es importante tener en cuenta temas relacionados con la cantidad de competencia y cantidad de trámites requeridos para poder obtener la materia prima; y finalmente en Amenazas, sobresale el consumidor ecológico y las regulaciones ambientales que pueden afectar indirectamente a la industria, ya que puede generar mayores demoras y costos para poder explotar y transformar la madera .

Líneas de Acción y Estrategias

A partir de lo recolectado en el DOFA se encuentran debilidades y amenazas que pueden ser solucionadas mediante líneas de acción ya existentes, pero que son desconocidas para los empresarios del sector maderero. Adicionalmente se encuentran oportunidades y fortalezas que pueden ser aprovechadas para el mejoramiento y desarrollo del sector con miras a la internacionalización. Es por eso que se establecen algunas líneas de acción que buscan minimizar las dificultades y amenazas; y maximizar las oportunidades y fortalezas.

Pares de Éxito

Fortalezas + Oportunidades	Líneas de Acción
Productos de calidad + Tratados de Libre Comercio	Proceso de Internacionalización.
Diversos Tipos de Madera + Consumidores Demandan Diferentes	Acoplamiento a las tendencias del mercado global

Diseños	
Redes sociales + Capacitación en Medios Tecnológicos	Posicionamiento y reconocimiento de la empresa.
Aumento en maquinarias + Líneas de crédito existentes	Aprovechamiento de líneas de crédito existentes para fomentar el crecimiento dentro de las empresas.

Mediante la unión de los aspectos positivos se pueden generar algunas estrategias que permitan a las empresas aprovechar las oportunidades y fortalezas existentes, tales como TLC's, capacitaciones y líneas de crédito. Esto permitirá a las empresas expandirse y posicionarse en los mercados local e internacional.

Pares de Adaptación

Debilidades + Oportunidades	Líneas de Acción
Falta de Capital + Crédito verde	Fomentar el uso de líneas de crédito enfocado a Pymes como, Crédito Verde y Bancoldex.
Falta de Conocimiento en Internacionalización + Aprovechamiento de las Tecnologías	Utilización de las capacitaciones ofrecidas por entidades gubernamentales como, Procolombia, DIAN y Min. Industria y Comercio.
Alta Competencia + TLC	Búsqueda de Mercados Potenciales con TLC vigente y donde no haya alta oferta, pero si alta demanda.

A partir de las debilidades encontradas en las empresas del sector maderero, se realizó una investigación referente a las posibles oportunidades, encontrando que el desconocimiento de ciertos procesos como la acreditación ofrecida por el Banco Agrario y Bancoldex, que le permitirán a los empresarios financiar el crecimiento de la infraestructura y producción de las empresa, al igual que en caso de ser requerido, financiar la llegada a los mercados extranjeros. Por otro lado, se encuentra el aprovechamiento de las tecnologías, las cuales pueden generar desarrollo y reconocimiento de las empresas.

Pares de Riesgo

Debilidades + Amenazas	Líneas de Acción
Tramitaciones Costosas y Lentas + Regulaciones Ambientales	Organización y agendamiento de los trámites y requerimientos en tiempos anticipados; Y acogimiento a programas de madera legal.
Alta Competencia + Productos Sustitutos Plásticos	Programas de madera legal y reforestación con el fin de llamar al cliente al uso de

	productos naturales y no plásticos que afectan el medioambiente por uso de derivados del petróleo.
Falta de Apoyo del Gobierno + TLC para productos internacionales	Fomento del uso de productos nacionales por su diferenciador en calidad y diseño.

Las empresas se enfrentan a diversos riesgos y aún más si se trata de pymes que no cuentan con la preparación suficiente para adentrarse a otros mercados, pero que si tienen el interés de hacerlo, dentro de dichos riesgos se encuentran las tramitaciones costosas y lentas, alta competencia por parte de productos extranjeros y falta de apoyo gubernamental, sin embargo encontramos programas que alienta a la producción de madera legal apoyando la reforestación, al igual que una reafirmación de los productos colombianos por su calidad y diseños innovadores y artesanales.

Pares de Reacción

Fortalezas + Amenazas	Líneas de Acción
Productos Sustitutos + Productos Artesanales y Personalizados	Campañas de promoción de productos artesanales hechos a base de madera extraída de zonas autorizadas con compromiso de reforestación.
Aprovechamiento de Recursos Naturales del Territorio Colombiano + Importación de Materias Primas	Fomento del uso de los suelos colombianos en zonas específicas para el cultivo de árboles destinados para la producción y transformación.
Uso de las redes sociales + Emergencia por Covid - 19	Uso de las redes sociales para incursionar en el e-commerce con el fin de llegar a más clientes que compran en línea durante y después de la cuarentena.

A pesar de que se observan diversos factores que pueden amenazar el óptimo desarrollo de la industria de la madera, esas amenazas pueden reducirse con las fortalezas. En este caso, se encontró que se puede responder a la competencia de productos sustitutos a través de productos artesanales y personalizados que se comprometan con el cuidado del medio ambiente. También se hace énfasis en el aprovechamiento del auge tecnológico y del e-commerce como un mecanismo para dar a conocer las empresas y sus productos.

Revisión documentaria

Las pymes de la industria de la madera requieren del uso de una estrategia estructurada que le permita llevar a cabo el proceso de internacionalización de forma exitosa. Por esa razón, se toman algunas investigaciones previas que permitan o que sirvan como referencia para poder diseñar la estrategia de internacionalización aplicable a las pymes de la industria de la madera. En primer lugar, se tuvieron en cuenta investigaciones enfocadas al sub sector de la madera, que en realidad no son muchas, ya que es una industria poco explorada en temas referentes a

internacionalización. Posteriormente, se hizo búsqueda en torno al sector en general, es decir al sector manufactura. Finalmente, se indagaron empresas reconocidas y con un posicionamiento alto internacionalmente, para analizar las estrategias aplicadas a lo largo de su trayectoria.

Subsector de la Madera en Colombia

Según Buitrago y Masmela (2018) las cuales realizan una estrategia de internacionalización para la empresa Embalaje Armar S.A.S Estrategia basada en modelo Uppsala debido al posicionamiento de la empresa y su reconocimiento dentro del mercado nacional, al igual que una revisión interna dentro de la empresa en lo que tiene que ver con temas organizacionales y financieros. La empresa embalajes Armar S.A.S optó por seleccionar el modelo Uppsala ya que es el que mejor se acomoda a las necesidades de la empresa gracias a los niveles de desarrollo en las exportaciones, como se mencionó anteriormente la empresa ha presentado un comportamiento positivo en relación con el crecimiento del sector de muebles a nivel nacional.

Ospina (2018) enfatiza en que la industria de muebles, debe incluir en sus estrategias el análisis de la demanda internacional, teniendo en cuenta aquellos países que han tenido éxito y se han posicionado en lo referente a fabricación, distribución y venta de muebles de madera. En esta investigación se tiene en cuenta la experiencia de la empresa Ikea en países como Estados Unidos, China y Japón, en los cuales se destaca que los productos deben acoplarse de acuerdo a las preferencias de los consumidores, ya que estos suelen divergir por temas culturales.

Madecentro es la empresa más relevante dentro del subsector madero, ya que la empresa ha realizado exportaciones de herrajes, perfilería de aluminio, cantos, puertas y mesones a diferentes países de América Latina. Esta empresa cuenta con más de 60 años de trayectoria, destacando siempre calidad y diseño en cada uno de sus productos además de su excelente servicio y manejo de marketing digital; Castañeda y Navarro (2014) se enfocan en el subsector de madera y muebles en el caribe colombiano dando como conclusión que si bien el subsector de la madera es contribuidor a un gran número de empleos y es un emergente potencial en la economía colombiana, dicho subsector deben invertir y realizar estrategias en cuanto a implementar tecnología dentro de sus procesos, certificar dichos procesos para que sean de calidad y mejorar las condiciones de contratación para asegurar la permanencia de los trabajadores dentro de la empresa y así poder llevar sus productos a mercados extranjeros.

Sector de la Manufactura en Colombia

Duque y Camelo (2017) establecieron que una estrategia viable para el sector textil y confecciones en Bogotá está relacionada con la implementación de exportaciones y con el siguiente paso a paso: 1.) Diagnóstico preliminar (producción, económico, operativo, producto), 2.) potencial exportador, 3.) Estudios de mercados internacionales, 4.) Adecuación para exportación; y 5.) Ejecución de la exportación. De esta forma, se espera que las empresas de esta industria puedan acceder a mercados internacionales de manera exitosa. Trujillo y Aragón(2017) desvelan los desafíos de internacionalización de la industria manufacturera en el valle del cauca, exponiendo las causas como la falta de infraestructura en lo que tiene que ver con vías y los altos costos que implican abrir planta de producción en otros países hacen difícil los procesos de internacionalización para las empresas de esta industria y generar algunas recomendaciones para la internacionalización de estas, como la definición de estrategias de acuerdo a cada empresa y sus debilidades y fortalezas o si es posible realizar

una mezcla de varias estrategias o dar provecho a través de acuerdos contractuales, exportación o inversión extranjera directa.

Caldas(2016) enfoca su estudio a la internacionalización de las empresas en Colombia concluyendo que si bien Colombia ha dado avances en temas de innovación y diversificación de mercados, dichos avances son pocos significativos, por lo tanto las empresas colombianas deben generar diversificaciones e innovaciones de mayor impacto, y enfocadas a la tecnología pues permite al país adentrarse en mercados dinámicos y volver a las empresas competitivas y esto a su vez permite elevar la productividad y el crecimiento de los factores económicos.

Referentes internacionales

La empresa sueca Ikea, es un referente internacional para la industria maderera enfocada a muebles, la cual basa su internacionalización, especialmente en la modalidad de Franquicia. Durante su trayectoria ha tenido que adaptarse a los continuos cambios en las tendencias del consumidor, su estrategia se basa en productos de bajo precio y diseños acorde a estándares globales y actuales. Esta empresa orienta sus productos, principalmente a jóvenes, estudiantes universitarios y personas de clase media (Ospina, 2018).

Ikea ha desarrollado una estrategia orientada al producto que le ha permitido tener alcance a todo tipo de cliente y mantenerse en el mercado. Esto lo hace a través de una matriz con la que definen precios, establecidos por rangos de los productos tales como, bajo, medio y alto, clasificando sus productos en diferentes tipos de diseños para diferentes tipos de clientes: escandinavo, moderno, campirano y sueco joven. Cabe resaltar que esta matriz es creada con el fin de emplear una estrategia que llame la atención de todo tipo de cliente, desde los que desean gastar poco en muebles hasta los que desean diseños más exclusivos. Se puede decir que IKEA se adapta a su mercado de tal manera que los precios son aceptados por el público gracias a su buena relación con los proveedores usualmente pertenecientes al mercado donde se encuentra la franquicia, todo con el fin de reducir costos de transporte e impuestos (Moon, 2013).

Estrategia de Internacionalización para Pymes de la industria de la Madera

Dada la caracterización, revisión documental y resultados DOFA generados en los objetivos anteriores, se determinó la siguiente estrategia que puede funcionar como referencia para las Pymes de la industria de la madera en Colombia. Dado lo anterior se deduce que las empresas llevarán a cabo los procesos de internacionalización dependiendo de sus capacidades económicas y su aversión al riesgo; es por eso que se plantean dos opciones: Alianza Estratégica y Exportación, la primera para empresarios con menor aversión al riesgo y menor conocimiento en mercados internacionales, que desean tener un aliado que le permitirá enfocarse y producir para satisfacer el mercado extranjero. Por otro lado, se encuentra la exportación, traída a colación especialmente para empresarios que desean ser más arriesgados y negociar directamente con los clientes extranjeros. Adicionalmente, se toma como referente la estrategia de Way Station como factor en común para ambos tipos de empresarios, puesto que en ambos casos debe haber una motivación de internacionalizarse, estudio y selección de mercado para llegar a una modalidad de internacionalización y posteriormente a un cliente en el exterior.

1. Motivación por internacionalizarse

Las empresas madereras, muestran un gran interés por llevar sus productos a mercados internacionales, sin embargo encuentran limitaciones que no les permiten iniciar procesos encaminados a la internacionalización, debido a falta de conocimiento referentes a dichos procesos y infraestructura limitada, aun así las empresas están dispuestas a emprender un desarrollo y lograr capacitarse en términos de internacionalización para poder ser competitivas y lograr un impacto positivo dentro de su posicionamiento y reconocimiento no solo a nivel nacional, también internacional. Por eso aquellas empresas que muestran motivación por alcanzar mercados extranjeros, deben adquirir conocimiento previo antes de llevar a cabo la internacionalización y así tener una primera idea de la manera en que debe llevarse dichos procesos y no fracasar en el intento.

2. Evaluación interna de la empresa

El empresario que desea internacionalizarse y que ha tratado de adquirir conocimiento acerca de lo que conlleva la internacionalización antes de emprenderla, debe empezar a realizar una evaluación exhaustiva del desempeño de la empresa, todo esto con el fin de establecer que la empresa se encuentra preparada, tiene capacidad y solidez para iniciar procesos con mira internacional. De acuerdo a la información que se encontró alrededor de la industria de la madera, la evaluación interna debe estar orientada principalmente a:

2.1. Infraestructura

Este factor es de suma importancia, ya que lo que se logró evidenciar en algunas visitas de campo y lo que manifestaron algunos empresarios de la madera, es que por lo general no se cuenta con instalaciones adecuadas para llevar a cabo los procesos de producción, en muchos casos se omiten algunas medidas obligatorias de la distribución del espacio y salud ocupacional, ya que como se trabaja con algunas máquinas que pueden resultar peligrosas para la salud de los empleados, debe haber una distancia prudencial entre maquina y maquina para evitar accidentes.

Las empresas con orientación internacional deben estar preparadas para una posible expansión, por lo que requieren de espacio suficiente tanto para almacenamiento de materias primas, maquinaria, equipos y herramientas; y empleados. Es importante que la empresa pueda brindar a su grupo de empleados un espacio óptimo, que permita procesos productivos eficientes y rápidos.

2.2. Capacidad financiera

Los aspectos económicos son vitales para que una empresa pueda mantenerse vigente en el mercado y así mismo lograr expandirse. Las empresas pymes, por lo general, no cuentan con gran proporción de recursos económicos, por eso las empresas deben evaluar si se encuentran en la capacidad de emprender en la internacionalización, ya que esto puede generar costos y gastos extras, pero a su vez también puede traer beneficios económicos y mayor estabilidad empresarial. En el caso de aquellas empresas que consideren que no tienen el capital suficiente para empezar la expansión internacional, se les recomienda apoyarse de beneficios proporcionados por entidades de comercio exterior como pueden ser procolombia y Bancoldex o también entidades bancarias tradicionales como es el caso de la línea de crédito verde, otorgada por el Banco agrario de Colombia a empresarios dedicados a esta industria y que muestran responsabilidad ambiental.

2.3. Administración

En lo referente a la administración empresarial, la empresa debe tener organización y control en lo referente a contabilidad, finanzas, nómina, control de procesos etc. Esta es una parte importante que puede influenciar en el éxito o fracaso de la empresa, Por tanto el empresario debe fortalecer las distintas áreas de la empresa, logrando eficiencia en todas las partes que conforman la empresa. Se recomienda el uso de organigramas, asignar responsabilidades a las áreas de acuerdo a lo que se corresponda, tener control de producción, manejo contable y de nómina.

2.4. Proceso productivo

Dentro de los procesos productivos, se encontró que las empresas enfocadas a la industria de la madera, no cuentan con desarrollos productivos dinámicos y encaminados a mercados internacionales, se evidencia que la empresa enfocadas a dichas industrias son pequeñas y no cuentan con la suficiente preparación en términos de rendimiento productivos, esto también va ligado a equipos y tecnología que ayuden a apalancar las empresas en el mercado, también se logra evidenciar la afectación por parte de la obtención de la materia prima para su transformación, es decir la distancia entre el lugar donde se extrae la madera y el lugar de transformación ya que algunas veces se hace complicado por factores de transporte o clima, es por ello que la empresa debe crear planes de acción, tal vez puede optar por crear dentro de las empresas una reserva de materia prima para no desabastecer y frenar los procesos productivos.

2.5. Producto

La empresa debe enfocar su producto con miras al mercado internacional, se ha notado que los productos colombianos son de calidad y sus diseños son modernos, sin embargo también es bien sabido que en términos internacionales, el mercado global es exigente y las empresas que quieren llevar sus productos a mercado extranjeros deben encontrar un diferenciador que los haga resaltar dentro de la competencia y se convierta en su sello personal. Se recomienda que la empresa, tenga control en capacidad productiva y de abastecimiento de materias primas, los certificados también son importantes. La empresa debe partir su internacionalización con el catálogo de productos más adecuado, es decir aquellos en los que sea más eficiente, en los cuales tenga gran capacidad de producción, además se debe tener muy claro, que el mercado internacional puede ser muy diferente al local, por ende se debe hacer una adaptación del producto acorde a las preferencias del país de destino, también es importante tener en cuenta la segmentación. el tema de embalaje, etiquetado, envase y demás es sumamente importante, ya que es un medio para mostrar un poco más de la empresa, de la cultura colombiana, podría ser un buen punto vender marca país.

3. Evaluación de mercados potenciales

De acuerdo a los productos seleccionados para la internacionalización, se hace un estudio de mercados potenciales, en el cual se seleccionará uno o más países en donde el producto sea altamente demandado o llamativo. Después de haber seleccionado uno o más países para la venta de los productos madereros, deberá realizarse la identificación de la partida arancelaria para posteriormente identificar si estos mercados cuentan con tratados de libre comercio que puedan reducir los costos del producto. También es importante tener en cuenta si existen barreras arancelarias y no arancelarias, de modo que se busque la facilidad para que la empresa reduzca el papeleo, protocolos, dinero y tiempos en los procesos de internacionalización.

3.1. Tratados de libre comercio

Colombia cuenta con 16 acuerdos de integración comercial vigentes, que pueden resultar muy aprovechables para la industria de la madera, ya que estos acuerdos facilitan los intercambios comerciales, por tanto, lo más recomendable para esta industria es que se aprovechen las exenciones arancelarias, la disminución de barreras arancelarias y demás beneficios que conllevan estos acuerdos.

3.2. Principales exigencias del mercado internacional

En lo relacionado con trámites y requisitos exigidos internacionalmente al sector de la industria de la madera, no se podría generalizar, ya que cada exigencia está relacionada directamente con el producto a exportar. De igual forma aquí se mencionan, los requisitos más destacados:

3.2.1. Trámites generales

- RUT (Registro Unico Tributario)
- Registro como exportador

3.2.2. Medidas Fitosanitarias

- Garantía de que el producto procede de un área de producción libre de determinadas plagas
- Tratamiento fitosanitario (fumigación)
- Inspección

Lo anterior de acuerdo a la FAO (2010)

4. Selección de mercados internacionales

En el estudio de mercado se hace una investigación de las preferencias y tendencias de los clientes del destino objetivo, los competidores, precios y las necesidades adicionales a las ya existentes que se podrán cubrir con los productos madereros colombianos creando así un diferenciador. En cuanto a la llegada del producto al mercado, deberá evaluarse qué tipo de beneficios, empaque y marketing son más llamativos para los clientes a la hora de efectuar una compra.

4.1. Países potenciales para la internacionalización

Tabla 2.

Países potenciales para la internacionalización

Importadores	2015	2016	2017	2018	2019
China	14,2	14,8	16,3	15,9	15,5
Estados Unidos de América	13,7	14,8	14,7	14,4	13,6

Japón	7,7	7,7	7,2	7,1	7,5
Alemania	6,1	6,3	6,1	6,1	6,2
Reino Unido	5,3	5	4,8	4,9	5,2
Francia	2,8	3	3	3	3,2

Fuente: Elaboración propia, a partir de Trade Map

Los países mencionados anteriormente, tienen gran potencial de consumo de productos madereros, podrían considerarse como principal destino de exportación aunque habría que analizar otros factores como la existencia de acuerdo comercial vigente, indicadores macroeconómicos, nivel de consumo del producto, facilidades comerciales en general, etc.

5. Selección de modo de entrada

Dentro de las Pymes del sector maderero existe gran diversificación en cuanto al tamaño de las empresas, su capital económico y su capacidad de producción, de tal manera que se infiere que no todas las empresas pueden acogerse al mismo tipo de modo de entrada, ya que algunas pueden presentar mayor aversión al riesgo que otras, en cuanto a la capacidad económica existe también una preferencia por parte de los empresarios a la hora de internacionalizarse, puesto que alguno querrán compartir su proyecto y ganancias en conjunto con otra empresa que aporte un beneficio o tener directamente que manejar sus procesos.

5.1 Exportación

En vista de que los empresarios madereros no tienen conocimiento en procesos de internacionalización primeramente se aconseja realizar una afiliación a empresas promotoras de productos colombianos, tal como PROCOLOMBIA, en la cual se hará el ofrecimiento del producto y contacto con posibles clientes. Para los procesos de exportación se aconseja realizar la búsqueda de personal que pueda brindar asesorías en términos de la búsqueda de la partida arancelaria, el registro como exportador, procesos para vistos buenos, papeleo solicitado por la DIAN (Factura comercial, visto bueno, documento de transporte, declaración de exportación, etc.), contratación del medio y empresa que llevará a cabo el transporte, INCOTERM a establecer con la contraparte compradora, medios de pago (Carta de crédito, transferencia bancaria, pago por adelantado, remesa o consignación), finalmente la logística, empaquetado y despacho del producto al país de destino.

5.2 Alianza estratégica

Como primer paso para realizar una alianza estratégica el empresario debe fijar cuales son las necesidades de la empresa, ya sea tener un canal de distribución, reducir costos, hacer que la marca sea reconocida a nivel internacional, generar un conocimiento del mercado objetivo, generar contactos o conjugar el producto ofrecido con los productos de la futura empresa aliada. Como segunda medida a tener en cuenta, se debe realizar la búsqueda de un aliado en el mercado seleccionado, esta búsqueda puede ser generada en el caso de Europa en páginas como

Enterprise Europe Network o realizar participaciones en ferias de PROCOLOMBIA o el Ministerio de Comercio Industria y Turismo donde podrá exponerse la empresa para convencer empresarios de otros países que busquen alianzas con empresas del subsector de la madera. Después de encontrar un aliado, se aconseja verificar la situación actual de la empresa, en temas como su posicionamiento en el mercado, sus características que la hacen diferenciadora, sus cualidades, la percepción de los clientes, etc. Una vez seguro del aliado, se deberán establecer un contrato donde se estipulan las condiciones, requerimientos y tiempo en que se generará el proyecto deseado.

6. Ejecución

Finalmente, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados, se exponen problemáticas, interés, entidades bancarias y algunas recomendaciones o contribuciones que pueden ser la base para que las empresas enfocadas a la industria de la madera puedan internacionalizarse. En esta última etapa se recomienda que la empresa ya tenga claros todos los pasos señalados anteriormente para que pueda ejecutar su proceso de internacionalización bajo la modalidad que la empresa haya decidido.

DISCUSIÓN

Para diseñar una estrategia de internacionalización, se requiere tener conocimiento de las características de estas empresas, problemáticas relacionadas, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; además se deben tener en cuenta estrategias realizadas previamente que sirvan como referencia para el planteamiento. También es importante la motivación de la empresa, los riesgos que deseen asumir y la capacidad económica.

Referente a la caracterización de las empresas del subsector maderero, se concluye que los departamentos de Santander y Atlántico poseen las mayores capacidades económicas y de mano de obra, dando así un amplio campo a generar mayor producción de productos madereros en caso de generarse una demanda internacional o incluso aliarse con el departamento de Antioquia y la ciudad de Bogotá para proveer las capacidades de infraestructura y mano de obra a cambio de una colaboración en procesos de internacionalización.

A pesar de las amenazas y debilidades que posee el sector maderero en cuestiones de falta de conocimiento, falta de financiación y papeleo excesivo, se reconoce que existen programas por parte de bancos, entidades gubernamentales y tratados de libre comercio que pueden generar un plus dentro del subsector para incentivar la producción y comercialización a mercados internacionales.

Debido a que dentro de las pymes maderas existe gran diversidad de empresas, con diferentes características, se tiene en cuenta que existe una aversión al riesgo alta o baja, al igual que diferentes capacidades económicas para llegar a mercados internacionales. Dado lo anterior se genera una estrategia basada en el modelo Way Station para esta industria, pero no se puede generalizar un proceso de internacionalización para todas las empresas del subsector de la madera, debido a que estas empresas no comparten las mismas características. Por eso, el proceso llevado a cabo dependerá exclusivamente de la empresa al momento de entrar a mercados internacionales y el nivel de riesgo que esté dispuesta a enfrentar.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de desarrollar este proyecto, a nuestros padres por acompañarnos en el proceso académico y a nuestros tutores por guiarnos y aconsejarnos durante la investigación, sin ellos no hubiese sido posible el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS

- Anónimo. (5 de Mayo de 2017). El 3 % de las pymes del país no exporta sus productos. El País. Recuperado de : <https://www.elpais.com.co/economia/73-de-las-pymes-del-pais-no-exporta-sus-productos.html>
- Anónimo. (16 de Marzo del 2018).El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento.El Espectador. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-financiamiento-articulo-7448>
- Anónimo. (2019). Fabricación de Productos de Madera. En EMIS University. Recuperado el día 9 de abril 2020, de: <https://www-emis-com.hemeroteca.lasalle.edu.co/php/industries/companies?indu=321>
- Boronat, G., y Leotescu, R. (2017). Guía práctica para la internacionalización de empresas. Wolters Kluwer España. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.hemeroteca.lasalle.edu.co>
- Buitrago. D & Masmela.Y.(2018).Propuesta de internacionalización para la compañía EMBALAJES ARMAR S.A.S .Uniagustiniana. Recuperado de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/892/MasmelaBernal-YensyAlejandra-2019.pdf;jsessionid=0B7E8A6256D7D90C3E10B568ACA67007?sequence=1>.
- Cardenas, C.(2004).Análisis comparativo en el proceso de internacionalización entre empresas de servicios y empresas manufactureras colombianas. Universidad de los Andes. Recuperado de:<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/21096/u245602.pdf?sequence=1>
- Calzada, F. (1984). *Investigación Económica*. Sobre la teoría neoclásica del comercio internacional. Vol. 43, No. 168. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/42778199>
- Cardozo, P., Chavarro, A., y Ramírez. C. (s.f). Teorías de Internacionalización. *DIALNET*. Recuperado de: <file:///C:/Users/lcamero36/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf>
- Castañeda L. & Navarro K.(2014).*Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia*. Vol. 12, N°1. Recuperado de:<http://www.scielo.org.co/pdf/prosp/v12n1/v12n1a10.pdf>.
- Cogollo, C., Cuéllar, P y Moreno, Í (2018). Problemáticas comerciales que dificultan la internacionalización de las mipymes bogotanas. (Tesis de pregrado, Universidad de la Salle). Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/312

- Correa, E. (30 de Julio de 2018). *SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA PYMES INDUSTRIALES*. Obtenido de Analdex: http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/V_web_Estudio-necesidades-de-pymes-exportadoras-de-SDE.pdf
- David, R. (1821). Principios de economía, política y tributación. Editorial Fondo de Cultura Económica/ Clásica de Economía. London.
- Departamento Administrativo Nacional de estadísticas. (2017). Cuenta ambiental y económica de flujos de productos del bosque. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/cuentas_ambientales/cuenta-ambiental-flujos-productos-del-bosque/Bol_bosque_2016_2017prov.pdf
- Duque, L. & Díaz, P. (2017). *Estrategia de internacionalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá*. Universidad de La Salle. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/87
- Fanjul, E. (2017). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. Recuperado de <http://www.berglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1455-barreras-internacionalizacion>. [Acceso 26 Feb. 2019].
- FEDEMADERAS. (5 de Marzo de 2020). *Presentación gremial y sectorial*. Obtenido de Fedemaderas: <http://fedemaderas.org.co/wp->
- García, L. (2018). *Innovación de mercadeo en Mis pymes del sector de la madera en Colombia como ventaja competitiva*. Retrieved 18 August 2019, Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18190/GarciaGaonaLuzElena2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giménez, A. y Espinoza, J. (2015). *PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL*. Madrid, España. ESIC Editorial. ISBN 9788416462087.
- Guevara, A. y Valencia, M. (2013). *La Internacionalización de las mipymes colombianas*. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4593/GuevaraIzquierdo-AndreaCatalina-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Johanson, J y Mattson, L. (1988), “*Internationalization in industrial systems- a network approach*”, en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314
- Knight, G y Cavusgil, T. (1996). “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”. *Advances in International Marketing*. Vol. 8, pp. 11-26.
- La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo. (1 de Julio de 2018). *Diario 20 minutos*, pág. 5.
- Lechuga, I. (2018) *Industria De La Madera En Colombia: Recursos Claves Para El Resultado Exportado*. RAN - Revista Academia & Negocios, vol. 4, N ° 1, 2018. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3217100>

- Lemus, C. (2008). *Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los estados unidos*. Recuperado de <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis31.pdf>
- Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2019. Producto: 44 Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera. 2019. Trade Map. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c44%7c%7c%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1
- López. M (2015). *El problema más serio de la industria de la madera*. Maderea. Disponible en: <https://www.maderea.es/el-problema-mas-serio-de-la-industria-de-la-madera/>
- Meza, J., Pareja, F., y Pérez, M.(2012). *Modelos de internacionalización para las pymes colombianas*. Recuperado de: [file:///C:/Users/USER/Downloads/1343-Article%20Text-4390-1-10-20120806%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/1343-Article%20Text-4390-1-10-20120806%20(3).pdf).
- Miller, J. (2008). *Principios de economía política*. SÍNTESIS EDITORIAL. Londres. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-principios-de-economia-politica/9788497565431/1223692>
- Moon. Y. (2004). *IKEA Invade Estados Unidos*. Harvard Business School. Recuperado de: <https://publiclina.files.wordpress.com/2013/01/ikea-original.pdf>
- Morello, G. (2019). El proceso de internacionalización. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 129(2).
- Moreno, A., Narváez, D y Sancho, S.(2016). *Teorías del comercio internacional*. Dirección Nacional de Integración Monetaria y Financiera Regional. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/doctec11.pdf>
- Nova. G. (2016). *Internacionalización de las empresas en Colombia*. Universidad de Alcalá. Recuperado de: http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_16.pdf
- Organización de las naciones unidas para la alimentación de la agricultura. (2010). Comercio de productos forestales. Recuperado de : <http://www.fao.org/3/i2080s/i2080s02.pdf>
- Ortega, A y Espinosa, J (2015). *Plan de internacionalización empresarial: manual práctico*, ESIC Editorial. ProQuest Ebook Central. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounisallesp/detail.action?docID=5885873>.
- Ortiz, M., Rueda, C y Benito, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Recuperado de: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf.
- Ospina. I. (2018). *ANÁLISIS DE LAS PYMES DEL SECTOR DE MUEBLES EN COLOMBIA A PARTIR DEL INGRESO DE COMPAÑÍAS Y PRODUCTOS EXTRANJEROS*. Universidad Agustiniana. Recuperado de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/367/OspinaPantoja-IreneMarcela-2018.pdf?jsessionid=F0D0670F381D172A5F439AB4707DA288?sequence=1>

- Paunović, Z y Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Tržište/Market*, XXII (1), Pg,61.
- Procolombia. (s.f.). Recuperado de: <https://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas>
- Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. (15 de 09 de 2016). *Revista Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>.
- Ronderos, C. (2006). *El ajedrez del libre comercio*. Editorial Planeta. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-ventaja-absoluta>
- Trujillo.J & Aragon J(2017). *Desafíos para la internacionalización de la industria manufacturera en el Valle del Cauca*. Recuperado de:https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83870/1/TG02042.pdf
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. INTERAMERICANA EDITORES S.A. México D.F. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Villar, C. (s.f.). *Revista M&M*. Recuperado de: <https://revista-mm.com/economia-sectorial/balance-economico-como-va-el-sector-del-mueble-y-la-madera/>