

ANALISIS DE LAS PYMES DEL SECTOR DE MUEBLES EN COLOMBIA A  
PARTIR DEL INGRESO DE COMPAÑIAS Y PRODUCTOS EXTRANJEROS

IRENE MARCELA OSPINA PANTOJA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C

2018

ANALISIS DE LAS PYMES DEL SECTOR DE MUEBLES EN COLOMBIA A  
PARTIR DEL INGRESO DE COMPAÑIAS Y PRODUCTOS EXTRANJEROS

IRENE MARCELA OSPINA PANTOJA

Asesor: Freddy Barrera

Trabajo de grado para optar al título de: Profesional en  
Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C

2018

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C.

### **Dedicatoria**

A, Dios, por darme la fuerza y sostenerme en la culminación de esta investigación.

A, mis padres por su amor, dedicación y estímulo constante.

A, Mis familiares, amigos y personas que de una u otra forma colaboraron en la feliz culminación de mi carrera.

## **Resumen**

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar un análisis de las PYMES del sector de muebles en Colombia frente a la entrada de nuevas compañías extranjeras, con el fin de determinar cómo las pequeñas y medianas empresas afrontarían la entrada masiva de empresas extranjeras derivado del aporte teórico sobre competitividad de Porter y la entrada de nuevos competidores. Situación que deben vivir las PYMES en países en vía de desarrollo dentro de los sistemas de internacionalización actuales. Para ello se realizó un análisis del sector de los muebles con el uso de entrevistas y encuestas. Todo lo anterior, con el fin de comprender las visiones de los empresarios de las PYMES y de los potenciales clientes del sector.

**Palabras clave:** Sector muebles, inserción de empresas extranjeras, globalización.

### **Abstract**

The aim of this project is to develop an analysis of the competitiveness of SMEs in the furniture sector in Colombia against the entry of new foreign companies, in order to determine how small and medium enterprises would face the entry of these foreign companies from an impact analysis derived from the diamond analysis of Porter's competitiveness and the entry of new competitors, a situation that must be experienced by companies from developing countries within the current internationalization systems. To this end, an analysis of the furniture sector was carried out and interviews and surveys were carried out in order to understand the views of SME entrepreneurs and potential customers in the sector.

**Keywords:**Furniture sector, insertion of foreign companies, globalization.

## Índice

1. Planteamiento del problema.....	10
1.1 Pregunta de investigación .....	11
2. Objetivos .....	11
2.1 Objetivo General.....	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3. Justificación y Antecedentes .....	12
4. Marco teórico.....	16
4.1 Ventaja Competitiva de Michael Porter.....	16
4.2 Marco Conceptual.....	18
4.2.1 Masisa.....	19
4.2.2 Gatto .....	20
4.2.3 Todoeschini.....	20
5. Metodología de la investigación.....	21
6. Hipótesis.....	22
7. Capítulo I Sector de muebles en Colombia .....	23
7.1.2 Consumo intermedio y valor agregado .....	25
7.1.3 Empleabilidad .....	28

7.1.4 Ventas.....	33
7.1.5 Evolución de las principales variables durante el 2017-2018 .....	36
7.1.6 Exportaciones.....	37
7.1.7 Importaciones: .....	41
7.1.8 Principales empresas del sector de muebles en Colombia .....	46
7.1.9 Principales Empresas Importadoras del Sector.....	47
8. Capítulo II Caracterizar las preferencias y gustos de los individuos para el sector de muebles en Colombia.....	48
8.1 Análisis de los datos de la muestra .....	48
9.1 Panorama general de la economía colombiana.....	57
9.2 Índice Competitividad IMD.....	58
9.3 El caso de Ikea.....	60
9. Capítulo III Examinar la competitividad del sector de muebles en Colombia frente el ingreso de compañías extranjeras, caso Ikea.....	57
9.3.1 Segmentación del mercado objetivo .....	60
9.3.2 Estrategias corporativas y comerciales.....	60
9.3.3 Análisis de la competencia .....	61
9.3.4 Rendimiento estratégico actual de Ikea.....	61
9.3.4.1 Mercado en Estados Unidos de América.....	61
9.3.4.2 Mercado en China .....	62
9.3.4.3 Mercado japonés .....	62

9.3.4.4 Hacia la replicación flexible .....	63
9.3.4.5 Análisis FODA.....	63
9.4.4.6 Cuadro Comparativo derivado de las Fuerzas de Porter .....	66
10. Conclusiones .....	68
Recomendaciones .....	71
Referencias .....	72
Índice de gráficos.....	78
Índice de Tablas.....	80
Anexos .....	81

## **Introducción**

La presente investigación tiene como fin analizar el sector de muebles en Colombia frente al ingreso de empresas extranjeras con el fin de determinar cómo las pequeñas y medianas empresas afrontarían la entrada de estas empresas extranjeras a partir de un análisis de impacto derivado del análisis del diamante de la competitividad de Porter y la entrada de nuevos competidores.

Durante el postconflicto de la segunda guerra mundial, las alianzas entre grandes compañías determinaron el nombre de “internacionalización empresarial” a la expansión de los flujos comerciales a partir de la importación y exportación de bienes y servicios, como un efecto al deseo de ampliar los mercados locales y convertirlos en globales (Puerta, 2010).

Según Hill dicha apertura permitió la eliminación de restricciones y barreras permitiendo el acceso a distintas poblaciones o epicentros geográficos. Por lo tanto, las empresas ya internacionalizadas de los diferentes sectores aprovechan para desplegar sus estrategias sobre los mercados a nivel mundial, obviamente las ciudades corresponden a un marco de acción clave para éstas. Así mismo, durante la segunda mitad del siglo XX la tecnología se convirtió en la mejor herramienta trascendental para la aceleración de la globalización y la competitividad, lo que la define como un pilar en el desarrollo económico. Esta herramienta ha permitido acortar el tiempo y la distancia para comunicarnos, creando nuevos modelos de captación de capital e información (Hill, 2011).

Por lo anterior, es imperativo que las empresas nacionales de muebles evalúen los retos y oportunidades que tiene frente al ingreso de multinacionales mediante la observación del comportamiento del sector como tal, y el reconocimiento de las estrategias para un plan de acción futuro.

## 1. Planteamiento del problema

La llegada de multinacionales al mercado de muebles en Colombia implica un desafío en cuanto a competitividad especialmente para las pequeñas y medianas empresas; la competitividad involucra aspectos relacionados con la calidad, productividad, servicio al cliente, y en general todas aquellas categorías que conducen a orientar a toda la cadena de valor. La competitividad en el sector depende de su capacidad de innovación, las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores debido a las presiones y desafíos, ésta puede darse debido a mejoramientos tecnológicos, a la introducción de cambios incorporados en la producción y al mejor aprovechamiento de los recursos, que permitan generar la mayor cantidad de bienes en el menor tiempo posible; y a un costo competitivo con el fin de maximizar los beneficios. (Echeverry, D. 2007)

La producción industrial de muebles en Colombia ascendió a los 1.71 billones con un crecimiento del 0.94% para el 2017 empujado especialmente por el sector de la construcción en ciudades principales como son Bogotá, Medellín, Cali, y Barranquilla con un 40% de la producción nacional, actualmente existen aproximadamente 4.781 fabricantes de muebles, que contribuyen al sector industrial con el 1.44%, las más emblemáticas Jamar, Challenger, Plásticos Rimax, entre otros con conceptos más tradicionalistas (Marín, 2017).

La producción y comercialización de muebles en Colombia constituyen una parte muy importante en la economía, sin embargo, su industrialización es lenta por lo cual gana terreno la informalidad, a su vez no hay mucha tecnología de punta que optimice los procesos y asegure altos estándares de calidad (Revista Dinero, 2017).

Al igual que en otras industrias, el dumping o competencia desleal ha afectado al sector de muebles con el agravante de un deterioro de la calidad en el producto final, esto se traduce en una disminución de las ventas y como consecuencia de ello una reducción en la oferta laboral.

## **1.1 Pregunta de investigación**

Según lo expuesto en anteriores párrafos, surge la pregunta que abordaremos en esta investigación: ¿Están las PYMES colombianas del sector de los muebles preparadas para el ingreso de compañías y productos extranjeros?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar las PYMES del sector de muebles en Colombia a partir del ingreso de compañías extranjeras dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar la situación del sector de muebles en Colombia con base en las principales variables de la actividad económica.
2. Caracterizar las preferencias y gustos de los individuos para el sector de muebles en Colombia
3. Examinar la competitividad del sector de muebles en Colombia frente el ingreso de compañías extranjeras, caso Ikea.

### 3. Justificación y Antecedentes

Colombia es un país rico en recursos naturales, especialmente la forestal que ha sido desaprovechada en términos de competitividad y sostenibilidad tanto económica como ambiental. La industria del mueble es una de las más antiguas de la humanidad, ésta ha ido evolucionando en el tiempo, permitiendo adaptar las materias primas y avances tecnológicos a las necesidades del mercado. El desarrollo de este sector depende en gran parte de la situación económica y está muy relacionado con el conocimiento y disponibilidad de las tecnologías de proceso, el diseño, la promoción comercial, la cooperación empresarial, las materias primas disponibles y los suministros complementarios. (Gil, E. 2011)

El crecimiento del sector cambia de manera cíclica en función de la saturación del mercado, de la evolución de los ingresos domésticos y especialmente por el sector de la construcción. El segmento de muebles se ha caracterizado por registrar un alto dinamismo dentro del sector de productos de madera a nivel mundial y su consumo se ha caracterizado por un incremento en la renovación producción aserrada que se produce en el país, mientras que la industria del mueble consume alrededor del 20% .Por su parte, en lo que concierne a productos terminados, la Cámara Colombiana de la Construcción estima que el 64% de las ventas anuales de muebles y el 38% de los productos de madera van hacia el sector constructor.(Marín, C. 2017)

Según el DANE, desde el 2014 al 2016 se ha evidenciado una tendencia decreciente de las importaciones y exportaciones en el país, es así como al corte de octubre del año 2016, tanto las importaciones como las exportaciones disminuyeron alrededor de un 2%, debido al impacto negativo que ha tenido la ralentización de la economía mundial y la menor demanda internacional, estos hechos también afectaron el comercio de muebles (DANE, 2018).

Específicamente, las exportaciones colombianas de muebles, entre enero y octubre del año 2016, se situaron en US\$59.3 millones, una caída del 6,9% con relación al mismo periodo del 2015 cuando las ventas de estos productos alcanzaron los US\$63.2 millones. En materia de importaciones, entre enero y octubre del 2016, Colombia adquirió del exterior US\$143 millones en muebles, lo que representa una balanza comercial altamente deficitaria, en más de ochenta y cuatro millones de dólares, y una caída del 20,1% frente a las importaciones de muebles realizadas hasta octubre de 2015, que ascendieron a US\$179,2 millones (Marín, 2017).

La creciente competitividad y globalización a los cuales hay que afrontar en el mundo moderno de hoy, exigen de las industrias respuestas cada vez más eficientes, tales como procesos y estrategias que les permitan mantenerse en el mercado en un mundo de constante cambio, en el cual el cliente es quien tiene cada vez más el control y quien al final define el éxito o fracaso de toda la estructura empresarial que se encuentra tras la fabricación de un producto. (Salas, K. 2011)

La globalización de la economía ha permitido establecer diferencias muy marcadas entre los países en lo que respecta a economías con altos costos de producción y economías con bajos costos de producción. La internacionalización incentiva la búsqueda de la eficiencia en la producción y en la optimización de los procesos, empujando a las empresas a crecer en todos los ámbitos de manera que pueda alcanzar estándares que le permitan operar internacionalmente. En este sentido, gran parte de los sectores industriales han puesto sus plantas de manufactura en otros lugares con menores costos de producción, por ejemplo, en China y otros países de Asia. Las multinacionales en el sector de muebles no son ajenas a esta realidad y esto supone un gran reto para el sector en el ámbito de competitividad y posicionamiento del mercado interno. (Navarro J. 2016)

En lo que se refiere al consumidor, es necesario prestar atención a los cambios en los hábitos de consumo los cuales son cada vez más exigentes, lo anterior justificado en el surgimiento de nuevas tendencias en la demanda, puesto que actualmente aumentó el uso de las fuentes de información, llevando a los individuos a buscar el incremento en su nivel de utilidad de acuerdo a la restricción presupuestaria dada por el nivel de renta, pretendiendo llegar a un punto óptimo de consumo como lo refiere la teoría microeconómica del consumidor. Una mayor atención a los requerimientos del consumidor a través de los valores, mentalidades y estilos de vida será una de las claves del cambio. (Navarro J. 2016)

Ante la multiplicidad de sectores que contribuyen al desarrollo económico del país, el sector de muebles representa una alternativa interesante debido a sus potencialidades en términos productivos. La producción industrial de muebles en Colombia durante el 2015 ascendió a \$1.71 billones, que equivale a un leve crecimiento del 0,94%, frente a la producción del año inmediatamente anterior. Vale la pena destacar que, en los últimos cinco años, la manufactura de muebles a nivel nacional se ha mantenido en un nivel constante, alrededor de \$1.7 billones, sin crecimientos ni caídas significativas, pese a la desaceleración económica del país que cerró el 2016

con un crecimiento del PIB estimado del 2%, dato que es menor a las cifras del 2015 (3,1%) y del 2014 (4,3%). (Marín, 2017)

A pesar de la desaceleración económica, el sector mueblero presenta resultados positivos, jalonado directamente por la construcción, cuyo crecimiento, en los años recientes (2010-2016) fue del orden del 6,29% (Marín, C. 2017). Sin embargo, la llegada de multinacionales al país en el sector de muebles implica un mejoramiento en todos los ámbitos para las industrias del sector, éstas deben enfocarse en incluir en sus modelos administrativos estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadena de valores e innovación (Echeverry D, 2007).

Las estrategias descritas anteriormente son muy importantes para ser competitivos ante cualquier escenario, ya sea nacional o internacional. El cambio es un elemento clave en el mundo globalizado en que vivimos, ya que, si la empresa no logra adaptarse al entorno, es muy difícil que sea competitiva.

Por tanto, el éxito de una empresa depende de qué tan rápido se transforma para adaptarse al mundo exterior, cada vez más cambiante y globalizado. La innovación es muy importante ya que actúa como fuente de ventajas competitivas en los mercados nacionales e internacionales, no solo limitándose al mercado doméstico. Es precisamente por esto, que las empresas usan la innovación para cambiar y adaptarse, para responder a todas las necesidades del entorno, operar de manera más eficiente y mejorar su desempeño, actuando en los mercados antes que sus competidores (De la Vega, 2017).

El mejoramiento en todo el proceso de fabricación del producto desde su etapa inicial hasta la generación del valor agregado es motivado precisamente por la competencia, para lo cual debe haber una planificación adecuada y estratégica para cumplir con los objetivos trazados por la administración. Para todo esto no se debe caer en el error común de confundir posicionamiento con permanencia en el mercado ya que cambiaría el enfoque y no se estaría tomando en cuenta la productividad ni el incremento de tecnología. (Echeverry D, 2007).

La búsqueda de nuevos mercados, menos maduros que el doméstico, supone, más aún con la actual crisis económica, una vía para alcanzar una mayor competitividad. Aunque en ocasiones puede ser complicado posicionar el producto o servicio por el desconocimiento del entorno y del mercado, hoy en día supone más una obligación que una posible alternativa.

De esta manera, es necesario dar un análisis detallado y un diagnóstico preciso del estado actual del sector de muebles para establecer su grado de desarrollo y sus competencias a nivel estructural, para luego desplegar acciones de mejoramiento en el corto, mediano y largo plazo, de tal manera que se puedan cerrar las brechas existentes y aumentar de esta forma la competitividad de este y su representatividad en la economía nacional.

## 4. Marco teórico

### Contextualización

El presente trabajo analiza el impacto en el sector de muebles relacionando las estrategias de internacionalización de las multinacionales en el país. En primer lugar, tendremos que hablar de la internacionalización como un proceso de actividades o estrategias por las que puede optar una empresa evaluando las oportunidades y amenazas.

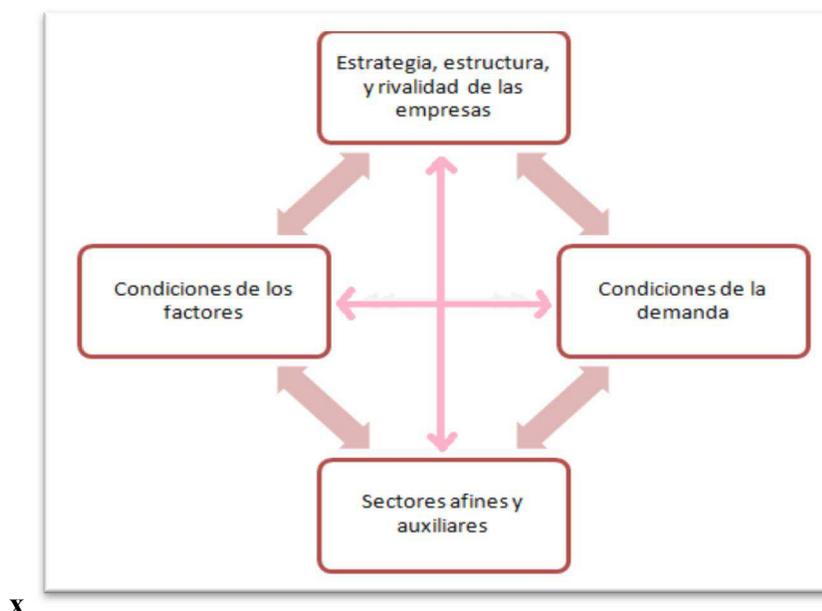
#### 4.1 Ventaja Competitiva de Michael Porter

Porter (1990) menciona los conceptos de productividad y competitividad señalando que es posible cambiar la idea de nación competitiva, analizar los determinantes de la productividad con que se emplean los recursos y tomar como referentes los sectores y las empresas con éxito internacional debido a su ventaja competitiva. Por ello, propone establecer el potencial competitivo de una empresa a partir del Diamante de Competitividad, que toma en cuenta cuatro determinantes interrelacionadas: i) las condiciones de los factores de producción, ii) las condiciones de la demanda, iii) la estrategia, la estructura y rivalidad empresarial, iv) los sectores conexos y de apoyo. Desde esta perspectiva, el Gobierno y el azar son elementos exógenos. (Citado por: Calderón M.A, 2015)

Adicionalmente, existen autores como Krugman (1994) y Bejarano (1998) consideran el concepto de competitividad no solo se puede restringir a las ventajas nacionales en los mercados, sino que debe incluir los factores que la determinan, además de analizarse desde diferentes contextos: la nación, la región, el sector o la empresa u organización. (Citado por: Calderón M.A,2015)

Krugman (1994) advierte que es preciso considerar diversos determinantes del nivel de vida de la población como el procedimiento, el empleo y la distribución de ingresos, pues las naciones no compiten en igualdad de condiciones, es más un asunto interno de la nación que un aspecto externo. Por su parte, para Bejarano (1998) son las empresas las que compiten y no los países y la competitividad no es un objetivo de política a corte o mediano plazo, sino la búsqueda de una condición sostenible caracterizada por su permanencia y dirigida hacia los mercados. (Citado por: Cañibano, C, 2005)

Gráfico 1. Determinantes de la ventaja competitiva nacional



x

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1999)

Según Porter (1991) menciona que la prosperidad nacional no se hereda, sino que es creada por las oportunidades que brinda un país a sus empresas, porque son las únicas responsables de crear ventaja competitiva a través de actos de innovación. De acuerdo con su postulado cree que incluso los países más desarrollados no son competitivos en todos sus sectores es por ello, que en algunos son más fuertes que en otros dependiendo del entorno nacional, por esto es que su teoría comprende cuatro factores de competitividad.

Como lo demuestra el gráfico 1 encontramos el primer ítem las condiciones de los factores refiriéndose a la especialización de los factores, la calidad y los costos que una empresa emplea con el fin de mejorar mediante la innovación. La estructura de la estrategia y rivalidad de las empresas aumentando la productividad promoviendo la competencia en un mercado imperfecto dependiente en parte de factores como el entorno macroeconómico, político, y legal que existen en el país. Las condiciones de la demanda Porter (1991), propone que los mercados se mueven no por la mano invisible de Adam Smith, sino por las necesidades, y comportamientos de los consumidores. A consumidores más exigentes mayor es el nivel de innovación que las empresas deben emplear. El

último factor de los sectores afines y auxiliares estimula la creación de los cluster con efectos de estimulación entre las empresas mejorando el entorno.

La ventaja competitiva se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (wef, 2010:4). La capacidad de una nación para proporcionar un buen nivel de vida a su población depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad, es decir, que no importa cuántos recursos se posean, sino cómo se utilizan, mejorando la tecnología o aumentando la eficacia de la producción (Porter, 1999:168).

Por otra parte, la teoría ecléctica o paradigma de Oli según Dunning (1980), revisa por qué una empresa se internacionaliza, siendo la inversión extranjera directa la solución. Pero para ello es necesario que la empresa cuente con ventajas para obtener el éxito en el mercado extranjero (Citado por Trujillo et al., 2006).

Dunning menciona que las multinacionales poseen tres tipos de ventajas, i). de propiedad es decir poseen activos tangibles o intangibles como las economías a escala, la posesión de patentes, y marcas registradas, ii) luego encontramos las ventajas de internalización permitiendo minimizar los costos de transacción y de operación, iii). por último, la ventaja de localización refiriéndose a ubicar su producción en el exterior, de tal manera que le permita tener ventajas en cuanto a la dotación de recursos, costos de transporte, precios y calidad (Citado por Trujillo et al., 2006).

## **4.2 Marco Conceptual**

En el marco de este estudio es preciso mencionar cuatro conceptos claves, con la finalidad de que el lector pueda discernir con mayor claridad la esencia de este estudio.

El primer concepto que mencionar hace referencia al desarrollo económico se define como el proceso en virtud del cual la renta real per cápita de un país aumenta durante un largo período de tiempo. En otros términos, el desarrollo es un proceso integral, socioeconómico, que implica la expansión continua del potencial económico, el auto sostenimiento de esa expansión en el mejoramiento total de la sociedad. También se conoce como proceso de transformación de la sociedad o proceso de incrementos sucesivos en las condiciones de vida de todas las personas o familias de un país o comunidad (Castillo, 2011).

El segundo concepto es la competitividad, normalmente se parte de la definición de nación competitiva como lo hace el Banco Interamericano de Desarrollo BID, es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes a través del manejo más eficientes de sus recursos en relación con otras empresas del mismo sector (García, 2015). Garay (2004) genera la clasificación de la competitividad en tres, i) la competitividad empresarial dada por los campos internos de las empresas ii) la competitividad estructural en función de las alianzas entre las empresas, gobierno, desde los niveles maso y micro, iii) por último la competitividad sistémica comprendida desde otros factores nivel micro, meso, macro y meta.

Adicional Ghemawat y Rivkin (1999) definen una ventaja competitiva como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico. mientras que Besanko, (2000) dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando obtiene una tasa de utilidades económicas mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de las otras empresas de ese mercado.

Por otra parte (D'Alessio, 2004, pág. 223) menciona que la competitividad se fundamenta en la “productividad” y en los factores que la determinan dentro de una empresa. Siendo la productividad la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, el uso eficiente o la relación entre los resultados obtenidos con respecto de los recursos usados y el tiempo que toma conseguirlos. Pero Krugman, (1994) refiere que en si no es una ventaja como nación, sino entre empresas quienes entran en el juego.

El siguiente concepto es PYME hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV reglamentada en la Ley 590 de 2000 (Bancoldex, 2018).

#### **4.2.1 Masisa**

En 1960 Se funda la sociedad “Maderas Aglomeradas Ltda.”, que posteriormente pasa a llamarse MASISA, el primer productor de tableros aglomerados en Chile. En 1965 Comienza a operar la planta de Valdivia, produciendo chapas, puertas y tulipas.

MASISA cuenta con un negocio central, que es la fabricación y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores en Latinoamérica. Una de las empresas líderes en

Latinoamérica en la producción de tableros para muebles, con foco en diseño y valor agregado (Masisa, 2018).

#### **4.2.2 Gatto**

En los años 50 Cocinas Gatto fue una de las primeras empresas italianas en realizar la "revolución" de la cocina integral. Desde entonces ha atravesado con éxito décadas de transformaciones, se ha convertido en un nombre de referencia para hablar de la evolución de la cocina Made in Italy, siendo guía de los cambios del mercado y respondiendo a las exigencias del confort y respeto por el medio ambiente del hombre contemporáneo (Gatto, 2018).

#### **4.2.3 Todoeschini**

Fundada en 1939, inició sus actividades produciendo acordeones. Después del surgimiento del rock y de las guitarras eléctricas, culminando en un incendio en la fábrica, la marca se levantó cambiando su dirección estratégica para la fabricación de muebles. El grupo Todoeschini es la principal empresa y detentora de 8 empresas en 4 ramos Mobiliario, reforestación, agropecuario y financiera (Todeschini, 2018).

## **5. Metodología de la investigación**

Para efectos de este trabajo, se pretende abordar el caso a estudiar con la metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), validándose mediante los diferentes instrumentos. El tipo de investigación corresponde a una investigación descriptiva que tiene como fin “observar cómo funcionan todas las partes del objeto de estudio (Bernal, 2010). Es importante mencionar la pertinencia para las investigaciones en las cuales se requiere reconocer y caracterizar el objeto de estudio. En este sentido, se empleará un método deductivo basado en la observación de lo general a lo particular (Bernal, 2010).

Para desarrollar los tres objetivos específicos se utilizaron fuentes primarias como secundarias de información, a continuación, la explicación de cada una de ellas.

### **5.1 Fuentes primarias**

Se realizaron 87 encuestas a personas que recientemente hubieran comprado muebles en la ciudad de Bogotá abordados en la calle, según el muestreo no probabilístico (Citado de E, Pérez, A. Guerrero, M. Madrigal, & S. Giraldo, 2018) . Dicha encuesta está compuesta de 15 preguntas con variables discriminatorias y valorativas que permitan evaluar las preferencias de los consumidores de muebles y si sus necesidades son satisfechas por el mercado de muebles.

Esto para poder identificar las preferencias del consumidor al momento de realizar la compra de muebles, asimismo se realizó 8 entrevistas a los propietarios de establecimientos para identificar los productos de mayor rotación para un hogar promedio y los posibles problemas del sector.

#### **5.1.2 Fuentes secundarias**

- Estadísticas del sector de Manufacturo de Muebles (DANE, LegisComex, Trademap)
- Libros de comercio internacional
- Sitios web especializados (Econpapers)
- Artículos de revistas científicas (Revista M&M)
- Publicaciones de federaciones y asociaciones reconocidas (FEDEMADERAS)

(Hernández, 2006)

Las fuentes de información que se utilizarán en la investigación se sustentan en la forma teórica y metodológica permitiendo el acceso y ampliación del conocimiento sobre el tema en estudio. Se emplearon los siguientes las siguientes fuentes documentales, informes de trabajos, diagnósticos, manuales, instrumentos, pero también las fuentes bibliográficas como libros, monografías, revistas en soporte papel y electrónicas, y de fuentes electrónicas empleando el internet, los sitios web relacionados con el tema y revistas electrónicas (Bernal, 2010).

## **6. Hipótesis**

Partiendo de la teoría de competitividad de Porter, las PYMES del sector muebles en Colombia tienen grandes amenazas con el ingreso de las compañías extranjeras, por ejemplo, el ingreso al mercado nacional de la empresa sueca Ikea.

## 7. Capítulo I Sector de muebles en Colombia

En este capítulo con base en indicadores macroeconómicos se desarrolló el presente análisis, por ejemplo, se tomó como referente la Encuesta Anual Manufacturera desde el 2010 hasta el 2016, de igual manera fueron revisadas las principales variables de la actividad económica del sector, entre ellas: producción, consumo intermedio, valor agregado, número de establecimientos del sector, personal ocupado en la industria, distribución de establecimientos y ventas.

### 7.1 Características del sector de muebles

#### 7.1.1 Producción

En los últimos años, la producción del sector de mueble tuvo su mayor pico en el 2012 con \$2.29 billones de pesos, luego de esto la producción bajo en el 2013 y se ha mantenido más o menos estable hasta el 2016 con ligeras variaciones incrementándose ese año en 1.93% con relación al 2015; sin embargo ha perdido participación en el total del sector manufacturero del país, según cifras de la encuesta anual manufacturera elaborada por el (DANE, 2010-2016), la producción bruta de muebles en el 2013 fue de \$1.71 billones de pesos, con lo cual aportaba en 0.84%, mientras que en el 2016 la producción bruta fue de \$1.74 billones de pesos con lo cual aporta al sector manufacturero en 0.72%

**Tabla 1 Producción Bruta del Sector**

<b>Año</b>	<b>Producción bruta (miles de pesos)</b>	<b>Variación anual</b>
<b>2010</b>	1.991.205.413	
<b>2011</b>	2.168.513.885	8,9046%
<b>2012</b>	2.294.484.922	5,8091%
<b>2013</b>	1.715.679.160	-25,2260%
<b>2014</b>	1.694.821.565	-1,2157%
<b>2015</b>	1.710.758.942	0,9404%
<b>2016</b>	1.743.825.668	1,9329%

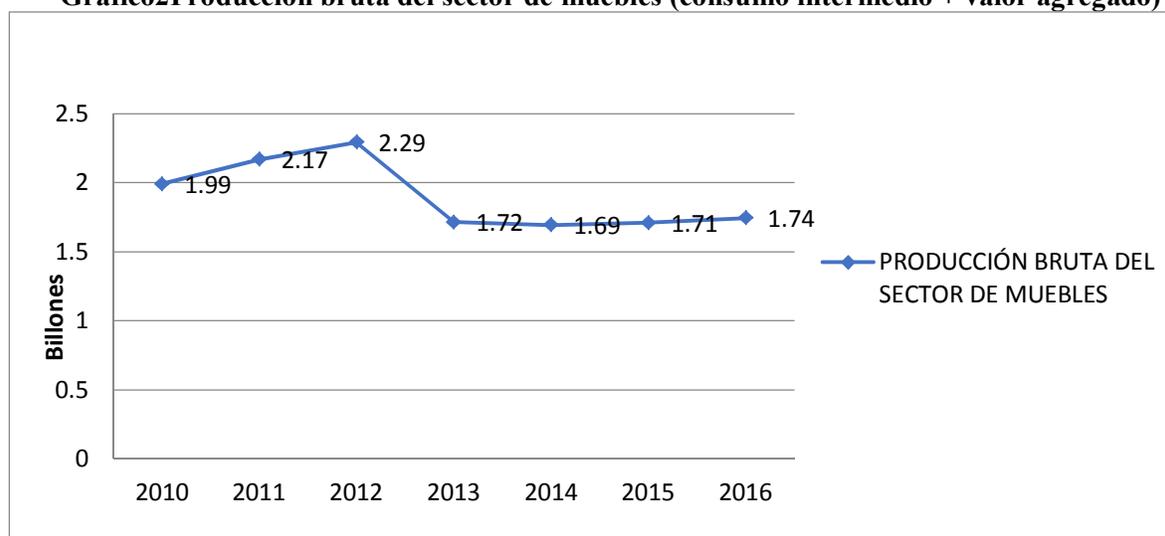
Fuente: Elaboración propia con base en datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

**Tabla 2 Porcentaje de participación en el sector manufacturero**

<b>Año</b>	<b>Producción bruta total del sector manufacturero (miles de pesos)</b>	<b>Producción bruta del sector de muebles (consumo intermedio+valor agregado) (miles de pesos)</b>	<b>% que aporta el sector de muebles a la producción del sector manufacturero</b>
<b>2010</b>	156.527.707.423	1.991.205.413	1,27%
<b>2011</b>	192.937.240.465	2.168.513.885	1,12%
<b>2012</b>	199.767.797.209	2.294.484.922	1,15%
<b>2013</b>	203.809.695.355	1.715.679.160	0,84%
<b>2014</b>	212.503.826.358	1.694.821.565	0,80%
<b>2015</b>	226.246.008.149	1.710.758.942	0,76%
<b>2016</b>	243.468.805.862	1.743.825.668	0,72%

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

**Gráfico 2 Producción bruta del sector de muebles (consumo intermedio + valor agregado)**



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

**Gráfico3 Participación del sector de muebles en la producción total manufacturera**

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

Según el gráfico 3 es posible inferir que la participación del sector de muebles en la producción del sector manufacturero ha tenido una tendencia a la baja desde el año 2013, presentó una disminución del 0.4% entre los años 2015 al 2016. Esto significa que el sector ha venido presentando una tendencia decreciente en términos de producción lo cual es posible justificarlo por las amenazas de entrada de nuevos productores al mercado nacional y la competitividad de los precios y calidad.

### 7.1.2 Consumo intermedio y valor agregado

El consumo intermedio del sector el cual comprende los costos y gastos de operación de las empresas ha crecido levemente a partir del 2014, en el año 2015 el incremento fue de 0.63% con respecto al año anterior y en el año 2016, el incremento fue de 0.34% con respecto al 2015. Algo similar ocurre con el valor agregado el cual se incrementó en el 2015 en 1.32% con respecto al 2014 mientras que en el año 2016 el incremento fue de 3.84% con respecto al 2015.

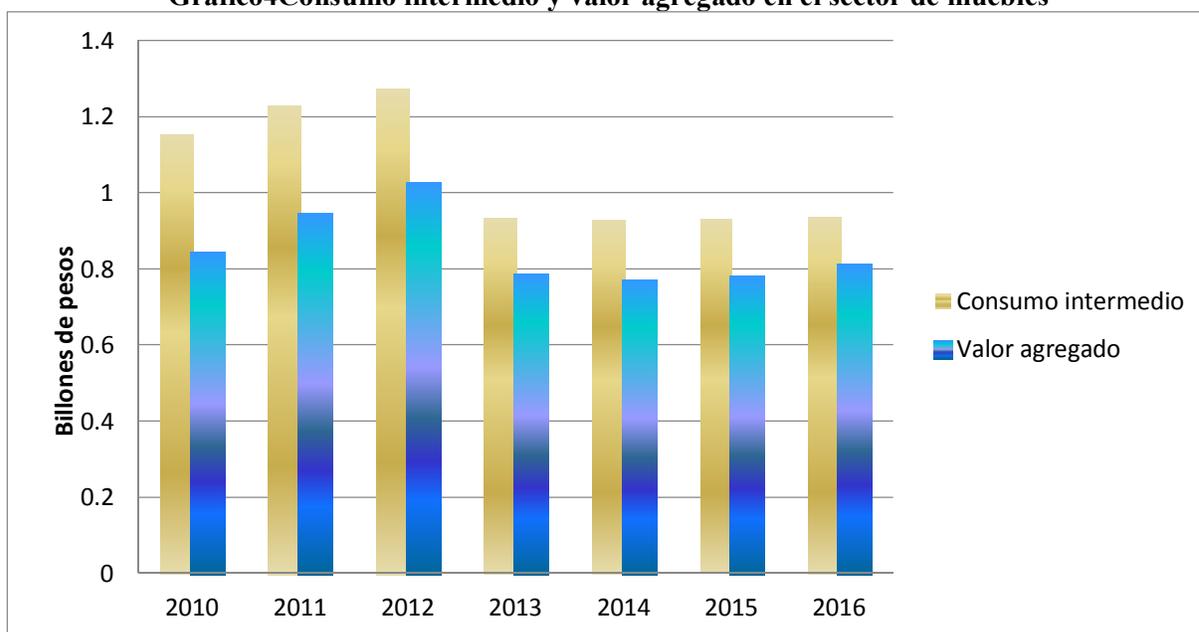
El índice técnico insumo-producto el cual indica la cantidad de materia prima y bienes intermedios necesarios para la fabricación de una unidad de producto también se ha mantenido estable en los últimos años con ligeras variaciones.

**Tabla 3 Consumo intermedio y valor agregado**

<b>AÑO</b>	<b>Consumo intermedio del sector de muebles (miles de pesos)</b>	<b>Valor agregado del sector de muebles (miles de pesos)</b>	<b>Coefficiente técnico insumo producto del sector de muebles (consumo intermedio/producción bruta)</b>
<b>2010</b>	1.150.347.599	840.857.814	57,77%
<b>2011</b>	1.226.392.229	942.121.656	56,55%
<b>2012</b>	1.271.684.648	1.022.800.274	55,42%
<b>2013</b>	931.672.206	784.006.954	54,30%
<b>2014</b>	926.138.304	768.683.261	54,65%
<b>2015</b>	931.964.327	778.794.615	54,48%
<b>2016</b>	935.115.925	808.709.743	53,62%

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

**Gráfico 4 Consumo intermedio y valor agregado en el sector de muebles**



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

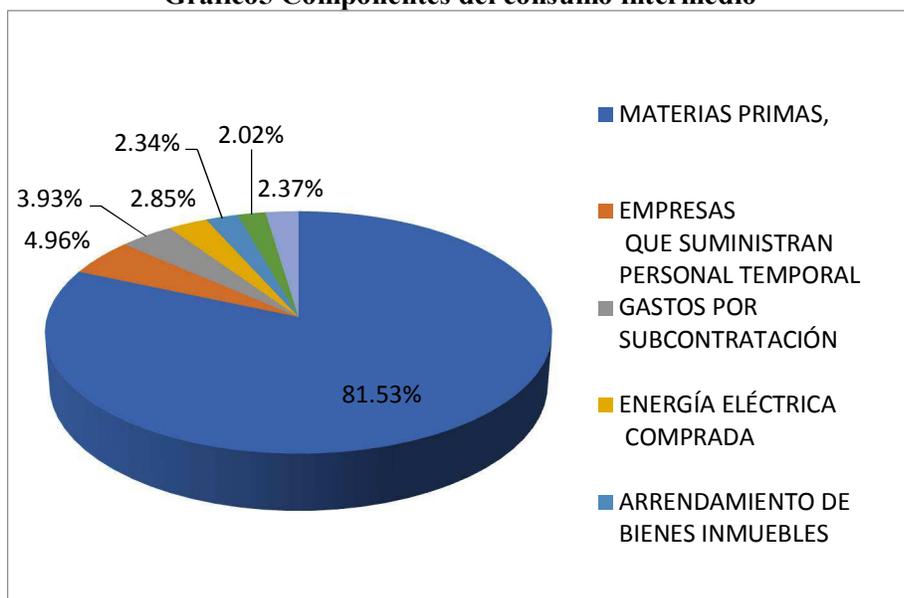
El consumo intermedio en el sector de muebles en el año 2016 estuvo compuesto por las variables mostradas abajo, de las cuales la materia prima corresponde al 81.53% del rubro total, seguido por el valor causado por las empresas que suministran personal temporal con el 4.96%, los gastos de subcontratación con el 3.93%, las demás variables representan menos del 3% del rubro total.

**Tabla 4 Componentes del consumo intermedio**

<b>Componentes del consumo intermedio</b>	<b>Miles de pesos</b>
Materias primas, materiales y empaques consumidos	762.384.797
Energía eléctrica comprada	26.681.376
Otros energéticos consumidos	4.693.475
Gastos por subcontratación de trabajos industriales	36.770.287
Gastos por servicios de reparación y mantenimiento	18.885.886
Arrendamiento de bienes inmuebles	21.889.488
Alquiler de maquinaria y equipo	3.024.445
Servicios públicos	4.267.846
Otros consumos intermedios	4.756.219
Costos y gastos de transporte de productos y materias primas	5.423.269
Valor causado por las empresas que suministran personal temporal vinculado a la producción	46.338.837
<b>Total consumo intermedio</b>	<b>935.115.925</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

En la tabla 4 observamos como el rubro de las materias primas presenta el de mayor impacto en el sector corroborado por la empresaria Luz Sánchez, persona entrevistada que asegura: “*Es mejor traer los insumos desde China con menores costos para llegar a ser un poco más competitivos*” (Núñez, 2015). De acuerdo con la administradora Sandra Rojas del negocio Elegant House frente al caso refiere: *la materia es lo que más nos cuesta al igual que la nómina, es por eso por lo que los están trayendo de China, y países asiáticos, materiales de baja calidad y eso se nota porque no duran más de 6 meses, compare un sintético nacional con un importado con la simple uña ya se perfora el material, o el sudor en los climas calientes le corre el color al. Además, hay que concientizar al cliente de lo que se está llevando y que entienda que le pueden dar por un menor precio*

**Gráfico5 Componentes del consumo intermedio**

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

Es importante destacar de que a pesar de que el número de establecimientos en el sector de muebles ha disminuido sigue siendo uno de los grupos industriales que presentan el mayor número de establecimientos representando el 3.96% del total de la industria manufacturera en el año 2016.

### 7.1.3 Empleabilidad

El número de personas empleadas en el sector ha disminuido en los últimos años; en el 2012 el sector empleaba a 24.402 personas con una participación de 3.61% del total de la industria manufacturera, mientras que en el 2016 el sector empleó a 18.300 personas con una participación de 2.52% de la industria. Asimismo, el número de establecimientos en el sector del mueble ha disminuido considerablemente ya que en el 2010 se contaba con 515 establecimientos mientras que en el año 2016 solo se contaba con 335.

**Tabla 5 Porcentaje de participación del número de establecimientos en el sector**

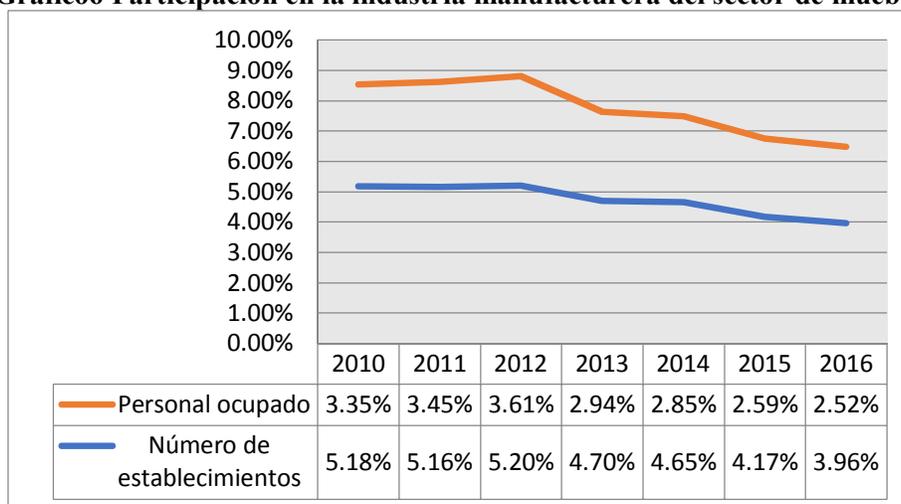
	<b>Número de establecimientos en el sector de muebles</b>	<b>Total de establecimientos manufactureros</b>	<b>% De participación en la industria manufacturera</b>
<b>2010</b>	515	9946	5,18%
<b>2011</b>	506	9809	5,16%
<b>2012</b>	493	9488	5,20%
<b>2013</b>	434	9227	4,70%
<b>2014</b>	426	9159	4,65%
<b>2015</b>	376	9015	4,17%
<b>2016</b>	335	8466	3,96%

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

**Tabla 6 Porcentaje de participación del personal ocupado en el sector**

<b>AÑO</b>	<b>Personal ocupado en el sector de muebles</b>	<b>Variación anual del personal ocupado del sector de muebles</b>	<b>Personal ocupado total en la industria manufacturera</b>	<b>% de participación del personal ocupado sector de muebles en la industria manufacturera</b>
<b>2010</b>	22318		665556	3,35%
<b>2011</b>	23478	5,20%	679926	3,45%
<b>2012</b>	24402	3,94%	676425	3,61%
<b>2013</b>	19879	-18,54%	676883	2,94%
<b>2014</b>	19524	-1,79%	685732	2,85%
<b>2015</b>	18445	-5,53%	711827	2,59%
<b>2016</b>	18300	-0,79%	726261	2,52%

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

**Gráfico6 Participación en la industria manufacturera del sector de muebles**

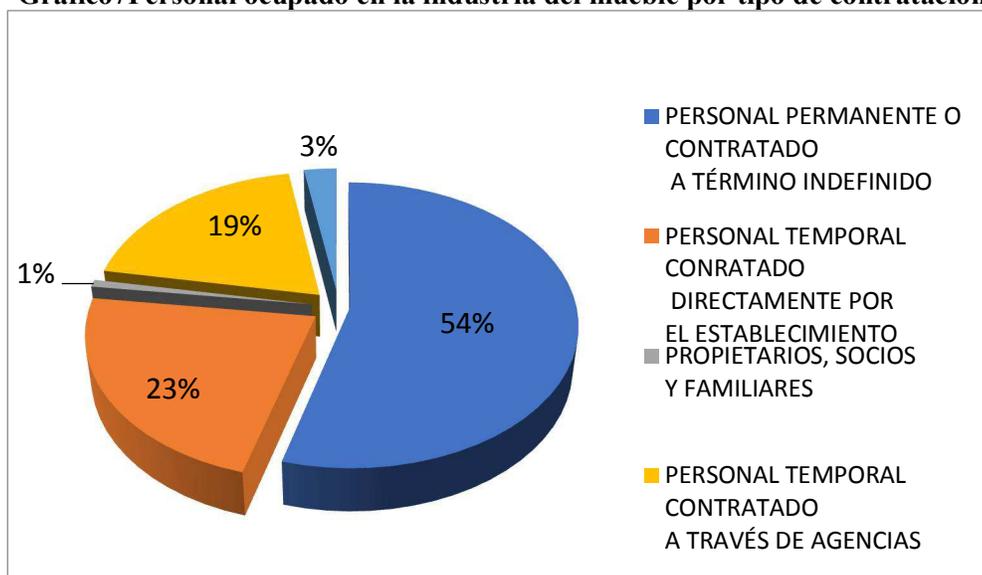
Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

De las 18.300 personas empleadas en el sector de muebles en Colombia, en el año 2016, el 54% corresponde a personal permanente o contratado a término indefinido, 23% corresponde a personal temporal contratado por el establecimiento, el 19% corresponde a personal temporal contratado a través de agencias especializadas en suministro de personal, 3% corresponde a personal aprendiz y 1% corresponde a propietarios socios o familiares sin remuneración fija.

**Tabla 7 Personal ocupado en la industria del mueble por tipo de contratación año 2016**

Personal remunerado por el establecimiento		Personal no remunerado por el establecimiento		
Personal permanente o contratado a término indefinido	Personal temporal contratado directamente por el establecimiento	Propietarios, socios y familiares	Personal temporal contratado a través de agencias	Aprendices
9947	4154	148	3571	480
<b>TOTAL: 18300</b>				

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

**Gráfico 7 Personal ocupado en la industria del mueble por tipo de contratación**

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

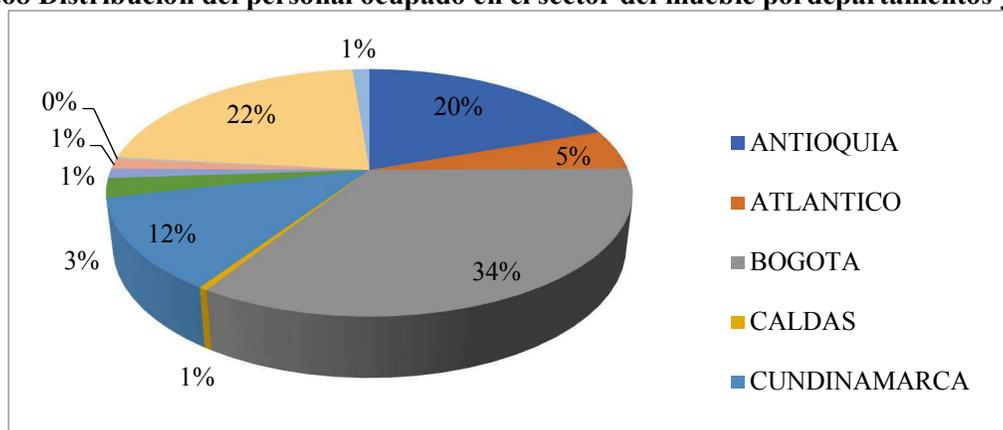
El personal ocupado del sector de muebles distribuido por departamentos y Bogotá se muestra a continuación, se puede apreciar que el 34% de empleados corresponde a Bogotá, seguido por el 22% correspondiente a Valle, 20% corresponde a Antioquia, 12% a Cundinamarca con excepción de Bogotá, y el restante 12% lo ocupa el resto de los departamentos.

**Tabla 8 Personal ocupado por departamento y Bogotá año 2016**

Departamento	Total personal ocupado	Total personal remunerado por el establecimiento	Total personal no remunerado por el establecimiento
Antioquia	3578	3079	499
Atlántico	963	461	502
Bogotá	6236	4893	1343
Caldas	83	70	13
Cundinamarca	2211	1753	458
Quindío	455	347	108
Risaralda	229	188	41
Santander	232	81	151
Tolima	55	44	11
Valle	4028	2976	1052
Otros departamentos	230	209	21
Total	18300	14101	4199

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

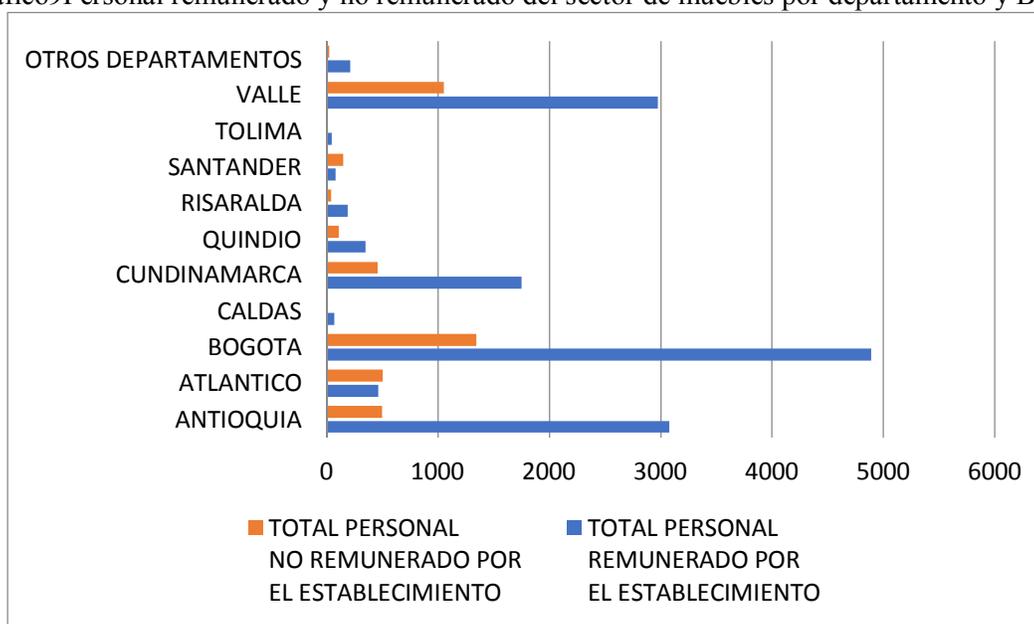
**Gráfico8 Distribución del personal ocupado en el sector del mueble por departamentos y Bogotá**



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

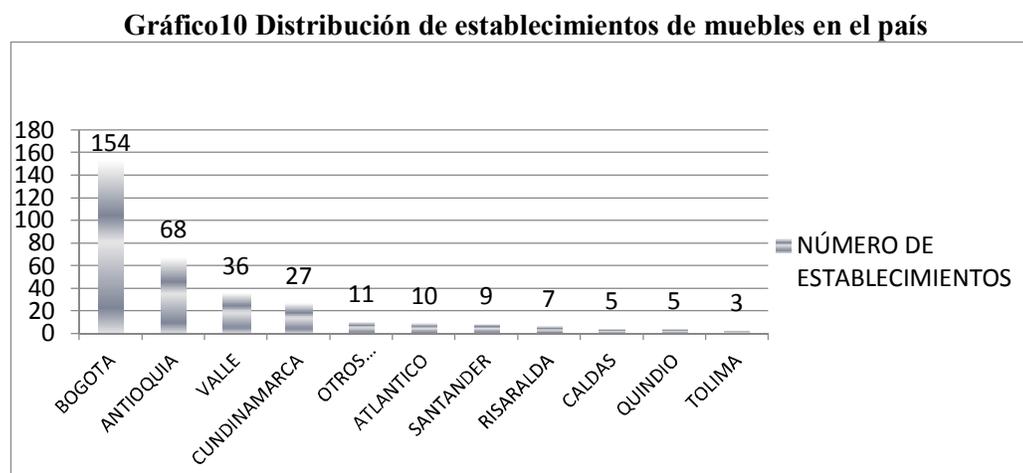
Se puede apreciar que en los departamentos de Atlántico y Santander el número de empleados no remunerados por el establecimiento supera a los remunerados por el mismo, es decir hay un mayor número de personas contratadas a través de outsourcing, aprendices o familiares sin remuneración fija.

**Gráfico9 Personal remunerado y no remunerado del sector de muebles por departamento y Bogotá**



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

A continuación, se muestra la distribución de establecimientos de muebles en el país, se puede apreciar que en Bogotá está asentado el 46% del total de establecimientos a nivel nacional.



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

#### 7.1.4 Ventas

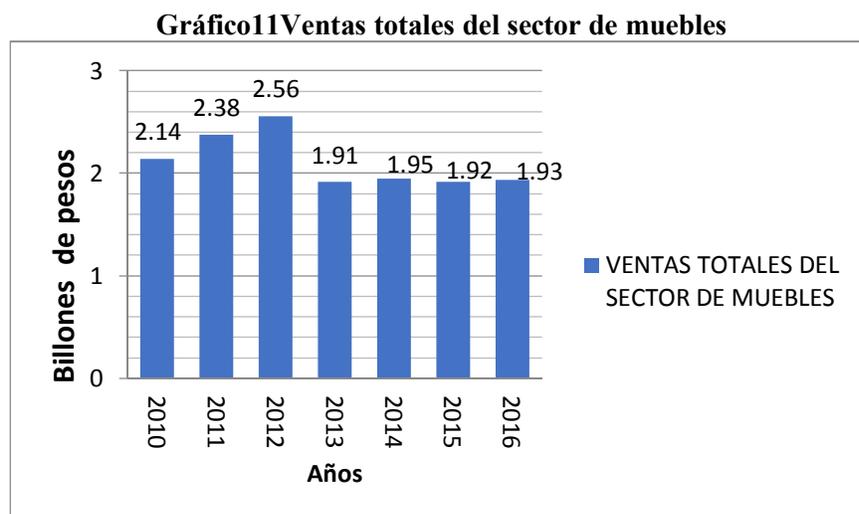
En el 2013 las ventas de muebles a nivel nacional bajaron en 25.11% con relación al año anterior llegando a \$ 1.91 billones de pesos, de ahí en adelante las variaciones han sido muy pequeñas llegando al 2016 a \$ 1.93 billones de pesos, el cual representa un ligero incremento de 1.04% con relación al 2015, tal como se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9 Ventas totales del sector de muebles**

<b>Año</b>	<b>Ventas totales del sector de muebles (miles de pesos)</b>	<b>Variación anual</b>
<b>2010</b>	2.142.438.282	
<b>2011</b>	2.375.424.942	10,87%
<b>2012</b>	2.555.866.010	7,60%
<b>2013</b>	1.914.094.285	-25,11%
<b>2014</b>	1.946.330.722	1,68%
<b>2015</b>	1.916.779.886	-1,52%
<b>2016</b>	1.936.620.265	1,04%

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

En el gráfico 11 permite evidenciar como el 2012 fue un año de buenas ventas para los fabricantes de muebles de acuerdo con la directora de Fedesarrollo relacionado con la construcción de viviendas de interés social y prioritaria, así como la dirigida a la de clase media (Portafolio, 2015).



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (Períodos 2010 al 2016)

Adicional vemos como los periodos comprendidos entre el 2010 al 2012 fueron años de crecimiento en cuanto a las ventas. Para los siguientes 4 años presento un decrecimiento con una variación del 25.11% del 2013 respecto al año anterior, seguidamente mantuvo una constante de variación del 1% al 1,68% con \$1.936.620.265 de pesos.

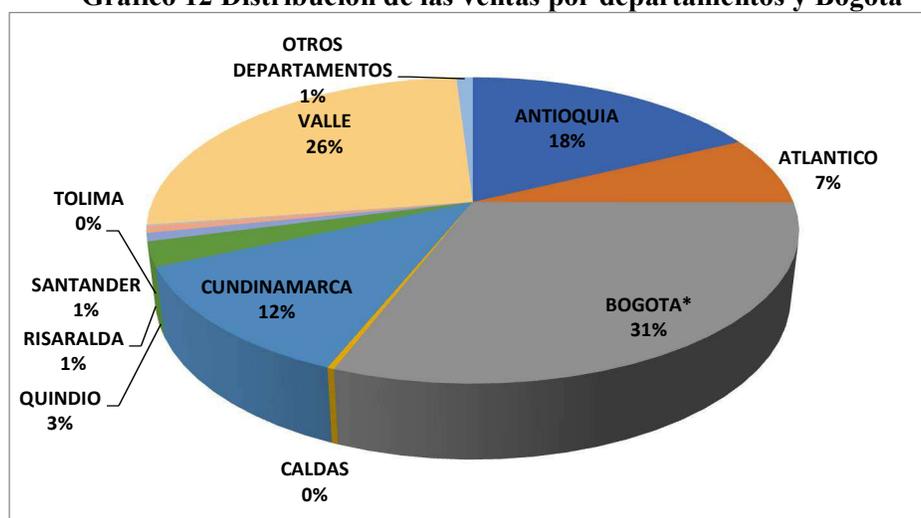
**Tabla 10 Ventas totales por departamento y Bogotá**

Departamentos y Bogotá	Ventas totales (miles de pesos)
ANTIOQUIA	344.028.221
ATLANTICO	141.081.436
BOGOTA*	596.173.086
CALDAS	5.513.043
CUNDINAMARCA	236.536.079
QUINDIO	49.787.568
RISARALDA	16.730.606
SANTANDER	13.286.193
TOLIMA	3.189.446
VALLE	511.465.011
OTROS DEPARTAMENTOS	18.829.576
TOTAL	1.936.620.265

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

Durante el 2016 las ventas totales fueron de \$ 1.93 billones de pesos, de los cuales Bogotá representa el 31%, seguido por Valle con 26%, Antioquia con 18% y Cundinamarca con excepción de Bogotá con el 12%, el restante 13% lo conforman los demás departamentos del país.

**Gráfico 12 Distribución de las ventas por departamentos y Bogotá**



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

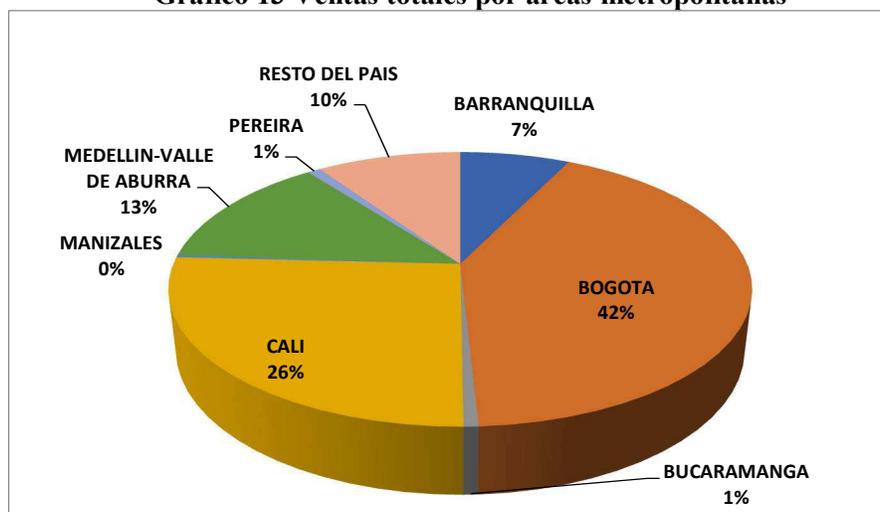
**Tabla 11 Ventas totales por área metropolitanas**

Áreas metropolitanas	Ventas totales
Barranquilla	141081436
Bogotá	811078207
Bucaramanga	13286193
Cali	502576644
Manizales	5513043
Medellín-valle de aburra	261100126
Pereira	16730606
Resto del país	185254010
Total	1936620265

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

La distribución de las ventas en el 2016 según áreas metropolitanas se muestra posteriormente, es posible apreciar que solo en Bogotá con \$811.078.207 tiene el mayor porcentaje de ventas, seguido de Cali con \$502.576.644 y Medellín-Valle de Aburra con \$261.100.126 las cuales representan el 81% de las ventas.

**Gráfico 13 Ventas totales por áreas metropolitanas**



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE-Encuesta Anual Manufacturera (2016)

En el gráfico anterior permite evidenciar como Bogotá ocupa el primer lugar de las ventas totales con un 42% sobrepasando a ciudades como Medellín con el 13%, Cali con el 26%.

### 7.1.5 Evolución de las principales variables durante el 2017-2018

Los últimos reportes de la Encuesta Mensual manufacturera indican que el sector de Muebles, colchones y somieres ha sufrido una reducción en sus índices de producción, ventas y empleo con una variación porcentual de 5.64%, 7.78% y 3.82% respectivamente, tomando en cuenta los períodos de Enero-Diciembre del 2017 con respecto a Enero-Diciembre 2016. De igual manera tomando en cuenta desde marzo 2017 a Febrero 2018 con respecto a Marzo 2016-Febrero 2017, la reducción en las variables de producción, ventas y empleo fue de 4.78%, 6.24% y 5% respectivamente.

**Tabla 12. Variación porcentual acumulada en la fabricación de muebles, colchones y somieres**

Fabricación de muebles, colchones y somieres			
Períodos	Variación Porcentual acumulada		
	Producción	Ventas	Empleo
Enero-Diciembre 2017 Vs Enero-Diciembre 2016	-5.64%	-7.78%	-3.82%
Marzo 2017- Febrero 2018 Vs Marzo 2016-Febrero 2017	-4.78%	-6.24%	-5.00%

Fuente: Encuesta Mensual Manufacturera Febrero 2018 y Diciembre 2017

### 7.1.6 Exportaciones

Las exportaciones del sector de muebles en estudio han sido decrecientes entre el 2013 y el 2016, recuperándose en el 2017 ya que hubo un incremento de un 6.62% con respecto al año anterior llegando a US\$ 75.9 millones de dólares, de los cuales el 21% corresponde a muebles de madera, 14% a muebles de metal, 14% corresponde a asientos con armazón de metal con relleno, 12% a asientos no comprendidos en otras partes, 10% corresponde a muebles de plástico, otros a 10% corresponde a los muebles de los tipos utilizados para dormitorio, el restante 19% corresponde a las demás partidas arancelarias en pequeños porcentajes cada una.

**Tabla 13 Exportaciones de muebles por código arancelario**

Código	Partida arancelaria	Miles de dólares americanos US\$					
		2013	2014	2015	2016	2017	
1	9401300000	Asientos giratorios de altura ajustable	718	825	660	434	225
2	9401400000	Asientos transformables en cama	58	42	21	26	18
3	9401510000	Asientos de bambú o "ratán"	2	1	0	1	0
4	9401590000	Asientos de roten o materiales similares	21	7	1	11	4
5	9401610000	Asientos con armazón de madera, con relleno	4,283	2,871	2,590	1,420	1,072
6	9401690000	Asientos con armazón de madera, no con relleno	367	342	352	333	406
7	9401710000	Asientos con armazón de metal, con relleno	9,241	9,111	8,121	8,147	10,386
8	9401790000	Asientos con armazón de metal, no con relleno	1,262	1,240	1,028	824	800

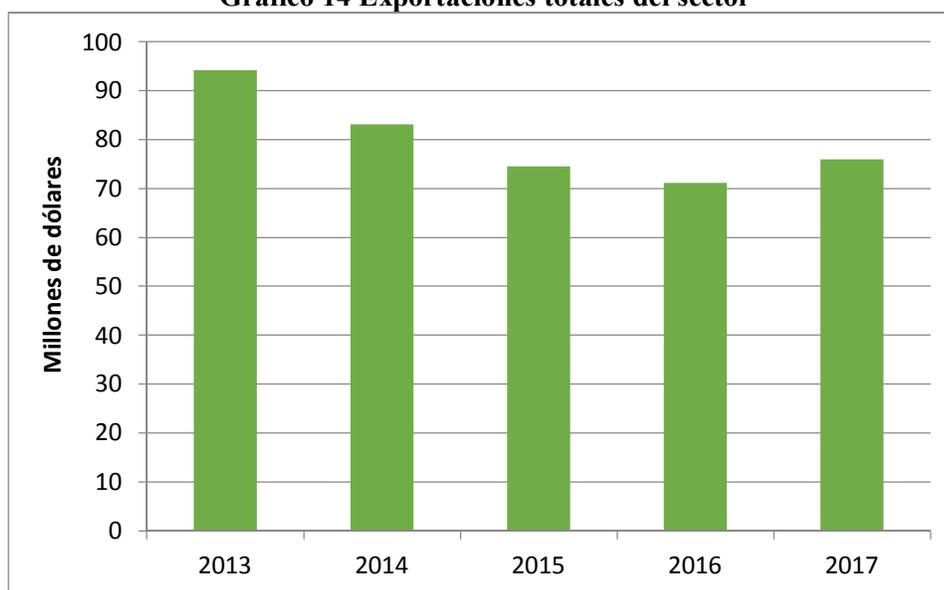
9	9401800000	Asientos, n.c.o.p.	4,532	4,662	7,350	9,869	8,917
10	9401901000	Partes de asientos, n.c.o.p: dispositivos para asientos reclinables	5	0	11	0	16
11	9401909000	Partes de asientos, n.c.o.p: las demás	1,520	866	736	1,772	857
12	9403100000	Muebles de metal de los tipos utilizados en oficinas	2,935	3,810	1,228	1,056	810
13	9403200000	Muebles de metal	13,080	9,254	10,021	8,409	10,572
14	9403300000	Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas	3,233	2,914	2,582	2,824	3,176
15	9403400000	Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas	2,288	2,674	2,504	2,415	2,919
16	9403500000	Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	8,267	10,134	6,390	7,128	7,478
17	9403600000	Muebles de madera	25,635	19,591	18,562	14,936	16,096
18	9403700000	Muebles de plástico	9,625	9,372	8,387	8,054	7,782
19	9403810000	Muebles de bambú o "ratán"	13	9	8	18	0
20	9403820000	De bambú	0	0	0	0	2
21	9403890000	Muebles de otras materias, incluyendo de roten, mimbre o materiales similares	1,000	908	1,185	647	622

22	9403900000	Partes de muebles, distintas de los asientos, n.c.o.p.	6,029	4,519	2,732	2,859	3,740
<b>TOTAL</b>			<b>94,114</b>	<b>83,152</b>	<b>74,469</b>	<b>71,183</b>	<b>75,898</b>

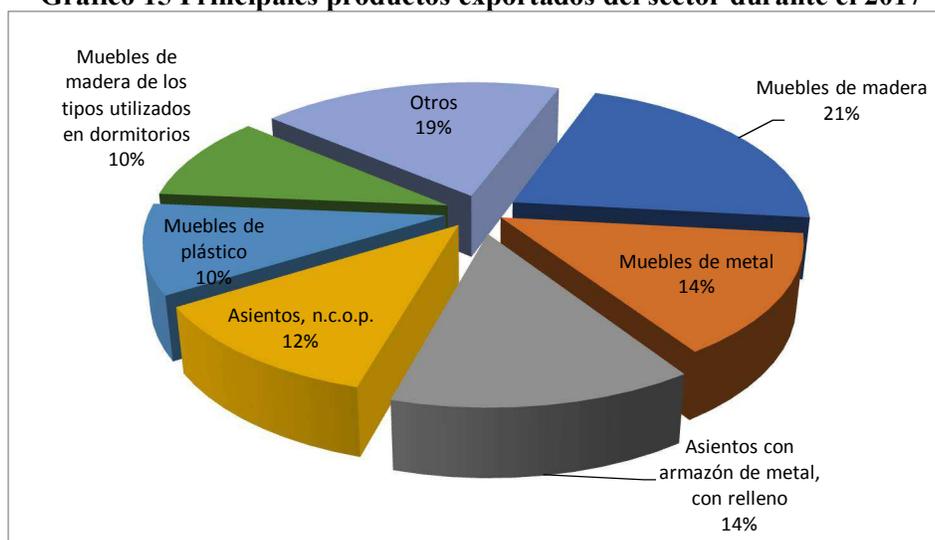
Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

En el gráfico 14 permite evidenciar como las exportaciones del sector han presentado un decrecimiento del año 2013 hasta el 2016 alcanzando el nivel más bajo en el respectivo año. Adicional se observa que en el año 2017 presenta un incremento de \$ 4.715.000 dólares a causa de las exportaciones de muebles de metal, muebles de madera (oficinas, cocinas) e inicio las exportaciones de muebles elaborados con bambú.

**Gráfico 14 Exportaciones totales del sector**



Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

**Gráfico 15 Principales productos exportados del sector durante el 2017**

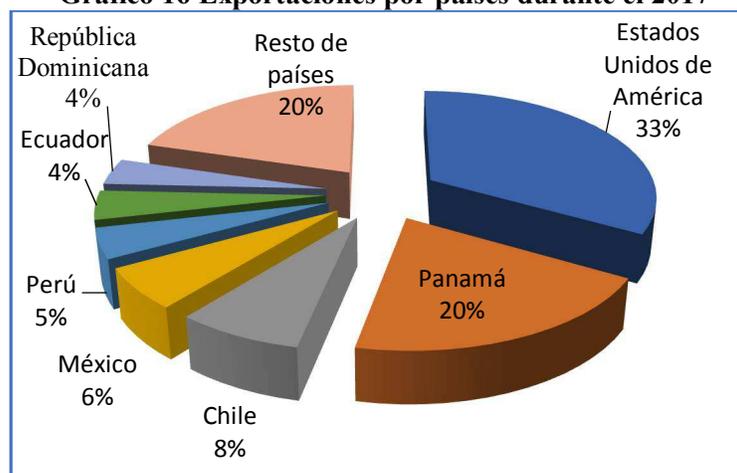
Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

En la tabla 14 y en el gráfico 16 se muestran los países de destino del sector de muebles en estudio, se muestra claramente que a partir del 2015 Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones representando el 33% del total en el 2017, en segundo lugar está Panamá representando el 20% de las exportaciones, Chile ocupa el tercer lugar representando el 8% de las exportaciones, México el cuarto lugar con el 6%, Perú con el quinto lugar representando el 5% y tanto Ecuador como República Dominicana tienen 4% cada uno representando el sexto y séptimo lugar respectivamente, el restante 20% lo ocupa el resto de países con pequeños porcentajes cada uno

**Tabla 14 Principales países destino de las exportaciones de muebles**

País Destino	Miles de dólares americanos US\$				
	2013	2014	2015	2016	2017
Estados Unidos de América	16,703	14,650	18,442	20,756	25,241
Panamá	19,213	17,053	14,315	13,803	15,177
Chile	5,279	6,574	5,602	6,021	5,790
México	5,019	4,652	4,716	4,450	4,598
Perú	7,221	8,303	6,048	4,431	3,401
Ecuador	8,323	8,193	4,951	2,920	3,290
Otros	32,356	23,727	20,395	18,802	18,401
<b>TOTAL</b>	<b>94,114</b>	<b>83,152</b>	<b>74,469</b>	<b>71,183</b>	<b>75,898</b>

Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

**Gráfico 16 Exportaciones por países durante el 2017**

Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

### 7.1.7 Importaciones:

Las importaciones del sector de muebles en estudio se incrementaron en 14.71% en el 2014 y luego decrecieron en razón de 21.28% y 12.19% en los años 2015 y 2016 respectivamente, incrementándose en 1.18% en el 2017 con respecto al año anterior, llegando a US\$ 171.159 millones de dólares, de los cuales el 15% corresponde a los asientos giratorios de altura ajustable, el 13% los muebles de metal, el 11% los muebles de madera, el 10% a las demás partes de asientos, el 8% los asientos con armazón de madera y relleno y el 7% las partes de muebles distintas de los asientos, el restante 36% lo ocupan los demás productos. Ver tabla 15.

Tabla 15 Importaciones de muebles por código arancelario

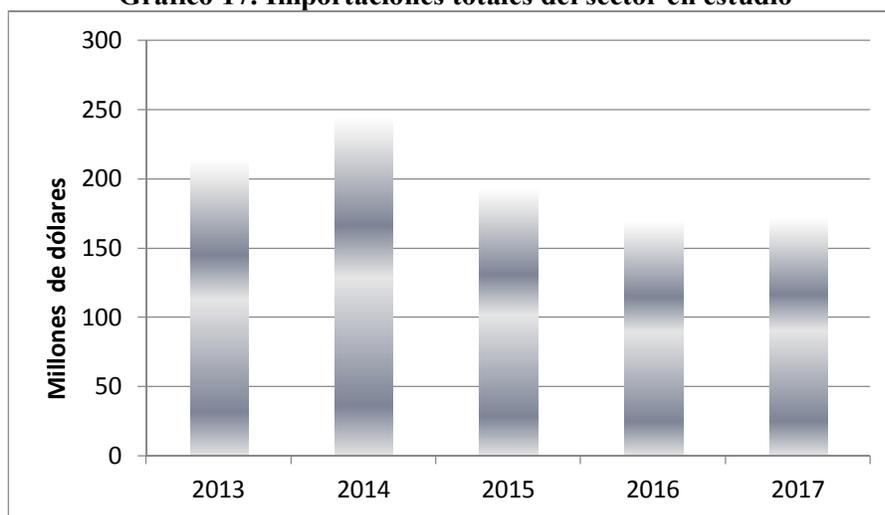
Código	Partida arancelaria	Miles de dólares americanos US\$				
		2013	2014	2015	2016	2017
9401300000	Asientos giratorios de altura ajustable	26.467	33.045	24.380	24.437	24.880
9401400000	Asientos transformables en cama	5.764	6.405	4.329	2.561	2.948
9401510000	Asientos de bambú o "ratán"	691	791	1.005	748	0
9401520000	Asientos de bambú	0	0	0	0	7
9401530000	Asientos de roten (ratán)	0	0	0	0	353
9401590000	Asientos de roten o materiales similares	110	286	259	510	214
9401610000	Asientos con armazón de madera, con relleno	23.634	24.551	19.060	14.254	14.470
9401690000	Asientos con armazón de madera, sin relleno	997	1.682	1.649	1.410	1.225
9401710000	Asientos con armazón de metal, con relleno	10.696	14.016	11.454	9.982	8.637
9401790000	Asientos con armazón de metal, sin relleno	10.983	11.755	8.072	7.235	6.282
9401800000	Asientos, n.c.o.p.	11.513	11.102	8.787	7.509	8.117
9401901000	Partes de asientos, n.c.o.p: dispositivos para asientos reclinables	3.586	3.702	3.736	4.312	2.826
9401909000	Partes de asientos, n.c.o.p: las demás	13.152	16.481	11.652	14.520	17.514
9403100000	Muebles de metal de los tipos utilizados en oficinas	2.260	3.210	1.803	1.477	1.817
9403200000	Muebles de metal	33.056	37.881	32.259	25.475	22.598
9403300000	Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas	4.212	3.599	2.915	5.429	5.320
9403400000	Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas	4.407	5.781	5.178	4.892	3.543

9403500000	Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	6.524	7.122	4.206	3.686	4.046
9403600000	Muebles de madera	18.349	22.791	20.866	16.891	18.115
9403700000	Muebles de plástico	8.732	10.326	6.930	4.775	5.824
9403810000	Muebles de bambú o "ratán"	591	478	284	251	0
9403820000	Muebles de bambú	0	0	0	0	26
9403830000	Muebles de roten (ratán)	0	0	0	0	149
9403890000	Muebles de otras materias, incluyendo de roten, mimbre o materiales similares (exc. de bambú, ...)	9.677	13.425	11.618	8.912	10.874
9403900000	Partes de muebles, distintas de los asientos, n.c.o.p.	17.942	16.291	12.203	9.896	11.374
	<b>TOTAL</b>	<b>213.343</b>	<b>244.720</b>	<b>192.645</b>	<b>169.162</b>	<b>171.159</b>

Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

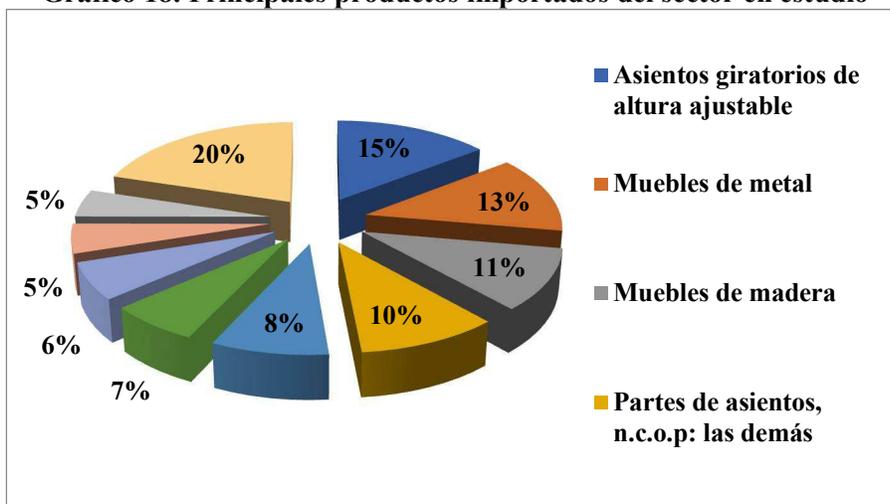
De acuerdo con la tabla anterior encontramos que las importaciones presentaron un crecimiento entre el 2013 al 2014 principalmente generado por el incremento de las importaciones en los Asientos giratorios y de los muebles de maderas. Entre los periodos del 2015 al 2017 ha ido decreciendo constantemente con cifras de \$192.645.000 dólares para el primer año, \$169.162.000 dólares en el 2016 y \$171.159.000 dólar para el último periodo datos graficados a continuación.

**Gráfico 17. Importaciones totales del sector en estudio**



Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

**Gráfico 18. Principales productos importados del sector en estudio**



Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

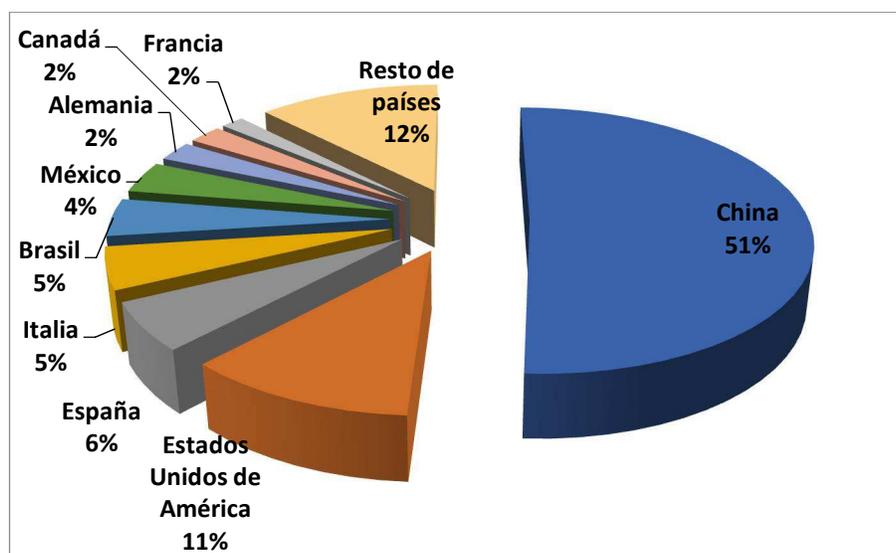
En la tabla 16 y en el gráfico 19 se muestran los países proveedores de los productos del sector de muebles en estudio, donde se evidencia que China es el principal país proveedor del sector representando el 51% del total importado durante el 2017, el segundo lugar lo ocupa Estados Unidos con el 11%, seguido por España con el 6%, Italia y Brasil con el 5% cada uno y México con el 4%, el restante 18% lo ocupa el resto de los países con poca participación.

**Tabla 16 Principales países proveedores de muebles**

País Proveedor	Miles de dólares americanos US\$				
	2013	2014	2015	2016	2017
China	109,724	139,425	103,694	90,792	87,070
Estados Unidos de América	17,495	19,552	16,712	17,512	19,238
España	7,963	7,063	9,430	7,560	9,860
Italia	13,465	15,590	13,797	11,329	8,707
Brasil	12,598	12,994	8,772	6,670	7,845
México	12,363	10,252	8,419	5,631	6,591
Otros	39,735	39,844	31,821	29,668	31,848
<b>TOTAL</b>	<b>213,343</b>	<b>244,720</b>	<b>192,645</b>	<b>169,162</b>	<b>171,159</b>

Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

**Gráfico 19 Importaciones por países durante el 2017**



Fuente: Elaboración con datos de Trademap. Elaboración propia

### 7.1.8 Principales empresas del sector de muebles en Colombia

De acuerdo al nivel de ventas Madecentro S.A.S. ocupa el primer lugar ya que en el 2016 llegó a 406.471 millones de pesos, lo cual refleja un incremento de 21.67% con respecto al año anterior; el segundo lugar lo ocupa la empresa Challenger S.A.S vendiendo 324.497 millones de pesos, lo cual representa un incremento de 11.37% con respecto al año anterior; y el tercer puesto lo ocupa la empresa Jamar, la cual vendió 292.233 millones de pesos lo que representa un incremento de 5.95% con respecto al año anterior. En la tabla 17 se muestra las empresas más importantes de acuerdo con el nivel de ventas (Revista M&M, 2017).

**Tabla 17 Principales empresas del sector de muebles**

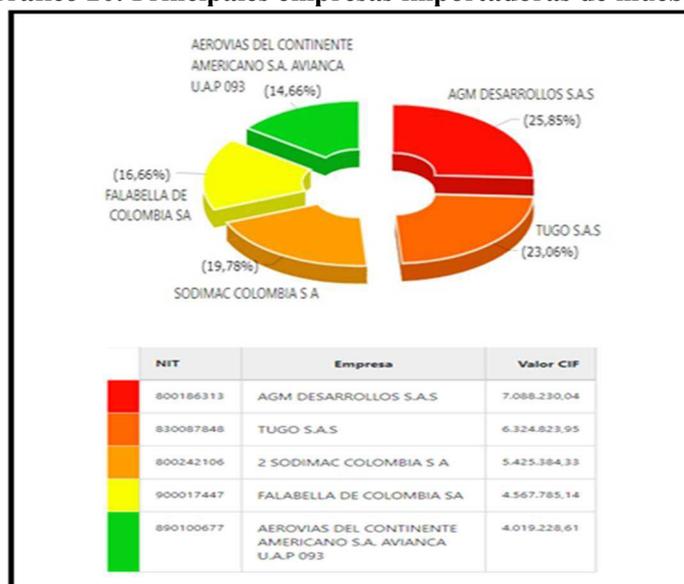
Empresa		2014 (MILES DE PESOS)	2015 (MILES DE PESOS)	2016 (MILES DE PESOS)
1	Madecentro	280.178	334.053	406.471
2	Challenger SAS	266.251	291.358	324.497
3	M.L.S.A. Muebles Jamar	300.689	275.809	292.233
4	Tablemac MDF S.A.S	124.635	172.926	189.979
5	Plásticos Rimax SAS	144.816	159.345	171.876
6	Industrias Spring	91.052	111.090	113.416
7	Tugo SAS	85.900	95.249	104.673
8	Espumas Plásticas S:A Colchones Comodísimos	75.848	80.385	86.990
9	Espumados S.A.	74.148	73.631	73.104
10	Espumas Santafé de Bogotá	70.811	74.440	71.582
11	Masisa Colombia S.A.	76.906	80.879	68.558
12	Espumados del Litoral S.A.	60.107	66.011	68.668
13	C.I.RTA Design	34.059	44.413	59.985
14	Dist-Plex - Moduart S.A.	57.817	56.672	58.844
15	Socoda S.A.	54.198	52.905	56.730
16	Espumas sdel Valle	49.103	51.821	55.672
17	Pentagrama SAS	40.891	44.390	49.571
18	Espumas Medellín	35.406	42.730	49.430
19	Trimco S.A.	50.697	47.667	47.774
20	Americana de Colchones	43.468	45.138	47.431

Fuente: Revista MM, Principales empresas en el sector de muebles en Colombia (2017)

### 7.1.9 Principales Empresas Importadoras del Sector

En el gráfico 20 podemos observar los cinco principales importadores en el país de la partida 9403500000 correspondiente a muebles de madera del tipo de los utilizados en dormitorios resultado de las encuestas del capítulo 2. En donde se observa dos de los 5 son de capital extranjero, en un tercer lugar Sodimac Colombia SA con una participación del 19.78%, posterior se ubica Falabella de Colombia SA con el 16.66%, por otra parte en el segundo lugar se ubica una compañía nacida en Colombia con origen venezolano Tugo S.A.S con un valor CIF de 6.324.823,95 y una participación del 23.06% demostrando que las compañías extranjeras se dedican a la distribución y comercialización de los productos elaborados en el extranjero (Legiscomex, 2017).

**Gráfico 20. Principales empresas importadoras de muebles**



Fuente: LegisComex

## 8. Capítulo II Caracterizar las preferencias y gustos de los individuos para el sector de muebles en Colombia

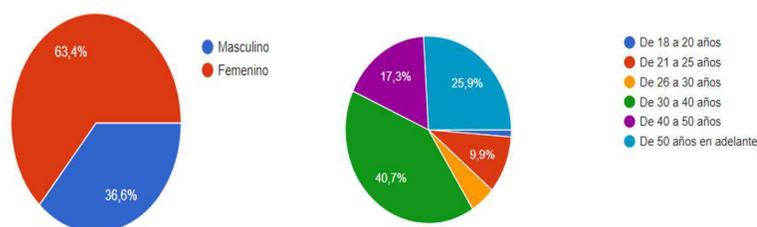
Con el fin de lograr la caracterización de las preferencias y gustos de los individuos y de acuerdo con la metodología formulada, fue desarrollada a través de una encuesta conformada por 15 preguntas con la finalidad de resolver el segundo objetivo sobre la caracterización de las preferencias y gustos de los individuos en el sector en Colombia. Dicha encuesta estuvo dirigida a 87 personas. La intención de la encuesta fue evaluar la intención de compra de muebles y accesorios durante el último periodo de año. El análisis se realizará de forma secuencial de acuerdo con la estructura de la encuesta presentada en el anexo 1. Las preguntas están formuladas tanto por variables discriminantes (sexo, genero, estrato socio económico, edad, y otras), como las variables valorativas que nos ayudaran a determinar tendencias, costumbres de compra, y preferencias para establecer si el sector de muebles satisface las necesidades de las personas en el mercado.

### 8.1 Análisis de los datos de la muestra

A continuación, se presenta el análisis de los datos de la encuesta desarrolla en este estudio.

#### Pregunta 1. El Género y rango de edad

**Gráfico 21. Género**



Fuente: Elaboración propia encuesta (2018)

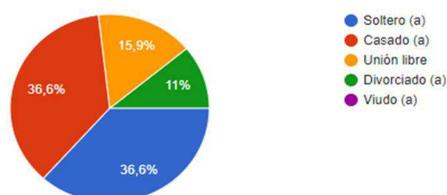
La encuesta realizada demostró que la mayoría de las personas corresponden al género femenino con una participación representativa de 55 mujeres con el 63.4% y 32 hombres con una participación del 36.6%, para un total de 87 encuestas. La mayoría de los participantes oscilan entre la edad de 30 a 40 años con una representación de 35 personas con el 40.7%, el siguiente

rango se ubica entre los 50 años en adelante con 23 individuos y una participación del 25.9%, el tercer rango con una participación no menos importante corresponde a las personas entre los 40 a 50 años con el 17.3%, en el rango de 26 a 30 años el 4.9%, en el rango de edades de 21 a 25 años una participación del 9.9% y por último 1.3% entre los 18 a 21 años .

### Pregunta 3. Estado Civil

Se puede apreciar el mismo porcentaje de 36.6% para solteros y casados, el 15.9% para unión libre y el 11% para divorciados.

**Gráfico 22. Estado Civil**

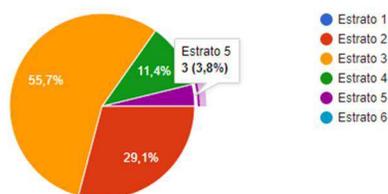


Fuente: Elaboración propia encuesta (2018)

### Pregunta 4 ¿Cuál es su estrato socioeconómico?

El 55.7% de los encuestado se considera del estrato 3, el 29.1% del estrato 2, el 11.4% del estrato 4 y el 3.8% del estrato 5.

**Gráfico 23. Estrato Socioeconómico**

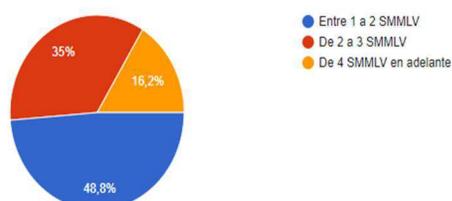


Fuente: Elaboración propia encuesta (2018)

### Pregunta 5. Ingresos mensuales

El 48.8% tiene una remuneración entre 1 a 2 SMMLV, el 35% de 2 a 3 SMMLV y el 16.25% de 4 SMMLV en adelante.

**Gráfico 24. Ingresos mensuales**

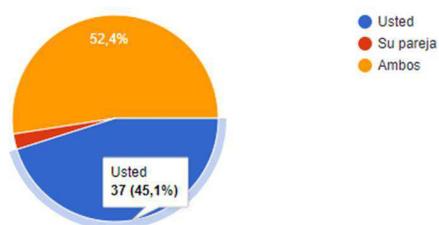


Fuente: Elaboración propia encuesta (2018)

### Pregunta 6 ¿Quién toma la decisión de comprar muebles en su hogar?

El 52.4% toma la decisión entre ambos, el 45.1% toma la decisión por sí mismo y el 2.4% admite que es la pareja la quien tiene la decisión de comprar los muebles.

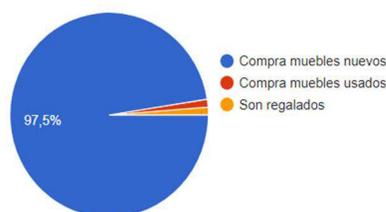
**Gráfico 25. Decisión de compra**



Fuente: Elaboración propia encuesta (2018)

### Pregunta 7. De qué forma obtiene los muebles

**Gráfico 26. Adquisición de muebles**



Fuente: Elaboración propia encuesta (2018)

En la siguiente pregunta se les pidió a los encuestados responder por la forma en como adquiere sus muebles estableciendo tres opciones, en este sentido el 97.5% de los participantes escogieron compra muebles nuevos frente al 1.25% de compra muebles usados y 1.25% respondió la opción: son regalados. En relación con la pregunta es pertinente referir que 52 personas son mujeres con una participación del 63.41% de las cuales con un 60.98% prefieren comprar muebles nuevos, seguidamente de compra de muebles usados y regalados con una participación del 1.2 %. Por otra parte 30 hombres con una participación del 36.59% para un total del cien por ciento.

### Pregunta 8. Dónde prefiere comprar sus muebles

**Gráfico 27. Preferencias en compra de muebles**



Fuente: Elaboración propia encuesta (2018)

Para esta pregunta la encuesta arrojó los siguientes resultados: 38 personas compran sus muebles o modulares en los sectores especializados (43.9%) ubicados geográficamente de forma estratégica. Por otro lado, con una participación del 18,3% es

decir 16 personas de los 87 encuestados seleccionaron que compran en los almacenes de muebles especializados no ubicados en clusters como son Fiotti, Tugo, o Aristas. Seguidamente vemos a las grandes superficies nacionales como Éxito, Alkosto con una representación de 13 personas y una participación de 14,6%. De acuerdo con las preferencias de los consumidores para un cuarto lugar no menos importante que los anteriores con una participación del 11% están las grandes superficies como Homecenter, PriceSmart, o Jumbo.

Adicional encontramos otras opciones con una sumatoria del 12,2% siendo las compras por internet la más representativa 4,9%, seguida por mandar a fabricar, comprar en almacenes de barrio, con un amigo, donde estén en promoción, diseñar y mandar hacer en pura madera, o en la fábrica cada uno con una participación.

### Pregunta 9. Factores que influyen en la adquisición de muebles

**Gráfico 28. Factores que influyen en la adquisición de muebles**



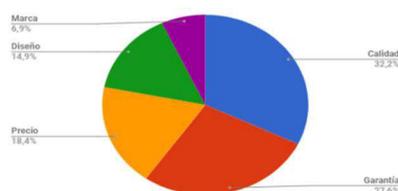
Fuente: Elaboración propia encuesta (2018)

Los datos en esta pregunta nos permiten conocer el motivo que lleva a las personas a comprar los muebles o modulares. Con el 54,9% se ubica en el primer lugar la renovación o remodelación de sus muebles, las promociones o descuentos presentan una participación del 29,3%, seguido de por cambio de vivienda o ciudad con un 11%, en el cuarto lugar encontramos por deterioro o envejecimiento con una participación del 3,6%, y una persona con participación del 1,2% informo que compra muebles según la necesidad.

**Pregunta 10. En la escala del 1 al 5, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante, ordene las características que considera más importantes en la compra de muebles para el hogar.**

En las siguientes graficas encontramos que de 87 personas encuestadas 28 consideran como principal factor de compra la calidad de los productos con una participación del 32%, seguido del factor garantía con una participación del 28% con 24 personas. En el tercer lugar 16 personas seleccionaron el factor de compra por el precio con una participación de 18%. Seguido del diseño con 13 personas y una participación del 15% y por último encontramos la menos relevante de acuerdo con la información que corresponde a la marca con un 7% es decir 6 personas.

**Gráfica 29. Características más importantes en la compra de muebles**



Fuente: Elaboración propia encuesta (2018).

**Pregunta 11. ¿Qué tipo de muebles adquiere con mayor frecuencia?**

**Gráfico 30. Tipo de muebles adquiridos con mayor frecuencia**



Fuente: Elaboración propia encuesta (2018).

En el gráfico 30 se visualiza que el 41,5% adquieren con mayor frecuencia el tipo de muebles para dormitorios como camas, sofás camas, clóset, cajoneras, mesas de noche, y demás accesorios seguido de los muebles para sala como sofás, mesas de centro, mesas de entretenimiento, separadores de ambientes, cojines, cuadros, y demás

accesorios con 4,9 puntos porcentuales menos es decir una participación del 36,6%; posterior observamos en el tercer lugar a los muebles de oficina con un porcentaje del 9,8 con elementos como escritorios, bibliotecas, y demás accesorios. Por último, se ubican los muebles para comedores con el 7,3%, un 2.4% para muebles de exteriores y 2.4% para todos los anteriores.

### **Pregunta 12 ¿Qué tipo de material prefiere para sus muebles?**

La preferencia de los consumidores se enfoca por los muebles de madera lo cual se refleja con un 95.1% de aceptabilidad, el 3.7% prefiere madera sintética y el 1.2% prefiere muebles de metal.

**Gráfico 31. Estilo de muebles preferido (material)**

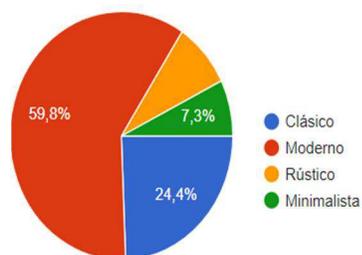


Fuente: Elaboración propia encuesta (2018).

En esta pregunta se establecieron 4 opciones de estilos de muebles para determinar las preferencias del consumidor discriminándolas en muebles clásicos, muebles modernos, muebles rústicos, muebles minimalistas. Los datos que arroja la pregunta permitieron definir que en definitiva las personas encuestadas prefieren los muebles con estilo moderno con una participación del 59,8% con 52 personas de la muestra de 87 individuos. Seguidamente se ubica lugar los muebles clásicos escogido por 21 personas y una participación del 24,4%, en un tercer lugar los muebles rústicos con una participación del 8,5% y por último el estilo minimalista con el 7,3%.

### Pregunta 13. ¿Qué estilo de muebles prefiere?

**Gráfico 32. Preferencia de muebles**

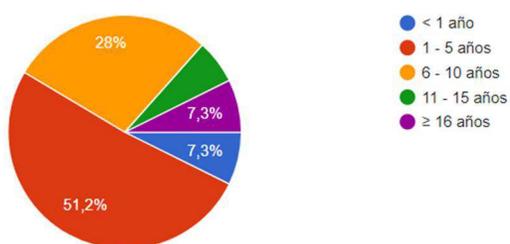


Fuente: Elaboración propia encuesta (2018).

De acuerdo con esta pregunta el 59.8% de las personas prefieren un estilo moderno, seguido de un 24.4% correspondiente a los muebles clásicos, posterior un 8.5% para los muebles rústicos y 7.3%.

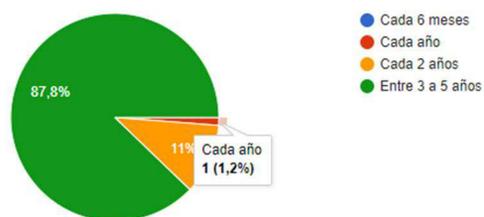
### Pregunta 14. Seleccione la antigüedad de sus muebles

**Gráfico 33. Antigüedad de muebles**



Fuente: Elaboración propia encuesta (2018).

Esta pregunta permite analizar la rotación que presentan los muebles o modulares en los hogares de los encuestados. Se demuestra que estos los reemplazan en un rango de 1 a 5 años por descuentos, renovación, o cambio de vivienda o ciudad con una participación del 51,2%. Seguidamente de entre 6 a 10 años con un 28%. Es posible evidenciar que tanto igual o mayor a 16 años junto con menor a 1 año presentan el mismo valor de participación con un 7,3% y por último el rango de tiempo de 11 a 15 años con una participación del 6,1% es decir 5 personas de las 87 encuestadas.

**Pregunta 15 ¿Con que frecuencia renueva o cambia los muebles en su hogar?****Gráfico 34. Frecuencia de renovación o cambio de muebles en el hogar**

Fuente: Elaboración propia encuesta (2018).

El 87.8% de los encuestados renueva sus muebles entre 3 a 5 años. El 11% cada 2 años y el 1.2% cada año.

## **9. Capítulo III Examinar la competitividad del sector de muebles en Colombia frente el ingreso de compañías extranjeras, caso Ikea.**

En este capítulo va encaminado a examinar la competitividad del sector de muebles en Colombia frente al ingreso de compañías extranjeras, para ello se revisó el panorama general de la economía colombiana, seguido se estudió el índice de competitividad del país, lo cual hace atractivo que empresas extranjeras deseen invertir en el país como por ejemplo la multinacional IKEA líder en el sector mobiliario, la cual tiene planes de expandirse a mercados emergentes siendo Colombia uno de sus principales objetivos, por tal motivo se realiza un análisis FODA y se expone las estrategias y las principales variables a través de las fuerzas de Porter que hace que esta empresa tenga ventajas competitivas con respecto a las empresas del sector de muebles colombiano.

### **9.1 Panorama general de la economía colombiana**

Durante el año 2017 (enero – diciembre) el PIB incremento 1.8% respecto al mismo periodo del año 2016. Las actividades económicas con mayor crecimiento fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, las actividades que registraron las mayores caídas fueron explotación de minas y canteras e industria manufacturera (DANE, 2017).

El 2017 fue un año de resultados para los exportadores en comparación con el 2015 y 2016, Pero aun la balanza comercial se ubica con un déficit del 44.3%, generado en parte por las exportaciones del crudo del petróleo y sus derivados, y por la estabilidad de la tasa de cambio en aproximadamente \$3.000 pesos (Revista Dinero, 2018). A pesar del incremento en las exportaciones en general, las exportaciones no tradicionales no presentan movimiento.

De acuerdo con el DANE, en febrero de 2018 el déficit de la balanza comercial se redujo en 213,5 millones de dólares FOB (Free OnBoard). Para el mes de análisis se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de 548,4 millones de dólares FOB. Por su parte, el déficit en el mismo mes de 2017 fue 761,9 millones de dólares FOB (DANE, 2017). Por otra parte, el incremento de los tres puntos en el IVA quedando en el 19% genero desconfianza y disminución del consumo de los hogares colombianos.

Durante el 2017 la Inversión Extranjera Directa en el país sumó US\$14.518 millones, lo que representa un incremento de US\$669 millones frente al reporte de US\$13.849 millones del 2016. El sector que más aportó fue transportes, almacenamiento y comunicaciones con una inversión total de US\$3.465 millones, seguido del sector petrolero con US\$3.458 millones y los servicios financieros y empresariales con US\$1.662 millones (Revista Dinero, 2017).

Cuando se compara la producción bruta del sector en relación con la variación del Pib, si bien es cierto venía en un auge de ascenso entre el 2010 y en el 2012, para el sector de muebles se observa que la más significativa disminución corresponde entre los años 2013 y 2014 del 25% y del 1% respectivamente. A pesar de que a nivel de toda la producción de bienes y servicios se evidencia una tendencia de decrecimiento el sector de muebles fue el de mayor impacto (DANE, 2017).

## 9.2 Índice Competitividad IMD

Adicional al panorama nacional podemos mencionar el nivel de competitividad que tiene el país en relación con el Indicador de competitividad. Los indicadores de competitividad del IMD para el año 2017, muestran resultados decrecientes para Colombia. De 63 países evaluados en competitividad global, Colombia descendió tres posiciones con respecto al año anterior ubicándose en el puesto 54 por debajo de Chile 35, México 48 y por encima de países como Perú 55, Argentina 58, Brasil 61, y Venezuela 63.

**Tabla 18. Indicadores de competitividad IMD 2017 por país**

<b>País</b>	<b>Competitividad Global</b>	<b>Desempeño Económico</b>	<b>Eficiencia del Gobierno</b>	<b>Eficiencia en los Negocios</b>	<b>Infraestructura</b>
Hong Kong	1	11	1	1	20
Suiza	2	15	2	5	1
Singapur	3	6	3	10	7
Estados Unidos	4	1	27	14	2
Holanda	5	9	12	4	8
China	18	2	45	18	25
Corea	29	22	28	44	24
India	45	18	48	29	60
Chile	35	34	26	31	45
México	48	30	51	36	55

<b>Colombia</b>	<b>54</b>	<b>41</b>	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>58</b>
Perú	55	50	43	55	61
Argentina	58	56	58	58	52
Brasil	61	59	62	49	51
Venezuela	63	63	63	61	63

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la ANDI-Colombia: Balance 2017 y perspectivas del 2018

Dentro de las variables observamos según la tabla 18 que el desempeño económico fue la única que presentó mejoría, ascendiendo cinco lugares (41) con relación al año anterior arrastrado por el comercio exterior ligado a las exportaciones e importaciones, a los precios, e inversión extranjera mientras que la eficiencia del gobierno con signo negativo disminuyó 3 posiciones 53, la eficiencia en los negocios unas 8 posiciones quedando en 45 y la infraestructura cayó 2 posiciones respectivamente (Andi, 2017).

**Tabla 19. Indicadores de competitividad IMD - Anuario de Competitividad mundial 2017**

<b>Indicadores</b>	<b>Anuario 2017</b>	<b>Anuario 2016</b>	<b>Cambio</b>
<b>Número de países</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>2</b>
<b>Competitividad Global</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>-3</b>
<b>Desempeño Económico</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>5</b>
Economía Doméstica	40	45	-5
Comercio Exterior	59	55	4
Inversión Extranjera	36	35	1
Empleo	24	35	-11
Precios	16	10	6
<b>Eficiencia del Gobierno</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>-3</b>
Finanzas Públicas	37	36	1
Políticas Fiscal	20	30	-10
Marco institucional	53	57	-4
Legislación para los negocios	49	50	-1
Marco social	59	61	-2
<b>Eficiencia en los negocios</b>	<b>45</b>	<b>53</b>	<b>-8</b>
Productividad y eficiencia	54	56	-2
Marco Laboral	28	33	-5
Finanzas	49	52	-3
Prácticas administrativas	34	47	-13
Actitudes y valores	44	54	-10

<b>Infraestructura</b>	<b>56</b>	<b>58</b>	<b>-2</b>
Infraestructura Básica	51	48	3
Infraestructura Tecnológica	56	58	-2
Infraestructura Científica	57	59	-2
Salud y Medio Ambiente	50	48	2
Educación	57	60	-3

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la ANDI-Colombia: Balance 2017 y perspectivas del 2018

### 9.3 El caso de Ikea

El nombre Ikea proviene de las iniciales del fundador, Ingvar Kamprad, su granja Elmtaryd, y su condado, Agunnaryd, en Småland, al sur de Suecia (Moon, 2004). Desde sus comienzos en 1943, Ikea se ha convertido en uno de los más exitosos del mundo en venta minorista (Citado por: Harapiak C de Hill & Jones, 2005; Jonsson, 2008; Moon, 2004).

#### 9.3.1 Segmentación del mercado objetivo

El mercado objetivo para Ikea son los jóvenes, estudiantes universitarios y personas de clase media, que prefieren muebles y productos para el hogar con un precio relativamente bajo y que además esté a la moda (Citado por: Harapiak C, 2013).

#### 9.3.2 Estrategias corporativas y comerciales

La principal estrategia de la empresa es ofrecer productos funcionales y de diseño contemporáneo a bajo precio, a la mitad de precio de la competencia; para esto, emplea recursos en tecnología, desarrollo y el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores (Citado por: Harapiak C, 2013).

La relación con los proveedores es una de las estrategias corporativas clave, demostrado en Vietnam donde los proveedores ofrecen mano de obra y materia prima barata, este bien puede ser el caso colombiano en donde encuentre obra de mano calificada que les permita instalar una fábrica. (Citado por: Harapiak C, 2013).

Ikea ha entendido que emprender en nuevas tecnologías es un factor clave de éxito para tener una gran ventaja competitiva, así el poder de los proveedores, la compra de materia prima a costos bajos y la publicidad. A diferencia de las PYMES del sector de muebles quienes no tienen

facilidades para invertir en tecnología, altos costos en la producción, lo cual se convierte en una debilidad en cuanto a la competitividad

### **9.3.3 Análisis de la competencia**

Aunque los competidores más pequeños tienen menos poder adquisitivo con los proveedores (por volumen), es posible que estos puedan responder más rápido a las preferencias de los consumidores en el mercado (por tener menos inventario). Sin embargo, Ikea mantiene relaciones a largo plazo con los proveedores para garantizar una comunicación directa que satisfaga las necesidades del cliente siempre a la vanguardia de las tendencias.

Frente a los competidores más grandes, la principal estrategia es minimizar los costos para siempre manejar precios bajos (Citado por: Harapiak C, 2013). En primera instancia entraría a competir con uno de los grandes como es Jamar con su modalidad de crédito a largo plazos para que más familias de ingresos bajos puedan adquirir uno de sus productos.

Otra de sus ventajas en algunos países es la ausencia de instalaciones de producción ya que prefieren subcontratar a proveedores locales, además el valor de la marca Ikea de productos con calidad y precios bajos. Es pertinente mencionar que el consumidor colombiano es conservador y no reconoce marcas de los productos de hogar al momento de realizar la compra (no se casa con marcas).

### **9.3.4 Rendimiento estratégico actual de Ikea**

#### **9.3.4.1 Mercado en Estados Unidos de América**

La experiencia de Ikea en el mercado estadounidense presentó algunos problemas relacionados con los productos debido a que estos no satisfacían al consumidor, por ejemplo, los gabinetes de cocina en donde no entraban los accesorios, camas pequeñas que no se adaptaban a las sábanas norteamericanas, sofás los cuales eran muy pequeños para las preferencias de los consumidores, etc. Además, los precios eran muy altos ya que Ikea estaba comprando sus productos desde el exterior, con precios en corona sueca (Citado por: Harapiak C, 2013). Traído a la realidad colombiana es importante las preferencias del consumidor de productos con calidad a los que se está acostumbrado (roble, cedro, entre otros).

Por lo tanto, Ikea tuvo que localizar productos, y subcontratar la producción de proveedores locales de menor costo (reduciendo los costos de transporte y la devaluación de la moneda). Con fuertes campañas de publicidad y promociones cambiando las tendencias de los consumidores a un diseño contemporáneo, dirigidos a su mercado objetivo (es decir, jóvenes, parejas casadas y estudiantes universitarios) (Citado por: Harapiak C, 2013).

#### **9.3.4.2 Mercado en China**

Producir a un costo bajo localmente es clave para el éxito en China (un 70% más bajo que las tiendas Ikea por fuera de China). Casi el 20% de todos los volúmenes de compras se realizan en China comprándole a los proveedores chinos con estándares europeos con altos avances en tecnología (Citado por: Harapiak C, 2013).

Ikea abrió en Beijing en 1998, seguido de Shanghai y Guangzhou en el 2006, y Hong Kong. La característica implementada es que las tiendas están cerca de la ciudad de tal manera que el consumidor pueda utilizar el transporte público (Citado por: Harapiak C, 2013).

De acuerdo con Harapiak la segmentación del mercado objetivo en China son las mujeres en los 30 años ya que son ellas son quienes toman las decisiones. Para el caso colombiano el 52.4% de las personas toman las decisiones en pareja, y un 45.1% con 37 personas son mujeres quienes toman la decisión es decir factor importante dentro del poder de los clientes de Porter.

En China, presenta una característica particular frente a la asistencia domiciliaria para armar los muebles debido a que el país no tiene la cultura de bricolaje. Mediante las entrevistas realizadas a los PYMES empresarios del sector de muebles se evidencio que los muebles se venden armados y se llevan hasta el lugar de residencia, por lo tanto, se infiere que el consumidor colombiano no está acostumbrado armar sus muebles, convirtiéndose en un reto para que el consumidor se adapte al bricolaje.

#### **9.3.4.3 Mercado japonés**

En el 2002 la multinacional se estableció en Japón. Enfrentando dificultades para diferenciarse de los competidores locales que estaban bien posicionados, generando dificultades para atraer al mercado objetivo ya que los consumidores estaban orientados a los productos tradicionales de calidad (Citado por: Harapiak C, 2013) De acuerdo con los empresarios e

individuos podemos señalar que el cliente es exigente prefiere materiales de muy excelente calidad porque pretenden que tengan una durabilidad mayor a 5 años.

Tanto en Japón como en China la cultura de "hágalo usted mismo" aún no ha sido ampliamente aceptada es por ello por lo que desarrollo servicios de armado y transporte. Situación que puede repetirse en Colombia por las características del consumidor.

#### **9.3.4.4 Hacia la replicación flexible**

Según Jonsson & Foss, la multinacional Ikea se dio cuenta que la expansión internacional exitosa se da por medio de la replicación de las prácticas y los procedimientos operativos a todas las subsidiadas, adaptándose al entorno del país generando aprendizajes de doble vía entre las subsidiadas y la matriz (Jonsson, J,&Foss, N. J, 2011).Una lección específica aprendida es ajustar sus productos al mercado local.

Su flexibilidad le permite copiar exactamente las soluciones de mercadeo estandarizadas que incluyen el formato y diseño de la tienda, el catálogo y la gama de productos. Como las bolsas azules y amarillas. Debe contener salas de estar con los cuatro estilos de diseño de Ikea: escandinavo, country, moderno y "joven sueco"(Jonsson, J ,&Foss, N. J, 2011).

#### **9.3.4.5 Análisis FODA**

A continuación, se realizará el análisis de Ikea derivado del análisis FODA.

Tabla 20. Matriz FODA Ikea

MATRIZ FODA IKEA					
		Análisis Interno		Análisis Externo	
N		Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1		Fuerte marca internacional, con productos funcionales, buen diseño y de calidad.	La personalización de los productos es baja, debido a la estandarización de los productos.	Expandir operaciones en nuevos mercados	Crecimiento de productos sustitutos
2		Utiliza nuevas tecnologías y la innovación para modificar productos, reduciendo los costos.	Estrategia anual de reducción de precios que impacta en la rentabilidad.	Crecimiento de la demanda, poder adquisitivo del consumidor y las nuevas tendencias que inducen a comprar	Descensos económicos mundiales, y aumento de las barreras regulatorias en los mercados.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 21. Matriz FODA estrategias Ikea**

#	Estrategia FO	Estrategia FO	Estrategia FA	Estrategia FA	Estrategia DO	Estrategia DO	Estrategia DA	Estrategia DA
1	F1 O1	Posicionar el valor de la marca con productos funcionales, buen diseño y calidad en nuevos mercados	F1 A1	Aprovechar el reconocimiento de la marca para contrarrestar el riesgo del crecimiento de los productos sustitutos.	D1 O1	Generar la apertura de mercados potenciales para los productos de Ikea	D1 A1	Adoptar estrategias comerciales (publicidad) para mitigar el crecimiento de los productos sustitutos
2	F1 O2	Aprovechar las tendencias del mercado y el poder adquisitivo del consumidor.	F1 A2	Fortalecimiento de procesos enfocados al aumento de la demanda, sopesando las crisis mundiales.	D1 O2	Aumentar la participación en el mercado, mediante estudios de mercado que establezcan los comportamientos del consumidor	D1 A2	Incrementar las estrategias del servicio al cliente para adecuarlo a las necesidades del consumidor empleado la replicación flexible.
3	F2 O1	Generar mediante la tecnología y herramientas de última generación, la penetración de nuevos mercados como el asiático y América del Sur	F2 A1	Aprovechar el reconocimiento de la marca para contrarrestar el riesgo del crecimiento de los productos sustitutos.	D2 O1	Aprovechar la estrategia de precios bajos para generar la fidelización de los consumidores en los nuevos mercados	D2 A1	Fortalecimiento y control de la producción para el manejo de los precios mitigan la aparición de productos sustitutos
4	F2 O2	Promover el crec. de las ventas a partir del crecimiento de la demanda con productos a bajos costos por la imp. de la tecnología e innovación.	F2 A2	Mitigar los riesgos que ocasiona los descensos económicos (crisis mundial) con la implementación de herramientas tecnológicas.	D2 O2	Mantener el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores existentes y nuevos.	D2 A2	Mantener la expansión de la compañía en los mercados emergentes

Fuente: elaboración propia.

#### 9.4.4.6 Cuadro Comparativo derivado de las Fuerzas de Porter

Tabla 22 Cuadro Comparativo derivado de las Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter		
Variables	Industria Internacional caso Ikea	Sector de muebles nacional
Participantes potenciales	Al no tener presencia en el mercado colombiano Ikea puede convertirse en ese participante con todas las posibilidades de competir	Ikea representa para el sector de muebles nacional ese participante con todas las condiciones de competir por un mercado ya segmentado afectando la participación de cada una de las empresas del sector
Competidores de la industria	Frente a los competidores más grandes la principal estrategia son los precios bajos mediante el manejo de los costos. La diferenciación intangible mediante la tecnología y desarrollo en los productos e incluso en el empaçado	Se evidencia por parte de algunas empresas del sector la competencia desleal con precios bajos. Las empresas compiten con calidad y no con precios como lo realiza Ikea adicionalmente compiten con diseño direccionado a las preferencias de los clientes
Sustitutos	La diversificación de los productos por medio de la innovación y la introducción anual de nuevos productos. Calidad funcionalidad y diseño en los productos	Baja Innovación por factores externos. En las pymes del sector se evidencia carencia de tecnología (maquinarias obsoletas en ocasiones casi manual)
Compradores	Busca aumentar los vínculos emocionales y el reconocimiento de la marca. Relación entre precios bajos calidad alta	Enfocados a las necesidades y preferencias de los clientes (calidad y garantía).
Proveedores	IKEA cuenta con fuertes relaciones con proveedores lo que le permite ser flexible en cuanto a los precios	Al ser limitado los proveedores y por los altos precios de las materias primas se ven obligados a importar materiales de países como China.

Fuente: elaboración propia derivado de las fuerzas de competitividad de Porter (1990)

Con respecto al planteamiento anterior las fuerzas de Porter, se puede evidenciar que el concepto de competitividad no puede restringir a las ventajas nacionales en los mercados, sino que debe incluir los factores que la determinan, además de analizarse desde diferentes contextos: la nación, la región, el sector o la empresa u organización, se evidencia como el factor de proveedores puede llegar afectar en el nivel de la calidad, y precios de los productos. Adicional

se observa la necesidad de estrategias encaminadas a la calidad e innovación a partir de la tecnología, lo cual permitiría que se ofrezcan productos competitivos ante la entrada de nuevos competidores extranjeros.

## 10. Conclusiones

Referente a la producción y las ventas del sector, se puede evidenciar que este sufrió una reducción significativa desde el 2012, manteniéndose estable sin cambios significativos desde el 2013 al 2016. Sin embargo, durante el 2017 el sector de muebles, colchones y somieres presentó una reducción significativa en sus tres variables principales, es decir en producción, ventas y empleabilidad, con reducciones porcentuales de 5.64%, 7.78 y 3.82% respectivamente.

De igual manera se establece que el número de establecimientos del sector también se disminuyó, ya que pasó de 515 establecimientos en el 2010 a 335 establecimientos en el 2016, lo cual afectó de manera significativa al empleo. Además, se evidencia que en la ciudad de Bogotá existe el mayor número de establecimientos representado el 46%, seguido por Antioquia con una participación del 20% y Valle con el 10%.

A pesar de que el sector de la construcción está en auge y representa un factor determinante en el sector de muebles, esto solo ha servido para mantenerse más o menos estable con ligeros incrementos, sin embargo, el sector no se ha recuperado y tiende a bajar como se evidencia en las variaciones porcentuales hasta febrero del 2018.

Los altos costos en materia prima representan el 82% del total del consumo intermedio de las empresas del sector y es un factor clave para que éstas no puedan incrementar su producción debido a los altos costos, por lo que los establecimientos de muebles se les dificultarían poner un valor agregado a los mismos (como en los precios), afectando la competitividad del sector.

Se concluye que es necesario el fortalecimiento de las políticas y programas por parte del Gobierno en cuanto a la competitividad de las PYMES para contrarrestar el ingreso de mercancías con procedencia de China con precios realmente bajos. A pesar de que las industrias de muebles del país producen muebles de calidad, no tienen facilidades para invertir en tecnología, lo cual hace débil al sector ante la venida de una multinacional con gran capacidad para ofrecer productos a muy bajo precio y de buena calidad precisamente por la alta tecnología invertida.

Con el análisis del comportamiento del consumidor se concluye que son los hogares con ingresos entre 1 a 2 salarios mínimos del estrato 3, quienes de forma conservadora escogen comprar muebles. De igual forma se evidencia que la compra de muebles usados no es una costumbre entre las personas encuestadas.

Para sorpresa, las personas realizan las compras de muebles en los barrios tradicionales que se dedican a la producción y fabricación de muebles, muchos de estos ubicados de forma estratégica, dejando en una tercera posición empresas extranjeras como Jumbo, o Falabella corroborado por los empresarios de algunas PYMES como el señor Luis Felipe Niño. Igualmente es preciso mencionar que son exigentes porque prefieren la calidad y la garantía sobreponiéndose a la marca y precio lo que hace pensar en que la multinacional Ikea debe generar una fuerte campaña de marca en las mentes de los consumidores si quiere obtener la lealtad y fidelidad de estos.

En lo que se refiere a las renovaciones por desgaste, o por cambio de vivienda generan la rotación de productos en los hogares colombianos, se da posterior a los cinco primeros años de uso.

Respecto al ingreso de la multinacional Ikea es claro que no podemos establecer completamente una línea de acciones debido a su capacidad instalada y capital, pero si podemos mencionar con seguridad que su característica principal es manejar una política de precios bajos y productos con calidad dirigidos a los jóvenes de clase media, por lo tanto, se sugiere a las PYMES del sector de muebles, que compitan con mejoras en la calidad e innovación, especialmente dirigidos a este tipo de clientes.

Las experiencias de Ikea en Japón, Estados Unidos, y Vietnam sirven como punto de referenciación para pensar en la forma en que actuarían al momento del ingreso en Colombia. Por ejemplo, en Vietnam crearon una planta de fabricación con el fin de reducir los costos de producción, para el caso de Japón hicieron múltiples esfuerzos en mejorar la calidad, debido que vieron que el mercado de muebles japoneses era de alta calidad. En China por su parte debieron establecer relaciones con proveedores nacionales. Así mismo en Estados Unidos toda su política estuvo dirigida a la modificación de los productos de acuerdo con las preferencias del consumidor.

Con respecto al planteamiento de Porter, se puede afirmar que el concepto de competitividad no puede restringir a las ventajas nacionales en los mercados, sino que debe incluir los factores que la determinan, además de analizarse desde diferentes contextos: la nación, la región, el sector o la empresa u organización. Esta investigación concluye argumentado que, en el caso de las PYMES del sector de los muebles en Colombia, se requieren estrategias encaminadas a la calidad e innovación a partir de la tecnología y el capital humano, lo cual permitiría que se ofrezcan productos competitivos ante la entrada de nuevos competidores extranjeros.

## **Recomendaciones**

Se propone una línea de investigación a futuro en donde se evalúe el impacto ocasionado en las PYMES posterior a un año del ingreso de la multinacional Ikea.

Se recomienda para las PYMES del sector, establecer un plan estratégico encaminado a la calidad e innovación con la implementación de la tecnología con el objetivo de ser competitivos ante la amenaza del ingreso de compañías y productos sustitutos.

Concientizar a las pequeñas y medianas empresas sobre la importancia de asistir a los programas de mejoramiento y capacitación que se brinda al sector para su fortalecimiento y desarrollo. Adicional se evidencio que las PYMES carecen de agremiaciones y asociaciones que les permita acceder a los beneficios del Gobierno de turno.

Realizar un análisis de la importancia de la tecnología en las PYMES como factor de competitividad determinante mediante un análisis comparativo con otros mercados a nivel internacionales (México, Argentina, Chile, y Ecuador).

## Referencias

- Andi(2017) Colombia: Balance 2017 y Perspectivas 2018  
<http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>
- BANCOLDEX (2018) ¿Qué es Pyme? Ley 590 de 2000 Recuperado de  
<https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>
- Calderón, M.A (2015) Tesis de maestría “Análisis de la competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano” Universidad Nacional de Colombia
- Cañibano, C. (2005). El Capital Humano: factor innovación, competitividad y crecimiento. Documento preparado para el Sexto Congreso de Economía de Navarra. Universidad Rey Juan Carlos.
- Castillo, P. (2011), Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho política económica: Crecimiento económico, desarrollo económico, desarrollo sostenible [archivo PDF] Volumen III (2011). Recuperado de  
<http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-Pol%C3%ADtica-econ%C3%B3mica.pdf>
- Harapiak, C. (2013), International Journal of Business Knowledge and Innovation in Practice: IKEA’s International Expansion [archivo PDF]. Recuperado de  
[http://mpira.ub.unimuenchen.de/54967/1/MPRA\\_paper\\_54967.pdf](http://mpira.ub.unimuenchen.de/54967/1/MPRA_paper_54967.pdf)
- DANE (2010. 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016), Anexos de la Encuesta Anual Manufacturera principales variables. Recuperado de  
<http://www.dane.gov.co/index.php/comunicados-y-boletines/industria/eam>

- DANE (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016). Anexos de la Encuesta Anual Manufacturera desagregación variables. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/comunicados-y-boletines/industria/eam>
- DANE (2017) Boletín Técnico Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2017 [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrimestre17\\_oferta\\_demanda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrimestre17_oferta_demanda.pdf)
- DANE (2018) Boletín 2018 Exportaciones. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- De la Vega, R. (2017) Exponotas: La innovación como estrategia competitiva [archivo PDF] No. 50. Recuperado de <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/1992/11/Exponotas-50-digital-bj-ok-1711-2017.compressed.pdf>
- Echeverry, D. (2007), La competitividad en el desarrollo empresarial (2007). Recuperado de <http://web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/competitividad.doc>
- García, O. (2015). Universidad Tecnológica del Valle de Mezquital: Competitividad Concepto e importancia. Recuperado de [http://www.milenio.com/firmas/universidad\\_tecnologica\\_del\\_valle\\_del\\_mezquital/Competitividad-concepto-importancia\\_18\\_541925858.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/Competitividad-concepto-importancia_18_541925858.html)
- Gil, E. (2011) Análisis del sector de muebles en la comunidad valenciana [archivo PDF]. Recuperado de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14596/Trabajo%20Final%20de%20Carrera,%20Estefan%C3%ADa%20Gil%20Moreno.pdf?sequence=1>

- Garay, L. J. (2004). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- Gatto,(2018).Sobre nosotros. Recuperado de <http://gattocolombia.com/nosotros.html>
- González, R. (2011). “Diferentes teorías del Comercio Internacional” [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_858\\_103-118\\_9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118_9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf)
- Harapiak, C. (2013), International Journal of Business Knowledge and Innovation in Practice: IKEA’s International Expansion [archivo PDF].Recuperado de[https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54967/1/MPRA\\_paper\\_54967.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54967/1/MPRA_paper_54967.pdf)
- Hill, C (2011). Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global. Pág. 13-16 OctavaEdición McGraw Hill InteramericanaEditores S.A
- Jonsson, J., &Foss, N. J, (2011), Journal of International Business Studies: International Expansion Through Flexible Replication: Learning from the Internationalization Experience of IKEA [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.researchgate.net/profile/Nicolai\\_Foss/publication/228118841\\_International\\_Expansion\\_Through\\_Flexible\\_Replication\\_Learning\\_from\\_the\\_Internationalization\\_Experience\\_of\\_IKEA/links/58cab8d592851c31f6551e73/International-Expansion-Through-Flexible-Replication-Learning-from-the-Internationalization-Experience-of-IKEA.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Nicolai_Foss/publication/228118841_International_Expansion_Through_Flexible_Replication_Learning_from_the_Internationalization_Experience_of_IKEA/links/58cab8d592851c31f6551e73/International-Expansion-Through-Flexible-Replication-Learning-from-the-Internationalization-Experience-of-IKEA.pdf)
- Krugman, P. (1998), Pop Internationalism, Cambridge, Massachusetts, The Mit Press.
- Legiscomex (2018), Principales estadísticas Sep-2017 a Feb-2018. Recuperado de <http://www-legiscomex-com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/Home/MiMercado?id=ea4ef61e42d445ffa0d2bdc2a621b1cb>

- Marín, C. (2017). El Sector de muebles bajo la lupa: cifras claves para el 2017. Recuperado de <http://revista-mm.com/economicos/sector-mueble-bajo-lupa-cifras-claves-2017/>
- Marín, C. (2017), La construcción un sector estratégico para el sector maderero). Recuperado de <http://revista-mm.com/astillas-economicas/construccion-sector-estrategico-negocio-maderero/>
- Masisa(2018).Nosotros. Recuperado de <http://www.masisa.com/nosotros/nuestra-empresa/historia-de-masisa/>
- Navarro, J. (2016). Instituto Tecnológico Muebles, madera, embalaje y afines: La industria de mueble en 2016, escenarios competitivos, tendencias e implicaciones estratégicas [archivo PDF]. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/113667467/La-Industria-Del-Mueble-en-2016-Escenarios-Competitivos-Tendencias-e-Implicaciones-Estrategicas>
- Pérez, M. (2006). “La presentación de las ventajas comparativas: una nota pedagógica” [archivo PDF]. Recuperadode <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v8n14/v8n14a13.pdf>
- Pérez, E, A. Guerrero, M. Madrigal, & S. Giraldo (2018) Muestreo por cuotas [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.dppe.iimas.unam.mx/patricia/muestreo/datos/trabajos%20alumnos/Muestreo%20por%20cuotas.pdf>
- Portafolio. (2015). Muebles, una industria con mucha madera. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/muebles-industria-madera-39800>.
- Portafolio. (2017) Colombia está en la mira de Ikea. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-esta-en-la-mira-de-ikea-510454>
- Porter, M. (2006). “Estrategia y ventaja competitiva. España: Ediciones”.

Revista Dinero (2017) La informalidad y las importaciones ponen en jaque al sector de muebles Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-en-colombia/252650>

Revista Dinero (2018), Recuperación del petróleo ayudó a reducir déficit de la balanza comercial en 2017. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/balanza-comercial-colombia-2017/255349>

Revista Dinero (2017), Mientras la inversión directa crece tímidamente, la de portafolio cae. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inversion-extranjera-directa-en-colombia-crecio-en-2017/256025>

Revista M&M (2017). Ranking de las principales empresas de la industria del mueble en Colombia. Recuperado de <http://revista-mm.com/noticias/noticias-sectoriales/ranking-principales-empresas-industria-mueble-colombia/>

Salas, K. (2011) Revista Scientia et Technica: Análisis de la cadena de abastecimiento del sector madera y muebles de la ciudad de Barranquilla [archivo PDF]. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1529/1035>

Sandybayev, A. (2017), Noble International Journal of Business and Management Research: Strategic Supply Chain Management Implementation: Case Study of IKEA [archivo PDF]. Recuperado de <http://napublisher.org/pdf-files/NIJBMR-451-5-9.pdf>

Trademap, (2013, 2014, 2015, 2016, 2017), Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Todeschini (2018), Todeschini en cifras. Recuperado de <http://todeschini.com.co/todeschini/>

Trujillo et al., 2006. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas [archivo PDF]. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>

## Índice de gráficos

- Gráfico 1. Determinantes de la ventaja competitiva nacional
- Gráfico 2 Producción bruta del sector de muebles (consumo intermedio + valor agregado)
- Gráfico 3 Participación del sector de muebles en la producción total manufacturera
- Gráfico 4 Consumo intermedio y valor agregado en el sector de muebles
- Gráfico 5 Componentes del consumo intermedio
- Gráfico 6 Participación en la industria manufacturera del sector de muebles
- Gráfico 7 Personal ocupado en la industria del mueble por tipo de contratación
- Gráfico 8 Distribución del personal ocupado en el sector del mueble por departamentos y Bogotá
- Gráfico 9 Personal remunerado y no remunerado del sector de muebles por departamento y Bogotá
- Gráfico 10 Distribución de establecimientos de muebles en el país
- Gráfico 11 Ventas totales del sector de muebles
- Gráfico 12 Distribución de las ventas por departamentos y Bogotá
- Gráfico 13 Ventas totales por áreas metropolitanas
- Gráfico 14 Exportaciones totales del sector
- Gráfico 15 Principales productos exportados del sector durante el 2017
- Gráfico 16 Exportaciones por países durante el 2017
- Gráfico 17 Importaciones totales del sector en estudio
- Gráfico 18 Principales productos importados del sector en estudio
- Gráfico 19 Importaciones por países durante el 2017
- Gráfico 20. Principales empresas importadoras de muebles
- Gráfico 21. Género

Gráfico 22. Estado Civil.

Gráfico 23. Estrato Socioeconómico

Gráfico 24. Ingresos mensuales

Gráfico 25. Decisión de compra

Gráfico 26. Adquisición de muebles

Gráfico 27. Preferencias en compra de muebles

Gráfico 28. Factores que influyen en la adquisición de muebles

Gráfica 29. Características más importantes en la compra de muebles

Gráfico 30. Tipo de muebles adquiridos con mayor frecuencia

Gráfico 31. Estilo de muebles preferido (material)

Gráfico 32 Preferencia de muebles

Gráfico 33 Antigüedad de muebles

Gráfico 34 Frecuencia de renovación o cambio de muebles en el hogar

## Índice de Tablas

Tabla 1 Producción Bruta del Sector

Tabla 2 Porcentaje de participación en el sector manufacturero

Tabla 3 Consumo intermedio y valor agregado

Tabla 4 Componentes del consumo intermedio

Tabla 5 Porcentaje de participación del número de establecimientos en el sector

Tabla 6 Porcentaje de participación del personal ocupado en el sector

Tabla 7 Personal ocupado en la industria del mueble por tipo de contratación año 2016

Tabla 8 Personal ocupado por departamento y Bogotá año 2016

Tabla 9 Ventas totales del sector de muebles

Tabla 10 Ventas totales por departamento y Bogotá

Tabla 11 Ventas totales por área metropolitanas

Tabla 12. Variación porcentual acumulada en la fabricación de muebles, colchones y somieres

Tabla 13 Exportaciones de muebles por código arancelario

Tabla 14 Principales países destino de las exportaciones de muebles

Tabla 15 Importaciones de muebles por código arancelario

Tabla 16 Principales países proveedores de muebles

Tabla 17 Principales empresas del sector de muebles

Tabla 18 Indicadores de competitividad IMD

Tabla 19 Indicadores de competitividad IMD

Tabla 20. Matriz FODA Ikea

Tabla 21. Matriz FODA estrategias Ikea

Tabla 23 Cuadro Comparativo derivado de las Fuerzas de Porter

## Anexos

### ENCUESTA DE MUEBLES Y ACCESORIOS UNIAGUSTINIANA NEGOCIOS INTERNACIONALES

Esta es una encuesta para la investigación dirigida a las personas que han realizado compras de muebles y accesorios durante el último periodo para conocer sus gustos y preferencias con fines académicos. Por favor responder las siguientes preguntas y escribir su correo electrónico. Esta encuesta es de carácter confidencial.

\*Obligatorio

Dirección de correo electrónico \*

1 seleccione su género \* Marca solo un óvalo. Masculino Femenino

2. Por favor seleccione el rango de su edad Marca solo un óvalo.

De 18 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años De 30 a 40 años De 40 a 50 años De 50 años en adelante

3. Seleccione su estado civil \* Marca solo un óvalo. Soltero (a) Casado (a) Unión libre Divorciado (a) Viudo (a)

4. ¿Cuál es su estrato socioeconómico? Marca solo un óvalo. Estrato 1 Estrato 2 Estrato 3 Estrato 4 Estrato 5 Estrato 6

5. ¿Sus ingresos mensuales van en la escala de? Marca solo un óvalo. Entre 1 a 2 SMMLV De 2 a 3 SMMLV De 4 SMMLV en adelante

6. ¿Quién toma la decisión de comprar muebles en su hogar? \* Marca solo un óvalo. Usted Su pareja Ambos

7. Seleccione la opción que se adecue a su situación ¿Usted? Marca solo un óvalo. Compra muebles nuevos Compra muebles usados Son regalados

8. ¿Dónde prefiere comprar sus muebles? \* Marca solo un óvalo. Almacenes de muebles especializados (como Tugo, Fiotti, entre otros). Sectores Grandes superficies (Homecenter, PriceSmart, Jumbo, entre otros) Grandes superficies nacionales ( como Éxito, Alkosto, entre otros). Internet Otro:

9. Seleccione los factores que influyen en la adquisición de muebles para su hogar \* Marca solo un óvalo. Renovación o remodelación de sus muebles Promociones/descuentos Cambio de vivienda/ciudad Otro:

10. En la escala del 1 al 5, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante, ordene las características que considera más importantes en la compra de muebles para el hogar. \*Diseño \* Marca solo un óvalo. \*Precio \* Marca solo un óvalo. \*Calidad \* Marca solo un óvalo \*Garantía \* Marca solo un óvalo. \*Marca \* Marca solo un óvalo.

11. ¿Qué tipo de muebles adquiere con mayor frecuencia? \* Marca solo un óvalo. Muebles para sala (sofás, mesas de centro, mesas de entretenimiento, cojines, y otros) Muebles para comedores (juego de comedor, y accesorios) Muebles para dormitorios (camas, sofá cama, clóset, cajoneras, accesorios, entre otros) Muebles de oficina (escritorios, bibliotecas, accesorios, entre otros). Muebles para exteriores (mesas, parasoles, sillas, y demás) Otro:

12. ¿Qué tipo de material prefiere para sus muebles? \* Marca solo un óvalo. Muebles de madera (cedro, roble, pino, nogal) Muebles de metal Muebles de plástico En MDF (madera sintética) Otro:

13. ¿Qué estilo de muebles prefiere? \* Marca solo un óvalo. Clásico Moderno Rústico Minimalista Otro:

14. Seleccione la antigüedad de sus muebles \* Marca solo un óvalo. < 1 año 1 - 5 años 6 - 10 años 11 - 15 años  $\geq$  16 años

15. ¿Con que frecuencia renueva o cambia los muebles en su hogar? Marca solo un óvalo. Cada 6 meses Cada año Cada 2 años Entre 3 a 5 años