

**Propuesta de internacionalización para la compañía EMBALAJES ARMAR S.A.S**

Diana Marcela Buitrago Barbosa

Yensy Alejandra Másmela Bernal

Universitaria agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2018.

**Propuesta de internacionalización para la compañía EMBALAJES ARMAR S.A.S**

Diana Marcel Buitrago Barbosa  
Yensy Alejandra Másmela Bernal

Director

Diana Marcela Díaz Ariza

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Negocios Internacionales

Universitaria agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2018.

## **Dedicatoria**

A Dios por permitir culminar una etapa más en mi vida, a mi familia por su voz de aliento y apoyo incondicional, a mis compañeros docentes y a la universidad Uniagustiana por formarme como persona integral y profesional.

## **Resumen**

El sector de muebles colombiano se ha ido posicionando con más fuerza a nivel internacional esto gracias a su innovación y multifuncionalidad que se ofrece a cada uno de los consumidores, la manipulación de su materia prima como lo es la madera representa para el mundo un detonante fundamental para dicha elaboración, es por esta razón que en Colombia se adoptan diferentes estrategias para cuidar al máximo la tala de árboles siendo algunas zonas consideradas reservas forestales protectoras- productoras. El sector de muebles colombiano se destaca por hacer un proceso de producción adecuado para no afectar su estabilidad siendo esta una de las razones por las cuales Canadá acepta la comercialización directa con Colombia. Según bases de datos de Canadá como lo es TFO argumenta el acceso continuo de dichas empresas productoras de muebles, ya que entidades como la CAR y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible proporcionan información importante para los procesos de internacionalización. Sin embargo, para el proceso de internacionalización de la empresa Embalajes Armar S.A.S y su actual posicionamiento y desempeño fue necesario hacer entrevistas directas con el personal para elaborar una propuesta de internacionalización obteniendo un resultado positivo para la compañía gracias a sus cualidades en todas las áreas y los diferentes certificados que han sido otorgados por su buen manejo en sus materias primas dando como efecto dos estrategias para la posible internacionalización.

*Palabras Clave:* Internacionalización pymes, reservas forestales protectoras- productoras, multifuncionalidad, innovación.

## **Abstract**

The Colombian furniture sector has been positioned more strongly at international level this thanks to its innovation and multifunctionality that is offered to each of the consumers, the manipulation of its raw material as it is the wood represents for the world a fundamental trigger for this elaboration, it is for this reason that in Colombia different strategies are adopted to take maximum care of the felling of trees, some of which are considered as protective forest-producing areas. The Colombian furniture sector stands out for making an adequate production process so as not to affect its stability, this being one of the reasons why Canada accepts direct marketing with Colombia. According to Canadian databases, TFO argues that the continuous access of these furniture producing companies, entities such as CAR and the Ministry of Environment and Sustainable Development provide important information for internationalization processes. However, for the process of internationalization of the company Embalajes Armar SAS and its current positioning and performance, it was necessary to carry out direct interviews with the personnel to elaborate an internationalization proposal, obtaining a positive result for the company thanks to its qualities in all areas and different certificates that have been granted for their good handling in their raw materials, giving as effect two strategies for possible internationalization.

*Keywords:* SME's internationalization, protective-producer forestry reserves, multifunctionality, innovation.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Planteamiento del problema .....	12
Objetivos .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos .....	13
Justificación.....	14
Marco de referencias .....	16
Estado del Arte .....	16
Marco teórico .....	17
Marco Metodológico .....	19
Tipo de estudio .....	19
Recolección de datos.....	19
Fuentes de recolección de información.....	19
Desarrollo y crecimiento en el sector muebles en Colombia .....	20
Empresa Embalajes Armas S.A.S .....	21
Productos:.....	24
Análisis de posibles mercados potenciales para la internacionalización de muebles.....	29
Perfil de Canadá .....	29
Comercio de muebles entre Colombia y Canadá .....	31
Estrategias basadas en modelo Uppsala según posicionamiento de la empresa.....	36
Estrategia de internacionalización.....	36
Etapa 1 Modelo Uppsala: Actividades no regulares de exportación.....	36
Detección de la necesidad de exportar.....	36
Producción.....	37
Financiero.....	37

Organización.....	38
Marketing.....	38
Tecnología.....	38
Riesgos.....	39
Principales competidores.....	39
Análisis de los posibles aliados.....	40
Logística en Canadá.....	40
Conclusiones.....	42
Referencias.....	43

## **Lista de tabla**

Tabla 1. Basecamas .....	24
Tabla 2. Matriz FODA .....	27
Tabla 3. Muebles con desgravación con materia prima madera. ....	35
Tabla 4. Empresas del Sector de Muebles en Colombia .....	40

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Participación del sector mueblero en relación con el PIB.....	20
<b>Figura 2.</b> Organigrama empresarial.....	22
<b>Figura 3.</b> Venta y producción de Embalajes Armar S.A.S.....	23
<b>Figura 4.</b> Principales Mercados de venta. ....	26
<b>Figura 5.</b> Principales importaciones de Canadá.....	31
<b>Figura 6.</b> Principales exportaciones a Colombia.....	32
<b>Figura 7.</b> Principales exportaciones a Colombia.....	32
<b>Figura 8.</b> Exportación de muebles.....	33

## **Introducción**

Actualmente muchas de las pequeñas y medianas empresas han tomado la decisión de internacionalizarse, esto gracias a que la economía global poco a poco ha eliminado ciertos conceptos que anteriormente estaban presentes al momento de hacer una negociación, las fronteras, las normas y reglas se han facilitado gracias a factores como la comunicación, acuerdos entre diferentes países, alianzas, entre otros, obteniendo como resultado un comercio más dinámico por parte de estos. Dichas ventajas de negociación dan paso a este documento de investigación que tiene como objetivo proponer una propuesta de internacionalización para la Pyme de muebles Embalajes Armas S.A.S. en donde Canadá es el país destino.

La metodología para llevar la investigación a cabo se centró en información descriptiva y cualitativa que se obtuvo mediante entrevistas a personal directamente vinculado en la empresa e información de bases de datos actualizadas para los respectivos análisis realizados.

Principalmente se evaluó el sector de muebles en Colombia teniendo en cuenta diferentes indicadores económicos y cómo el sector aporta a la economía colombiana. El crecimiento del sector y participación ubican a la empresa Embalajes Armar S.A.S en un panorama favorable frente a dichos indicadores, y a partir del marco teórico de internacionalización de pymes se definió el modelo Uppsala como la mejor opción para culminar dicho objetivo.

La necesidad de internacionalizar la empresa Embalajes Armar S.A.S surge gracias a su gran crecimiento, desarrollo y aceptación a nivel local y a su vez el crecimiento de la oferta a nivel externo que ha hecho que empresas del sector inicien dichas operaciones obteniendo un resultado positivo, incentivando a Embalajes Armar S.A.S a iniciar el proceso de internacionalización apuntando a nuevos destinos comerciales y en donde la innovación y la funcionalidad de cada mueble sea una de las estrategias con más potencial para su reconocimiento cumpliendo las necesidades establecidas por la demanda.

La elaboración adecuada de la propuesta de internacionalización ayuda a disminuir los riesgos de pérdida frente a un mercado nuevo, por lo cual se llevó a cabo un acercamiento al mercado en donde se evaluó la participación del sector de muebles, los gustos de los consumidores, el marketing con más participación dentro de dichos consumidores, las reglas y normas para el acceso al destino comercial, principales competidores y principales posibles socios entre otros.

El documento se estructura de la siguiente manera, en primer lugar, los aspectos relacionados a la formulación del problema de investigación, los marcos referenciales y propuesta metodológica; en una segunda parte encontramos el desarrollo y crecimiento que ha tenido el sector en los últimos años, seguido del análisis del posible mercado potencial y se finaliza con la presentación de las estrategias que la compañía Embalajes Armar S.A.S puede implementar.

### **Planteamiento del problema**

La industria de muebles en Colombia es reconocida en diferentes regiones principalmente por su calidad e innovación en diseños, son estas las características que hacen que Colombia tome cada vez más participación aumentando su oferta y la suficiente fuerza en este sector, llegando al punto de querer expandirse en diferentes destinos comerciales.

En el 2017 en Colombia las exportaciones de muebles aumentaron en un 8,6% comparada con el 2016 (M&M, R., (2018) (d)). Lo que para las empresas productoras de muebles en Colombia es una información favorable, resaltando el comportamiento de las exportaciones de muebles elaborados con madera según la encuesta anual del DANE.

Así mismo el sector manufacturero se está fortaleciendo en el país, puesto que es uno de los grandes generadores de empleo en Colombia y su destacada participación en el PIB se ha visto reflejada con gran importancia y es que al cierre del año 2017 la participación de este sector fue del US\$ 70.6 millones, lo que para muchas empresas que realizan alguna actividad del sector manufacturero han tratado de sacar el mayor provecho para acaparar diferentes mercados.

Las exportaciones por parte de las pequeñas empresas son más frecuentes gracias a los diferentes acuerdos que tiene Colombia con otros países entre ellos la Alianza del Pacífico, los TLC bilaterales y los diferentes programas que el gobierno está incorporando con ayuda de entidades como la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico y la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX), en distintas regiones del país entre ellas Bogotá en la cual se desarrolló una alternativa de exportación por medio del programa Bogotá Diversifica y Exporta (BDEX).

En este contexto la empresa Embalajes Armar SAS, la cual desde hace 10 años cuenta con participación en el sector manufacturero, se encuentra dentro del mercado de muebles considerando importante la internacionalización dentro de su desarrollo; ya que mediante el dinamismo que esta genera, la empresa puede presentar mejoras que impacten de manera positiva su desarrollo; en este sentido se plantea la pregunta ¿cuál sería la propuesta de internacionalización para la compañía Embalajes Armar S.A.S? para poder integrar nuevas habilidades que respondan de manera acertada para la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Definir la propuesta de internacionalización para la compañía Embalajes Armar S.A.S.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir el comportamiento de la compañía Embalajes Armar S.A.S. en los últimos años.
2. Analizar el mercado potencial para iniciar exportaciones.
3. Plantear la estrategia encaminada hacia la internacionalización de la compañía.

### **Justificación**

La demanda de muebles a nivel mundial cada día toma más fuerza y algunos de los países desarrollados son clave para este resultado. Los principales importadores de estos productos son Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y Canadá en los últimos 5 años “el aumento de las importaciones de muebles en los EE.UU. (Pasaron de US \$ 19 mil millones en 2009 a cerca de US \$ 32 mil millones en 2015) fueron el principal motor del crecimiento en el comercio internacional de los muebles.” (Admin, 2016).

Sin embargo, los países que presentan la mayor participación en cuando a exportaciones de muebles son China, Alemania, Italia, Polonia y Vietnam, este último presentado un comportamiento sorpresivo ya que está acaparando nuevos mercados en menor tiempo que los demás.

Por otro lado, en Latinoamérica la industria de los muebles está presente en distintos países sin embargo el país número uno de exportación de esta región durante los últimos años es México la mayoría de sus exportaciones son dirigidas a Estados Unidos y es que solo en el 2016 este país fue uno de los mayores importadores de madera (Sanchez, L.,2018).

Así mismo Colombia en los últimos años ha mostrado cambios representativos, con respecto a la calidad, el diseño y la innovación y es que uno de estos factores ha sido la economía naranja la cual ha logrado tomar fuerza para poder potencializar a las industrias colombianas con tecnología avanzada y creatividad, esto ha generado un valor agregado para aquellas empresas que quieren empezar a exportar.

La empresa Embalajes Armar S.A.S. fue constituida legalmente en el año 2013 con número de identificación 900.656.548-4 como régimen común, su objeto social estaba enfocado en la comercialización y fabricación de embalajes y su actividad principal es la fabricación de piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción y como actividad secundaria la recuperación de materiales. Con la unificación de estas dos actividades se generaron nuevas propuestas logrando así ingresar en el mercado como productores de muebles modulares obteniendo una respuesta positiva por parte de este.

Por estas razones es importante incorporar nuevas alternativas de exportación dentro de la compañía EMBALAJES ARMAR S.A.S para mejorar la calidad de vida de quienes laboran dentro de la compañía y así mismo dar a conocer las características que los hacen únicos en el mercado.

Por otro lado, impulsar a las PYMES a participar en las capacitaciones que da el gobierno para aumentar la participación a nivel mundial.

## Marco de referencias

### Estado del Arte

El trabajo de Andrés Castro se realizó un estudio para analizar la capacidad y plantear una propuesta que responda al proceso local e internacional que toda compañía debe tener en cuenta al momento de iniciar el proceso de internacionalización, siempre analizando y teniendo en cuenta los tratados de comercio que Colombia actualmente tiene para poder brindar una mejor perspectiva del proceso de internacionalización dentro de las pymes (Figuerola,2010,pp.169-191).

El siguiente trabajo corresponde a Diana Escandón y Andrea Hurtado, en donde indican la debida orientación que se debe tener a la hora de que una pyme decida realizar el proceso de internacionalización, sin dejar de lado el énfasis de que a lo largo de su constitución ha logrado obtener con los cuales puede presentar el análisis que se puede llegar a contar con una gran importancia en la orientación de la internacionalización (Barbosa,2014,Ayala,2014).

El tercer trabajo Corresponde a Jorge Restrepo y Juna Vanegas, ellos presentan el proceso de internacionalización de las empresas pertenecientes al sector textil, en donde se evaluaron las habilidades, los recursos y todas aquellas estrategias que le permitan crecer y tener un mejor desarrollo en el momento de internacionalizarse teniendo como base los tratados de libre comercio (Morales,2015, Vanegas,2015).

El cuarto trabajo desarrollado por Juan Botero, Federico Álvarez y María Alejandra González en donde dan a conocer los modelos más adecuados a la hora de iniciar el proceso de internacionalización, para poder analizar y determinar en una pyme cual sería el mejor modelo para que la compañía pueda llegar a tener un buen desarrollo en el proceso de internacionalización, sin tener un decline rápido (Botero,2012,Alvares,2012,Gonzalez,2012).

El quinto trabajo corresponde a Inese Ospina, en esta investigación se logra evidenciar el comportamiento que ha logrado tener el sector de muebles frente al ingreso de compañías extranjeras, teniendo en cuenta todo el sector colombiano y como el sector de muebles interfiere en la economía del país teniendo en cuenta las estrategias que a lo largo ha tenido que ir adquiriendo el sector para llegar a sobresalir dentro del PIB y cabe resaltar que el fortalecimiento de las pymes es primordial para saber cómo actuar en el momento del ingreso de empresas multinacionales generando alianzas u estrategias que permitan ser competitivos. (Ospina,2018,pp.120-200).

### **Marco teórico**

La internacionalización es el proceso que tiene una compañía de abarcar nuevos mercados y establecer una participación directa con otros países o regiones y que responde al deseo de crecer. La internacionalización está conectada directamente con la economía global la cual tiene como objetivo desaparecer barreras y fronteras para que el comercio sea más directo, fácil y dinámico.

En este contexto la internacionalización presenta diferentes teorías para aplicar cada una de las estrategias que otorga, dentro de ellas están la internacionalización desde la perspectiva económica, internacionalización desde la perspectiva en proceso de internacionalización de pymes.

La primera teoría está relacionada con la especialización de los productos que cada uno de los países adopta al momento de comparar los costos de producción, la segunda está basada en el conocimiento que estos procedimientos pueden traer para el país y por último y la más importante en este caso se basa principalmente el crecimiento de las pymes y las relaciones sociales directas que se deben establecer para realizar acertadamente este proceso.

Dentro de la internacionalización de las pymes están las teorías pioneras como lo son el modelo empírico de la internacionalización por etapas Uppsala conocido como U-Model, la planeación por etapas basada en la innovación denominada I-Model y el modelo de Johansson y Mattsson. Siendo el modelo Uppsala el que más se ajusta a las necesidades que generan las pymes al momento de la internacionalización. (Matinez,2009, pp. 39-65).

El modelo Uppsala tiene como objetivo el crecimiento de una empresa de manera escalonada en relación con sus recursos, experiencia, producción entre otros. Este modelo se acomoda a las medianas y pequeñas empresas ya que propone una salida del mercado local de una manera menos riesgosa, para esto se tienen en cuenta aspectos estadísticos y dinámicos y se aplican en cada una de las etapas que este modelo propone (Martinez,2009, pp. 39-43).

Por consiguiente, las etapas de esta internacionalización que en este caso son cuatro; y permiten a la empresa estudiar los diferentes factores que este proceso implica.; La primera etapa son las actividades esporádicas o no regulares de exportación que se relacionan directamente con los proveedores, la demanda y visualización desde lo nacional a lo internacional. La segunda etapa conocida como exportaciones a través de representantes independientes se enfoca en la producción que se tiene, los costos y los riesgos y el conocimiento del mercado (Martinez,2009, pp. 39-41).

Así mismo las etapas tres y cuatro ya tienen un compromiso más directo con el mercado internacional en este caso la etapa tres nombrada establecimientos de una sucursal comercial en el

país extranjero apunta al comportamiento de una demanda externa, indicadores externos, compromiso del mercado y por ultimo las empresas focales en el mercado exterior, finalmente la etapa cuatro conocida establecimientos de unidades productivas en el país extranjero, en donde se origina un establecimiento permanente en el destino comercial con unidades productivas dentro de este mismo (Martinez,2009, pp. 39-41).

Para este caso particular, el planteamiento de la estrategia de internacionalización se realizará teniendo en cuenta la primera etapa, ya que por el momento la empresa objeto de estudio no ha iniciado con actividades esporádicas de exportación, de manera que la propuesta se centrará en mostrar una forma de iniciar este camino.

## Marco Metodológico

### Tipo de estudio

Para el presente estudio la metodología presentada es de tipo descriptiva y cualitativa, la descriptiva se encarga de identificar diferentes factores como lo son situaciones eventos o acciones y como estas se comportaron, actúan y actuarán, y cualitativa que se encarga de estudiar información de los comportamientos que se dan por naturaleza y como cada uno de estos fenómenos sucede (Sampieri,2014, pp. 98-99).

Para lo anterior, se obtendrá información a través de entrevista realizadas a los empleados de la compañía, los cuales servirán como punto de partida para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la compañía para que una vez obtenidas sean convertidas en estrategia en la matriz DOFA, estas estrategias se podrán implementar en la estructura de cada una de las áreas de la compañía con el fin de mejorar internamente para que al momento de presentar la propuesta de internacionalización tener una buena estructura para los clientes en el exterior.

### Recolección de datos.

Cuando se tiene el diseño de investigación, es necesario empezar a realizar la recolección de datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo y para esta recolección es adecuado elaborar un plan procedimientos con un propósito específico, en donde se incluyan las variables, las definiciones operacionales, la muestra y el tener en cuenta el recurso disponible, para que todo esté debidamente medido (Sampieri,2014, pp. 13-21).

### Fuentes de recolección de información.

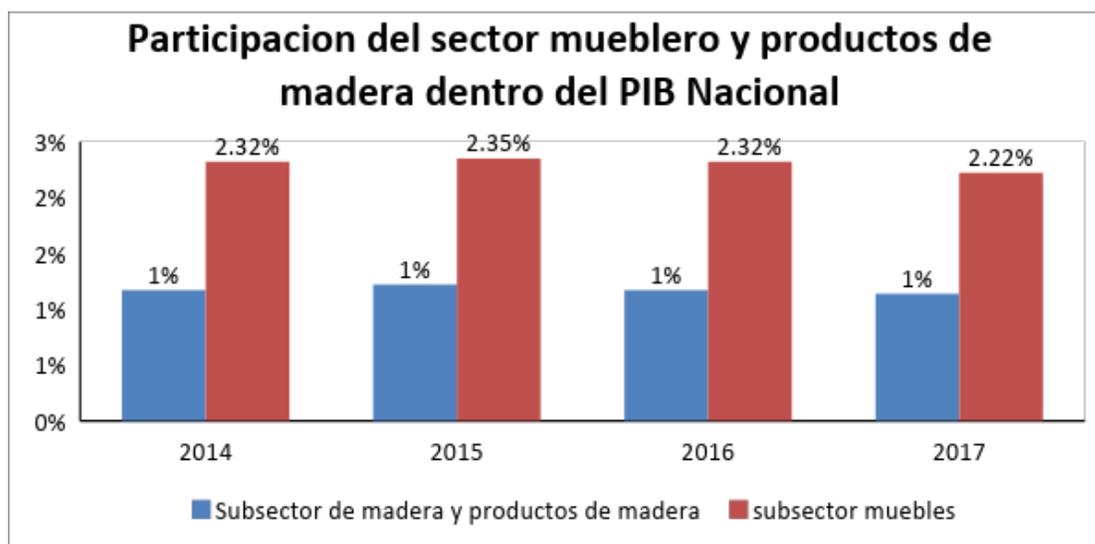
*Fuentes primarias.* La recolección de información será directamente de la compañía Embalajes Armar S.A.S, adicional se tendrá información de entidades como PROCOLOMBIA, ANALDEX, DANE.

*Fuentes secundarias.* dentro de estas fuentes se incluye el internet, diccionarios, trabajos académicos de grado profesional y los textos referentes al tema que puedan ayudar a obtener más información sobre el tema de importación de pymes, libros referentes a transporte comercialización de muebles y los Artículos publicados en revistas.

### Desarrollo y crecimiento en el sector muebles en Colombia

El sector manufacturero Colombiano en los últimos años se ha ubicado como la cuarta actividad productiva más representativa de la economía y es que es el sector manufacturero reúne diversas actividades que van desde la artesanía hasta la tecnología, y logran realizar una transformación de materias primas en productos manufacturados o terminados para la distribución y consumo del cliente final; La participación de las exportaciones que realiza el sector manufacturero ha estado centrada en América y que solo “Ecuador ha generado una participación 15,2%, Estado Unidos 11,8%, Perú con 10,7%, Venezuela con un 10,2% y Brasil cuenta con una participación del 9,4%” (Procolombia,S.F,p.3).

Dentro del sector manufacturero se encuentra el subsector de muebles en donde la participación que ha tenido ha sido de 0.67%, logrando alcanzar una buena participación dentro de la industria manufacturera completando el 4,2% de participación en el PIB además el sector de muebles ha logrado aportar al empleo nacional, por lo que está mostrando un gran impacto positivo dentro de la economía y crecimiento del país (M&M R., 2018, (a)).



**Figura 1.** Participación del sector mueblero en relación con el PIB. Elaboración propia con base en. (M&M R., 2018,(c)).

Durante los años de 2014 a 2017 el subsector de madera, producción de muebles y el subsector de muebles se ha mostrado en un auge constante lo que representa algo positivo para el crecimiento y participación del PIB nacional, en noviembre de 2018 la participación del subsector de muebles reflejó un crecimiento del 1,1% (M&M R., 2018, p. 1(a)). Cabe resaltar que en lo corrido del 2018

las exportaciones también lograron obtener una gran participación y es que en este año Colombia exportó US\$ 55.121.680, un 13% más de lo que se exportó en el año anterior, siendo Estados Unidos el mayor destino donde se realizaron las exportaciones con un 16,9%, seguido de Vietnam con una participación del 10,8%, Panamá con una participación del 10,2%, China con el 7,4%, le sigue Chile con el 6,3%, India con el 5,3%, Ecuador con el 4,3%, México 3,4%, Rep. Dominicana con el 2,3% y por último Brasil con una participación del 2,1% (M&M R., 2018, (d))

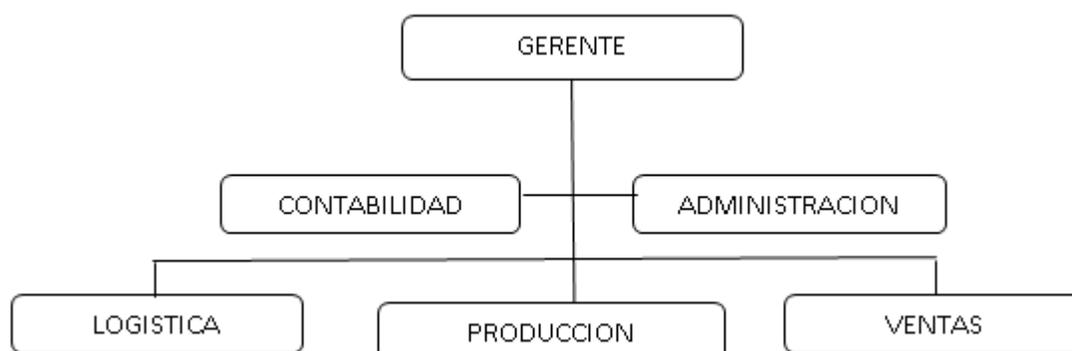
El sector de muebles ha logrado tener una ardua participación en las exportaciones de sus productos y es que solo en el 2017 se logró alcanzar 6.62%, en el año 2015 uno de los principales países que importó productos maderables de Colombia, fue Costa Rica con una participación del US\$ 465, Ecuador con US\$ 229, Guatemala importó US\$50 y Estados Unidos con US\$24, para el 2016, la participación de Estados Unidos aumentó esta fue por un valor de US\$ 387, seguido de Costa Rica con US\$ 99, Ecuador con el US\$ 55, ya para el 2017 la participación de Estados Unidos con US\$ 128, luego le Costa Rica con US\$ 199 y Ecuador con el US\$ 75, para el cierre del año 2018 Costa Rica volvió a tomar el generar grandes importaciones pues en este año representó un valor de US\$ 227, seguido de Ecuador con una participación del US\$ 48 y aparece Panamá con una participación del US\$ 42, Estados Unidos alcanzó un valor de US\$ 23 (Trade Map, S.F., Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia)

### **Empresa Embalajes Armas S.A.S**

La empresa Embalajes Armas S.A.S fue creada en 13 de septiembre del 2013, con el propósito de fabricar estibas en madera y a la vez fomentar empleo en personas hábiles para este arte y/o desempleados, pero con el transcurrir del tiempo y viendo las necesidades y demanda del sector, dicha finalidad se amplió a la producción de otros artículos elaborados en madera como son sofá camas, base camas, entre otros, llegando así a expandirse como proveedores de prestigiosas y reconocidas empresas.

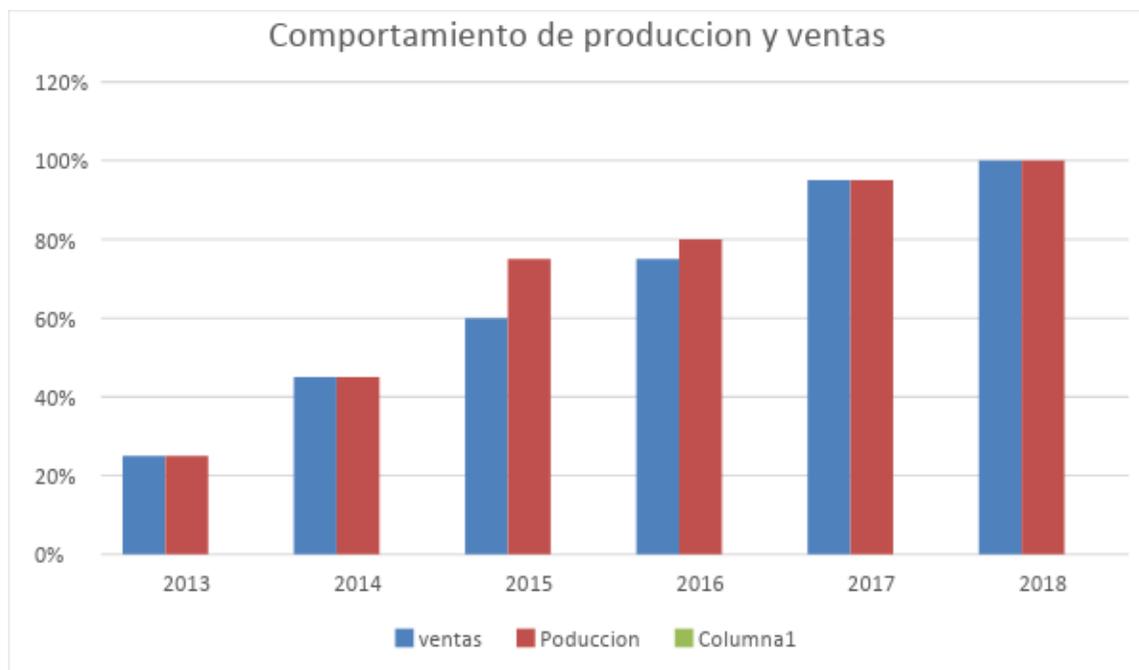
El número de identificación de la empresa es 900.656.548-4 y su representante legal es Rene José Másmela Fontecha, esta tiene su domicilio de notificación judicial y dirección comercial en la carrera 8ª No. 15-07 en Sibaté Cundinamarca. La empresa tiene como misión Fabricar, diseñar, ofrecer y comercializar productos en madera de excelente calidad, que cumplan con los altos estándares exigidos por el mercado adoptando la innovación constantemente, y cuya madera a largo plazo, pueda ser recuperada. Por otro lado, está la visión que se basa en tener una posición en el

mercado a gran escala, ser proveedores de empresas postuladas y reconocidas dentro del mercado y para el año 2020 exportar los productos a diferentes destinos comerciales.



**Figura 2.** Organigrama empresarial. Elaboración propia con base en datos primarios de la empresa.

La empresa se caracteriza por la constante innovación especialmente en la recuperación de madera, la cual ha sido un factor favorable para que los clientes prefieran los productos de la empresa. Los certificados que ha obtenido la compañía Embalajes Armar S.A.S en el transcurso del tiempo han sido entregados directamente por empresas reconocidas a nivel nacional como lo es la empresa Primadera S.A.S lo cual ha impactado de manera positiva las venta y producción de la empresa Embalajes Armar. Así mismo, certificados generados por calidad, han hecho que la empresa tenga un posicionamiento mediante la voz a voz dentro de grandes empresas e incluso multinacionales como lo es Boxi Sleep (Falabella).



**Figura 3.** Venta y producción de Embalajes Armar S.A.S. Elaboración propia con base en datos primarios de la empresa.

Para los años 2013 y 2014 la producción y ventas estaba relacionada con la fabricación de estibas para embalajes, el procedimiento de fabricación y producción se realizaba directamente dentro de la empresa, siendo esta la razón por la cual estos dos indicadores se mantienen en el mismo rango.

En el año 2015 se implementa la fabricación de esqueleteria de muebles y se mantiene la fabricación de estibas, sin embargo la demanda por parte de los diferentes clientes hicieron que la empresa implementara una nueva estrategia en donde la materia prima era repartida a diferentes fabricantes para la elaboración de esta, así mismo se implementaron algunos diseños de muebles los cuales dieron a reconocer la empresa dentro de las mismas pymes, siendo esta la razón por la cual la producción empezó a aumentar.

Como resultado a esta estrategia en el año 2016 diferentes empresas reconocidas a nivel nacional como lo son Espumados S.A., Corona y Sodimac (Homecenter) hicieron de Embalajes Armar S.A.S un reconocido proveedor de esqueleteria y estibas, lo que para la empresa representó un impulso a innovar y crear nuevos productos.

En relación con el desarrollo y el crecimiento de la compañía para el años 2017 las ventas presentan un comportamiento positivo, esto, gracias a que la empresa Boxi Sleep (Falabella) se convierte en un nuevo cliente potencial, lo que para la empresa representó un nuevo proceso de

producción incluyendo nuevas áreas como lo son tapicería, confección, y ensamble, a su vez dando paso a una nueva sucursal en donde su objetivo principal era entregar el producto final, como lo son base camas, sofá camas, cocinas integrales, puertas, armarios y demás muebles para el hogar. Al momento de incrementar nuevos procesos de producción los resultados en las ventas fueron notorios impactando de manera positiva la empresa.

### **Productos:**

Todos los productos elaborados directamente en la empresa tienen como materia prima la madera, de ella se derivan los sofás cama multifuncionales, en este caso se cuenta con aproximadamente más de 15 modelos diferentes los cuales cambian en su diseño, tela y precio. Los sofacamas más apetecidos por los clientes son sofacama roma, Veracruz, Lisboa y Caño cristal, siendo la tela Prana (cuero sintético) la que más participación tiene gracias a su alto nivel de calidad logrando así dar hasta 5 años de calidad por producto.

Por otro lado, están las basecamas las cuales se elaboran con diferentes telas, en este caso sigue predominando la Prana. Las medidas ofrecidas para el mercado son:

Tabla 1.  
*Basecamas*

Medidas de base cama	Descripción.
100 X 190	Un metro, por un metro noventa centímetros ( Sencilla)
1.20 X 190	Un metro con veinte centímetros por un metro noventa centímetros( Sencilla).
1.40 X 190	Un metro con cuarenta centímetros por un metro con noventa centímetros (Semi doble)
1.60 X 190	Un metro con sesenta centímetros por un metro con noventa centímetros (Doble)
200 x 200	Dos metros por dos metros( Doble)

*Nota.* Elaboración propia con base en datos primarios de la empresa

La elaboración de las cocinas integrales se hace con base a los gustos y presupuestos de los clientes, sin embargo, cabe resaltar que para este tipo de productos al igual que los anteriores no se maneja madera aglomerada, siendo esta la razón principal por la cual la calidad se volvió potencial para la empresa, Productos como puertas, cajones, armarios y demás también manejan las mismas características que las de las cocinas integrales.

La innovación en los productos se destaca principalmente en las sofacamas multifuncionales siendo el sofacama caño cristal el producto que tiene mejor tecnología, esto gracias a que cuenta con un acuario en los antebrazos y un herraje para nivelar de tres maneras el mueble. En cuanto a

las basecamas la innovación se aplicó en las basecamas de Paral las cuales están unidas por imanes evitando así los tornillos para que estas sean más rápidas de armadas; La idea surge por una solicitud de una persona de la tercera edad la cual comentaba que al momento de armar la basecama era necesario tener herramientas como mínimo un destornillador.

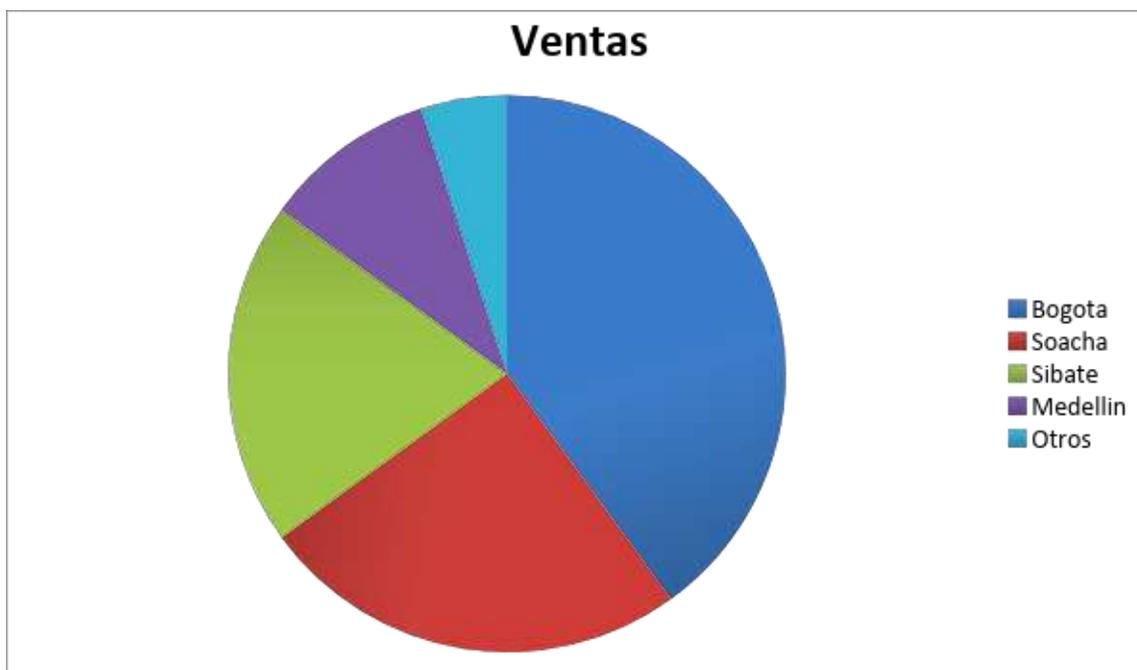
Así mismo, los herrajes, el mármol, la grifería, cajones etc. de las cocinas integrales, los modelos de las puertas talladas, los diseños de interiores para bares y restaurante, son parte de la innovación teniendo en cuenta siempre la opinión del cliente.

Por consiguiente, en este año la empresa deja la relación con los demás fabricantes que se había implementado en el año 2015 para continuar con la producción completa de sus productos.

En definitiva para el año 2018 se mantiene la producción de estibas y de muebles para hogar sin embargo la innovación hace parte del desarrollo y crecimiento de la empresa, esto reflejado en nuevos productos como lo son, sala caño cristal (sala modular con acuarios en antebrazos), mesa de centro con acuarios, base camamas para mascotas, gimnasios para gatos, diseños de interiores, sofá camas multifuncionales, base cama de paral (base cama con imanes internos y externos para mayor facilidad de armado),entre otros.

La empresa Embalajes Armar S.A.S inició en el departamento de Cundinamarca en el municipio de Sibaté y Soacha, y así mismo su participación ha sido en este departamento, los iniciales clientes se encuentran ubicados en Bogotá, Sibaté, Soacha y Fusagasugá. Como se mencionó anteriormente el desarrollo de la empresa ha hecho que esta a su vez se expanda a otros lugares, como pueblos entre ellos Puerto López Villavicencio en donde se vende a un comerciante los muebles modulares y en sopo donde se tiene una tienda familiar y se venden los productos con la marca oficial.

Así mismo uno de los más grandes logros en cuanto a su expansión ha sido el ingreso al departamento de Antioquia mediante la empresa Espumados S.A.S la cual tiene su principal sucursal en este lugar. Una vez se conoce la región la empresa contacta diferentes comerciantes y se empiezan a vender los diferentes productos con la marca oficial. Sin embargo, la expansión a nivel local se hace poco a poco más fuerte gracias a las diferentes páginas web con la que la empresa cuenta y los diferentes pedidos que se realizan a nivel nacional.



**Figura 4.** Principales Mercados de venta. Elaboración propia con base en datos primarios de la empresa.

El sector de muebles ha logrado tener una ardua participación en distintos mercados, como lo son Estados Unidos, Panamá, China, Chile, India, Ecuador, México, Entre otros y son muchas las variables que hacen de este sector un fuerte de las exportaciones del país.

La innovación es fundamental en cualquier producto, sin embargo, en los muebles es fundamental para el éxito, cuando se habla de mercados objetivos e ingreso a nuevas culturas y generaciones es importante resaltar la tecnología. Como mercado potencial están los baby boomers (1945-1965) los cuales tienen como costumbre gastar y comprar objetos de lujo que ofrezcan eficacia y duración, o por otro lado están los millennials (1981- 1994) que tienen como hábito realizar las compras vía internet, que los productos sean personalizados, amigables con el medio ambiente y que sean multifuncionales. (TFO Canadá, S.F, pp. 10-13).

Tabla 2.  
Matriz FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca reconocida por altos estándares de calidad y multifuncionalidad</li> <li>2. Disposición final de materia prima y colaboración con el medio ambiente</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercialización y producción en nuevos destinos comerciales.</li> <li>2. Implementar tecnología inteligente en los procesos de producción.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajuste anual de precios afectando margen de ganancia.</li> <li>2. Reducción de precios en clientes potenciales</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Declives económicos a nivel mundial.</li> <li>2. Productos sustitos.</li> </ol>

*Nota.* Elaboración propia con base en datos primarios de la empresa

La empresa Embalajes Armar S.A.S centra las fortalezas directamente en la producción, la materia prima y su calidad. Como desventaja se menciona el ajuste anual de precios ya que una vez la empresa tiene clientes potenciales, el aumento del precio anualmente puede ser un factor para terminar la relación comercial. Las oportunidades se han efectuado en diferentes momentos en el transcurso del desarrollo de la empresa como el enfoque a nuevos mercados fuera del departamento de Cundinamarca. Por último, las amenazas que están asociadas a factores fuera del control interno de la empresa.

La primera estrategia que es la FO, se basa en seguir manejando las características que hicieron que la empresa ganara dicho posicionamiento como lo son la multifuncionalidad y la calidad, y al momento de ingresar los productos en los nuevos destinos comerciales ser la primera opción de los clientes. La estrategia DO, está relacionada con la implementación de tecnología inteligente como

la oportunidad. Noticias y artículos aseguran que la tecnología inteligente es detonante para no ser vencido por la competencia. Dentro de la parte administrativas se mencionan herramientas como SAP para ser más eficientes en la organización de las materias primas de la empresa (E&N, 2018) no solo para la elaboración de los productos sino también para realizar los ajustes administrativos anuales según las variables dadas por el gobierno para mejorar la debilidad en los precios.

Por otro lado, está la estrategia FA, directamente relacionada con la disposición final de la materia prima en ayuda con el medio ambiente, para así mismo poder contrarrestar los productos sustitos que especialmente cuente con una fuente de materia prima distinta, esto se puede lograr propagando la reutilización de madera gruesa, tela y demás. Finalmente, la estrategia DA relacionada con la amenaza de un posible declive económico en donde los merados emergentes sean los principales destinos de comercialización.

Según lo anterior, y en relación con el desarrollo que se ha presentado en el sector de muebles, la empresa Embalajes Armar S.A.S presenta un posicionamiento favorable que es reconocido específicamente mediante el voz a voz dentro de grandes empresas. Las cifras de crecimiento de la empresa y su expansión la ponen en un lugar importante para seguir potencializando y aumentando la participación del sector muebles dentro de la manufactura.

### **Análisis de posibles mercados potenciales para la internacionalización de muebles**

Como se mencionó anteriormente el sector de muebles en Colombia tiene participación en diferentes países entre ellos Estados Unidos, Vietnam, Panamá, China, México, India, Republica Dominicana, y Brasil (M&M R., 2018, (d)).

Sin embargo, la empresa Embalajes Armar S.A.S tiene como objetivo comercial a Canadá, esto gracias a que Canadá depende mayormente de las importaciones para mantener su economía en crecimiento, así mismo tiene una posición del treceavo puesto dentro de los países con mayor participación en las importaciones totales en el mundo (TFO Canadá, 2015, pp. 8-15). Por otro lado, es importante mencionar que en la actualidad la relación de Colombia con Canadá se sigue fortaleciendo con diferentes productos entre ellos agroindustriales, manufactura, y servicios sin dejar a un lado que los valores de los productos importados por Canadá desde Colombia han aumentado desde el año 2016 hasta el 2018 (TFO Canadá, 2015, pp. 20-27).

Adicionalmente es importante mencionar el acuerdo de promoción comercial que actualmente tiene Colombia y Canadá en donde se plantean el aumento de la actividad comercial, la inversión nacional y extranjera y los espacios libres de restricciones. Así mismo dentro de él se manejan tres acuerdos independientes que son acuerdo de libre comercio, acuerdo de cooperación laboral y acuerdo sobre el medio ambiente.

### **Perfil de Canadá**

Canadá se encuentra ubicado en América del Norte, su forma de gobierno es monarquía parlamentaria federal, actualmente tiene una población de 36.708.083 habitantes, su capital es Ottawa y su moneda oficial es el dólar canadiense. Las lenguas que predominan en este país son el inglés y el francés y como tercera lengua está el español, siendo el inglés el idioma con que frecuentemente se realizan los negocios, su religión varía entre los católicos, protestantes, cristianos ortodoxos, no creyentes, musulmanes, judíos, budistas, hindúes y sijes y Actualmente Canadá cuenta con un área de 9.984.670 km<sup>2</sup> (Santander Trade, 2017).

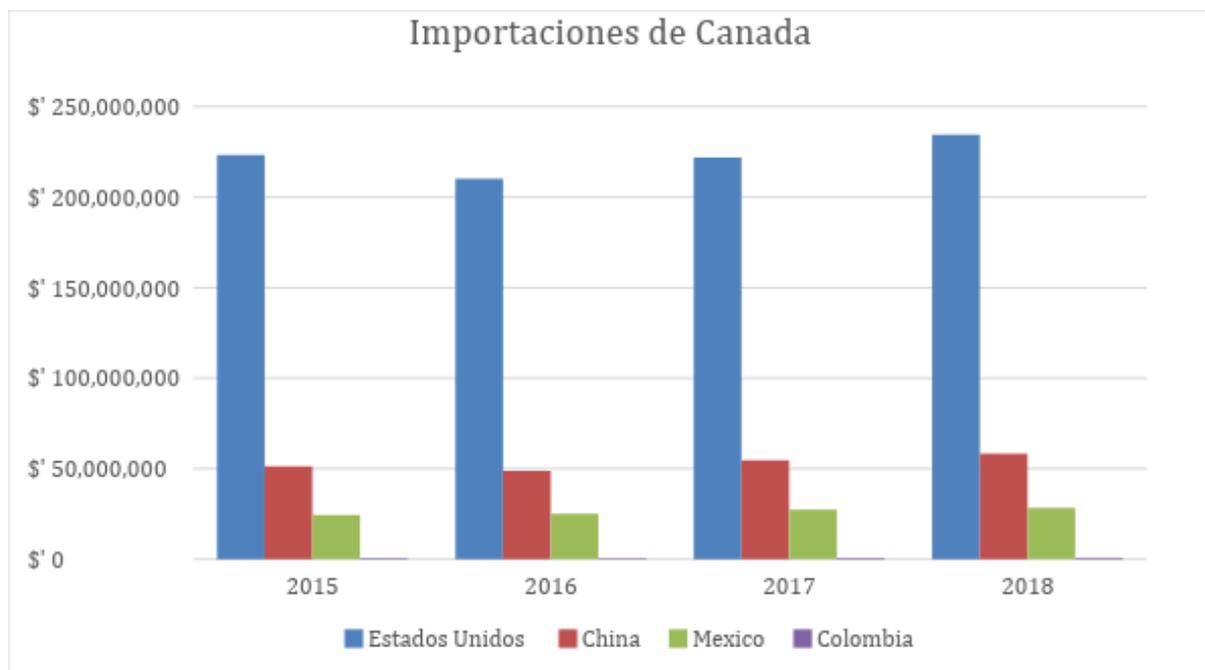
También, se debe tener en cuenta que un gran porcentaje de la población proviene de países extranjeros exactamente 1 de 5 canadienses no nació en dicho país, es por esta razón que el gobierno encamina el comercio a nuevas oportunidades ya que el multiculturalismo es una de las principales variables para el gusto de los consumidores (TFO Canadá, 2015, pp. 5).

Así mismo, Canadá clasifica a los consumidores dependiendo de las tendencias que se tengan entre ellos están los ecológicos y orgánicos los cuales centran sus compras en la ayuda con el medio ambiente y también que los productos sean buenos para la salud, un 86% afirma comprar productos verdes, un 43% menciona que pueden pagar más por un producto si su procedencia es ética y responsable, un 24% de los canadienses verifica las afirmaciones ambientales de los productos (TFO Canadá, 2015, pp. 11-20).

Por otro lado, están los consumidores de lujos los cuales se estiman dentro del consumo de la vestimenta mayor a 1,6 mil millones de dólares. En otros productos se menciona que las nuevas generaciones impulsan con fuerza esta tendencia de obtener lujos sin importar el bajo salario que se tenga, prefieren pagar más por calidad. En relación con los consumidores están los compradores con presupuesto, los cuales tiene un comportamiento más razonable y destinan su dinero para cada producto y esto gracias a que se maneja un límite de presupuesto para cada compra (TFO Canadá, 2015, pp. 20).

Finalmente se encuentra el consumidor nombrado conveniencia, el cual tiene una vida cotidiana ocupada y buscan funcionalidad y eficacia en cada producto, especialmente en los productos para el hogar, esto gracias a que los hogares cada vez son más pequeño conformados por una o dos personas (TFO Canadá, 2015, pp. 19)

Las relaciones comerciales de Canadá muestran comportamientos positivos con diferentes países entre ellos Colombia, los cuales llevan a cabo procesos de comercio en muchos sectores. Canadá cuenta con aproximadamente 34 Organizaciones Económicas y Comerciales de las cuales es miembro. Colombia tiene relaciones diplomáticas con Canadá desde 1953 y es que las relaciones bilaterales como lo es el tratado de libre comercio suscrito en el 2011 han permitido tener una expansión del comercio, una cooperación para el desarrollo y demás. Adicional Colombia es considerado un aliado valioso por su compromiso, transparencia y la cooperación e integración económica que le puede llegar a brindar al país y es que para el 2017, Colombia se convirtió en el quinto socio comercial bilateral más importante para Canadá en América Latina y el Caribe; para este mismo año las importaciones alcanzaron \$982,3 millones, y para el año 2016 entre el Ministerio de Recursos Naturales de Canadá y el Ministerio de Minas y Energía, firmaron un marco para la cooperación de los recursos naturales en donde se busca fortalecer la gobernabilidad de los recursos y en la promoción del comercio y la inversión (Government of Canada , 2018).

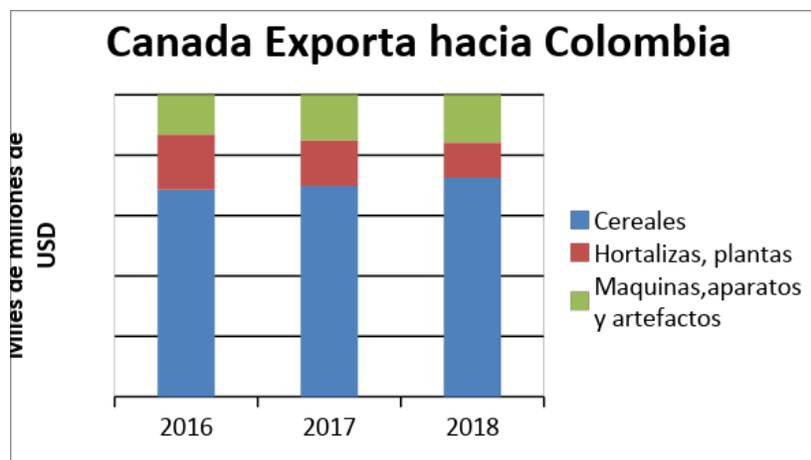


**Figura 5.** Principales importaciones de Canadá, elaboración propia con base en datos de la página (Trade map, (2018).

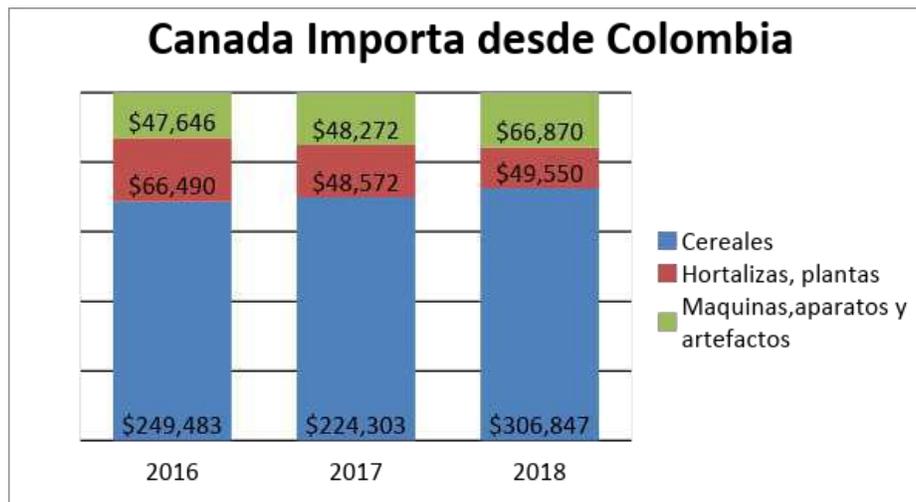
Las principales importaciones que realiza el país de Canadá provienen de Estados Unidos con \$149 miles de millones, seguido de China con \$50 miles de millones, México con \$22 miles de millones, Alemania \$12,3 miles de millones y Japón \$11,7 miles de millones, las importaciones se encuentran lideradas por coches, seguidos por camiones de reparto. Colombia ha logrado tener una buena negociación comercial con Canadá es por esto que la compañía Embalajes Armar S.A.S tiene como foco principal las exportaciones muebles a este país, ya que es uno de los países donde el subsector ha logrado crecer mostrando oportunidades para las pymes, lo que para la compañía Embalajes Armar es bueno ya que puede llegar a conseguir clientes directos en este país para comercializar la variedad de productor que posee dentro de su catálogo.

### Comercio de muebles entre Colombia y Canadá

Dentro del ranking de importaciones Estados Unidos ocupa el primer lugar con \$2.352 miles de millones, seguido de China con \$1.731 miles de millones, Canadá se encuentra en el 9 puesto con aproximadamente \$443.7 miles de millones, la siguiente gráfica muestra una relación de las importaciones y exportaciones realizadas entre los países de Canadá y Colombia.



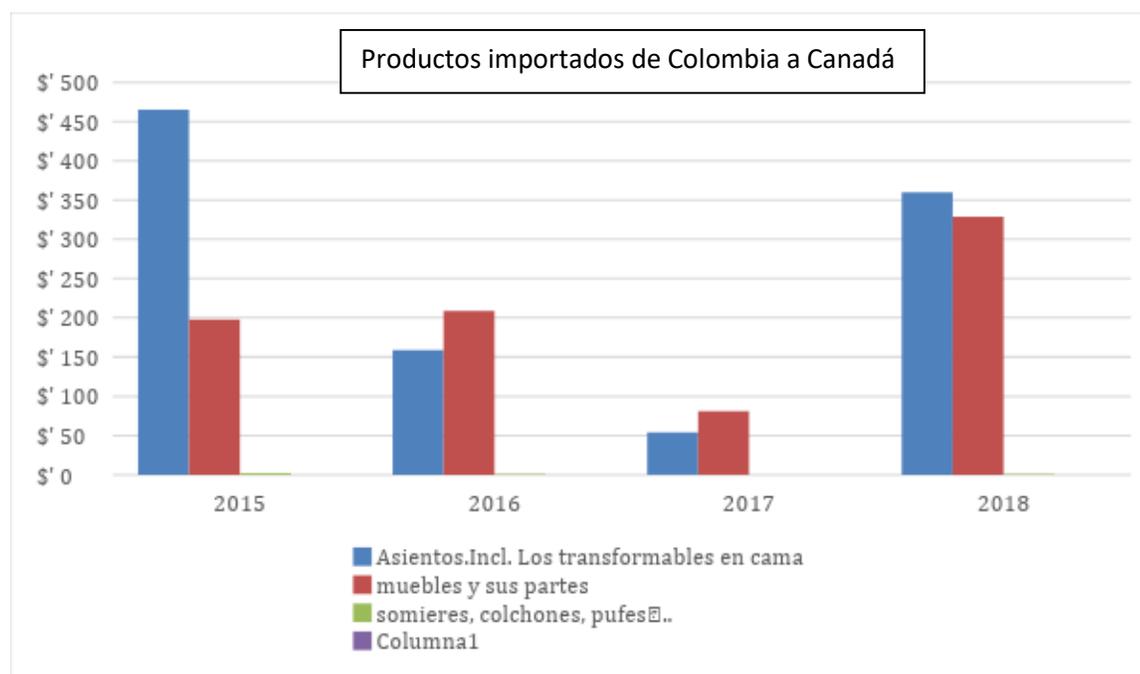
**Figura 6.** Principales exportaciones a Colombia, elaboración propia con base en datos de la página. (Trade map, 2018).



**Figura 7.** Principales exportaciones a Colombia, elaboración propia con base en datos primarios de la página. (Trade map, 2018).

Las anteriores gráficas mostraron el comportamiento de los productos que más se destacan en el mercado de estos dos países y es que gracias al acuerdo que existe entre estos dos países en donde se resalta el tema transversal que es donde abarca y relaciona todo lo relacionado al medio ambiente, en donde se estableció no estimular el comercio o la inversión a través de debilitamiento de la protección de la legislación ambiental. Adicionalmente, se diseñó un mecanismo permanente para fortalecer las capacidades comerciales y de esta forma contar con un mejor aprovechamiento del acuerdo. Durante los últimos años el sector manufacturero se ha logrado posicionar en el mercado canadiense por lo que Colombia ha logrado exportar productos maderables como lo son

asientos incluidos los transformables en cama, muebles y sus partes adicionando los somieres, colchones, cubrepíés, edredones, cojines, pufes entre otros.



**Figura 8.** Exportación de muebles, elaboración propia con base en datos de la página. (Trade map, 2018).

Dentro del mercado canadiense predomina la responsabilidad social corporativa (RSC) siendo uno de los pilares más importantes para realizar un negocio, gracias a este se promueve la responsabilidad social y ambiental, un tema que toma cada día más fuerza para las empresas, gobiernos y consumidores. Para las PYME una de las variables más importantes es implementar dicho proceso dentro de las exportaciones, o en este caso aplicar el sistema de gestión ambiental (SGA) que se encarga de verificar un desempeño ambiental positivo.

El sector de muebles en Canadá tiene una participación importante, dentro de esta están principalmente los muebles modulares para el hogar. Los consumidores canadienses presentan una preferencia por las salas con asientos contemporáneos personalizables y multifuncionales, en cuanto a los comedores para el hogar son de estilo Canadel; es decir asientos altos con líneas estéticas y refinadas y en cuanto a color se prefiere colores intensos, y los muebles para la habitación de niños la elegancia y estilos personalizados (Quality canadian furniture, s.f).

En relación con la demanda de muebles y las preferencias de los consumidores, se debe tener en cuenta los diferentes tipos de consumidores que se mencionaron anteriormente para tener una participación estratégica. Dentro de la población de Canadá se percibe que la población joven cada día tiene más participación, es por razón que el comercio electrónico y publicidad mediante los diseños personalizados y multifuncionalidad cada día tiene más participación (TFO Canadá, 2016, pp. 11-20).

Canadá tiene un mercado de muebles con 68 fabricantes potenciales los cuales todos tiene participación electrónica por medio de blogs, páginas web y redes sociales (Quality canadian furniture, s.f). Adicionalmente, como competencia directa están los almacenes de cadena con participación en este país como Walmart, Marshalls, The bay entre otros, los cuales también ofrecen al consumidor muebles y accesorios para el hogar. Por otro lado, están las empresas de decoración de interiores las cuales son competencia directa ya que estas tienen presencia en la web, directamente en Toronto una de las ciudades con más población existen actualmente 975 empresas de mobiliario y decoración. (s.a, s.f)

Colombia y Canadá tienen actualmente un acuerdo de promoción comercial el cual dio paso a la firma del acuerdo de cooperación laboral y el acuerdo de cooperación ambiental, siendo el último acuerdo el más importante para la relación de la empresa Embalajes Armar S.A.S con el destino comercial, ya que dentro de él se menciona la legislación ambiental cuyo propósito es la protección del medio ambiente, la salud humana y la prevención contra algún peligro contra la vida, dentro de dicha legislación ambiental, artículo 1, numeral c, menciona como prioridad “la conservación de la diversidad biológica, que incluye la protección de la flora y la fauna silvestre” .

La empresa Embalajes Armar S.A.S maneja la madera como materia prima es decir se involucra el cuidado de la flora, como beneficio de la empresa y como anteriormente se menciona la empresa cuenta con la disposición final de la madera, y los certificados son provenientes de empresas como Primadera quien está respaldada por la Corporaciones Autónomas Regionales de Colombia (CAR).

Por otro lado, y como beneficio para la relación están los productos de desgravación entre Colombia y Canadá, dentro de la lista de los productos no agrícolas de Colombia están diferentes tipos de muebles.

Tabla 3.  
*Muebles con desgravación con materia prima madera.*

NANDINA 2007	DESCRIPCION	ARANCEL BASE	CATEGOR IA
9403300000	Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas	20	C
9403400000	Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas	20	C
9403500000	Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	20	C
9403600000	Los demás muebles de madera	20	C

*Nota:* El arancel base está relacionado con los derechos aduaneros con base en el volumen de la mercancía y las categorías se relacionan por la prioridad de tiempo (etapas) que se estipulan. Elaboración propia con base de datos TLC Colombia y Canadá

En este capítulo se mostró la relación que Colombia ha logrado tener con Canadá cuales fueron los beneficios en el sector de muebles, el acuerdo de TLC y que aspectos son importantes a tener en cuenta para la compañía EMBALAJES ARMAR S.A.S a la hora de entrar a este país. Por otro lado, se evidencia que las importaciones realizadas por el país destino, afecta positivamente el crecimiento no solo de Canadá sino también de Colombia y así mismo se evidencian los aspectos más importantes que los consumidores tiene al momento de comprar muebles y demás artículos para el hogar.

### **Estrategias basadas en modelo Uppsala según posicionamiento de la empresa.**

La empresa embalajes Armar S.A.S optó por seleccionar el modelo Uppsala ya que es el que mejor se acomoda a las necesidades de la empresa gracias a los niveles de desarrollo en las exportaciones, como se mencionó anteriormente la empresa ha presentado un comportamiento positivo en relación con el crecimiento del sector de muebles a nivel nacional.

### **Estrategia de internacionalización**

#### **Etapa 1 Modelo Uppsala: Actividades no regulares de exportación.**

El primer nivel en este modelo de internacionalización que hace referencia a las actividades no regulares de exportación en donde la empresa no tiene recursos comprometidos y se tienen conocimientos básicos y datos importantes del país destino, adicionalmente se realiza un estudio previo en la situación de la empresa y del sector a nivel nacional para verificar si era viable realizar este proceso teniendo como resultado un veredicto positivo.

Actualmente la empresa, es proveedora de diferentes empresas, entre ellas almacenes de cadena como Falabella y la empresa de muebles Espumados, siendo estas las que tienen más participación a nivel nacional en comparación con los demás clientes. Es por esta razón que una de las estrategias para ingresar al destino comercial, sería inicialmente ingresar como proveedores de almacenes de cadenas o de empresas que se destacan en el sector de muebles con producto terminado y así darle paso al nivel dos que es exportaciones vías representantes independientes o agentes.

Adicionalmente la empresa hace el proceso de ensamble de lo que se denomina esqueleteria de cada uno de los muebles, siendo esto otra posible estrategia para ingresar al mercado. Una gran cantidad de materia prima especialmente el pino canadiense, es conocido a nivel nacional por su calidad y proviene de dicho destino comercial, lo que da paso a realizar el proceso de ensamble en este país, evitando el envío de la materia prima y optimizando costos.

#### **Detección de la necesidad de exportar.**

La compañía Embalajes Armar S.A.S. constituida desde el 2013 con el propósito de vender estibas y que al pasar de los años ha crecido y logrado llegar a tener un buen posicionamiento en el mercado con la implementación de productos como lo son muebles, ahora ha empezado a analizar todo el sector para poder iniciar el proceso de internacionalización, es decir que la compañía para el 2021 según la visión estipulada por la empresa, tiene todo listo para empezar el

proceso; iniciando con alianzas como lo son los almacenes de cadena, empresas de muebles y catalogo virtual con el que cuenta la compañía, para dar a conocer poco a poco el producto en el país destino, generando una gran participación del voz a voz el cual puede llegar a ser un buen aliado.

### **Producción.**

La compañía cuenta con aproximadamente 20 empleados en la parte de producción, los muebles que la compañía realiza tienen un tiempo de producción de 15 días hábiles, estos empiezan a contar desde el momento que el cliente nos da la confirmación, por otro lado, con los grandes clientes que se tienen como los anteriormente mencionados, se estipulan las entregas correspondientes según lo acordado.

Según la entrevista con el gerente Rene José Másmela Fontecha, y con el fin de internacionalizar la empresa, una de las estrategias que se está llevando a cabo actualmente es la construcción de una nueva bodega propia, en donde la capacidad de producción será mejorada mediante nuevas máquinas como lo son pulidoras, cortadoras, y pistolas para puntillas y grapa. Por otro lado la empresa implementara y seleccionara las nuevas áreas de trabajo en cuanto a producción en donde se dividirá por los diferentes procesos que tiene la madera, es decir al momento de llegada la madera se selecciona si esta es para reparar y si necesita ser limpiada mediante el cepillo (máquina para limpiar la madera) o si puede ser llevada al área de corte para que finalmente se pueda ensamblar en los diferentes procesos de producción de base camas, sofá camas y demás muebles para el hogar.

El resultado de lo anteriormente mencionado apunta a mejorar la calidad y que la producción sea más eficaz para así mismo entrar con éxito al país de destino.

### **Financiero.**

Según la entrevista con el contador de la empresa Embalajes Armar S.A.S Edison Rengifo y teniendo en cuenta los indicadores económicos como lo son el ROA (rentabilidad sobre los activos) y el ROE (rentabilidad sobre el patrimonio) se obtuvo como efecto de apalancamiento positivo, ya que el ROE fue superior al ROA en un 15%.

Para la misión que tiene la empresa de internacionalización, la preparación ha sido desde años atrás, es por esta razón que según el gerente y el contador la empresa cuenta con el musculo

financiero necesario para iniciar el proceso con un porcentaje bajo de endeudamiento por parte de entidades financieras como lo son bancos.

### **Organización.**

La compañía cuenta con el área de recursos humanos, área de contabilidad y administrativa, la parte de producción y la de transporte, sin embargo, se desea implementar una estrategia que sea más exigente para la distribución y cumplimiento de las actividades diarias realiza la compañía.

Adicionalmente y con el fin de mejorar la organización el Gerente Rene José, menciona que es necesario la vinculación de un supervisor el cual sea el encargado de pasar un reporte diario a contabilidad de cada uno de los materiales que fueron utilizados desde la parte de producción como lo son puntillas, grapas, tela medida en metros, madera, pegante, herrajes, brocas etc. En la parte de administración la cantidad de hojas, esferos, cartuchos, sellos, grapas y demás. En la parte de confección el uso de las tizas, las tijeras, la tela medida en metros, hilos etc.

Todo lo anterior se desea implementar con el fin de aprovechar al máximo cada uno de los recursos brindados por la empresa, y así mismo aprovechar recursos que pueden ser reciclables, como los son la madera, la puntilla que pasa a ser chatarra, las hojas de papel, el reúso de la tela que sobra al momento de ser cortada.

### **Marketing.**

Actualmente la compañía maneja el área de ventas mediante la web y las diferentes redes sociales, sin embargo, se tiene un pequeño mostrario en cuanto a telas y demás materiales en físico para su elaboración, y en algunas ocasiones el cliente puede ver en físico el mueble cuando se va realizar una entrega. Sin embargo, en la bodega que se está construyendo se tienen destinados dos pisos como sala de venta esto gracias a que la demanda a nivel específicamente local ha incrementado según el gerente.

Como estrategia de marketing para el destino comercial y en base de los tipos consumidores y sus actividades más concurrentes, se puede manejar un marketing digital en donde sean las páginas web y redes sociales las que den reconocimiento y posicionamiento de la marca.

### **Tecnología.**

En esta área la empresa ha implementado poco a poco la tecnología en sus diferentes áreas con el fin de mejorar todos los procesos, en el área de administración de otorgaron computadores

impresores nuevas, en la parte de producción mejor maquinaria con el fin de minimizar el riesgo de accidentes como lo son pulidoras y cierras, entre otros.

Adicionalmente, la compañía desde hace 3 años cuenta con página web, lo que la hace contar con un acceso más para darle al cliente final una forma más rápida de adquirir los diferentes productos, y a su vez poder tener más opciones y variedad en productos <https://armarsas2018.wixsite.com/muebles>. Como opción en ayuda con el medio ambiente la empresa optó por implementar la facturación electrónica, y utilización de papel reciclable y también la separación de basuras.

### **Riesgos.**

En el momento que la compañía Embalas Armar S.A.S. empiece la internacionalización debe tener claro que se puede encontrar con algunos riesgos como lo son, el riesgo operativo el cual hace referencia al momento de sufrir una pérdida financiera o que no se haya planteado debidamente la operación, el siguiente riesgo es el riesgo de transporte este es importante por lo que en este punto entran los términos de negociación y en cada uno de los términos es significativo tener claro el seguro ya que este es el que cubre el riesgo que se tiene entre las dos fronteras de los países que intervienen, el siguiente riesgo es el documental el cual hace referencia a toda la documentación que se puede llegar a encontrar incompleta a la hora de exportar la mercancía.

### **Principales competidores.**

Para el proceso de internacionalización la compañía Embalajes Armar S.A.S. debe tener en cuenta sus principales competidores a los que mostraremos el crecimiento en ventas durante tres años consecutivos.

Tabla 4.  
Empresas del Sector de Muebles en Colombia

<b>Millones de Pesos (COP)</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>VENTAS</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Madecentro</b>	<b>280.178</b>	<b>334.053</b>	<b>406.471</b>
<b>Espumados S.A.</b>	<b>74.148</b>	<b>73.631</b>	<b>73.104</b>
<b>Muebles y Accesorios</b>	<b>47.887</b>	<b>49.663</b>	<b>46.309</b>
<b>Manufacturas Muñoz S.A.</b>	<b>33.926</b>	<b>31.512</b>	<b>33.973</b>
<b>Cueros y Diseños S.A.S</b>	<b>11.680</b>	<b>14.054</b>	<b>16.833</b>
<b>Muebles y Plásticos S.A.S.</b>	<b>11.226</b>	<b>11.085</b>	<b>10.650</b>

*Nota.* Elaboración propia con base de datos. (M&M, R, 2017).

Estas compañías con las principales competidoras, por lo que a lo largo de su constitución muchas de ellas han logrado participar en grandes eventos de madera, ferias donde su crecimiento hacen que se conozcan cada vez más tanto en el marco local como en el internacional. es por esto que la compañía Embalajes Armar tiene como propósito empezar a participar en las Ferias de madera para empezar a ganar posicionamiento y reconocimiento.

#### **Análisis de los posibles aliados.**

Dentro del marco internacional Canadá cuenta con grandes superficies como lo son Ard Outdoor, una compañía que proporciona al cliente un diseño una variedad de muebles tanto para el interior como al exterior, Artefac una compañía que ofrece una diversidad de sillas para toda ocasión, otra posible empresa aliada es la Storyboard Furniture Ltd esta empresa está enfocada en la elaboración de muebles personalizados, si la empresa Embalajes Armar S.A.S. puede entablar alianzas comerciales mediante el joint Ventures, por lo cual se puede llegar a conseguir una gran adaptación en el mercado de destino y lograr entablar una gran línea de trabajo (TFO Canadá, 2015, pp. 7-11)

#### **Logística en Canadá.**

Canadá se encuentra en Norteamérica, limita al norte con el Océano Ártico, al Este con el Océano Atlántico, al Sur con Estado Unidos y al Oeste con Alaska y el Océano pacifico, Canadá

cuenta con una gran variedad de conexiones terrestres, férreas, fluviales y aéreas desde sus principales puertos y aeropuertos; en el tema Aéreo Colombia opera principalmente en Pearson internacional (Toronto), Aeropuerto Vancouver (Columbia Británica) y el aeropuerto de Montreal (Quebec), para la parte marítima Canadá cuenta con siete puertos de descargue en los cuales Colombia tiene participación estos puertos son el de Saint John, Winnipeg, Edmonton, Montreal, Halifax, Vancouver y el puerto de Toronto, el tiempo de transito ya depende directamente del puerto que se despache la mercancía y al cual vaya a llegar, la documentación que Canadá requiere al momento de ingresar mercancía a su territorio es la expedición de tres facturas Comerciales cuando el valor en moneda Canadiense es menor a \$1.600 CAD, cuando el valor es superior se exige las mismas tres facturas pero estas deben estar expedidas por la Aduana de Canadá, para los temas de madera se exige el Certificado de Fitosanitaria en donde se aplica la norma NIMF-15, la cual ayuda a que se tenga una medida de reducción de riesgo de introducción de plagas (Procolombia,s.f.).

En este capítulo se logra observar que la posibilidad de llevar a cabo la visión planteada por la empresa es positiva, debido a los diferentes factores que tienen un comportamiento favorable para cumplir el objetivo. Inicialmente la empresa puede empezar a comercializar sus productos en el mercado internacional, con la gran participación que puede ir adquiriendo en las conversiones como se ha hecho en los últimos años en Compensar Bogotá, y en la Feria Forestal Mueble y Madera, en la cual se puede ir encaminando para un reconocimiento mayor a nivel local y abrir nuevas puertas en mercados internacionales.

### **Conclusiones**

La empresa Embalajes Armar S.A.S ha presentado un desarrollo y crecimiento significativo en el periodo de tiempo que lleva en el mercado gracias a diferentes factores, entre ellos está el reconocimiento dentro de otras pymes y grandes empresas por su innovación y constante adaptación de tecnología. Por otro lado, está la comunicación directa con los clientes para obtener como resultado un producto acorde a lo que se requiere por este, así mismo la participación activa en la web y redes sociales han hecho que esta sea reconocida en diferentes lugares locales, es decir la empresa se encuentra en un momento favorable en relación con estos y otros factores.

En relación con el estado actual positivo que tiene la empresa Embalajes Armar S.A.S se tuvieron en cuenta diferentes países para llevar a cabo el objetivo de internacionalizar la empresa, dentro de los factores a evaluar se tuvieron en cuenta indicadores económicos, acuerdos bilaterales, geografía entre otros, sin embargo el punto clave para seleccionar a Canadá como destino comercial, fue la alta demanda de muebles para el hogar en especial la necesidad del consumidor en donde la funcionalidad es lo primordial, por otro lado está la participación que tiene Canadá en relación con las importaciones que realiza a nivel mundial siendo uno de los países que más importan con el fin de tener su economía estable. El tratado de libre comercio con Canadá favorece a la empresa colombiana al momento de comercializar el producto, esto gracias a que se encuentran dentro de la lista de desgravación y finalmente empresas que se encuentran en Colombia y con las cuales se tiene relaciones comerciales como Falabella.

Gracias al posicionamiento actual que tiene la empresa Embalajes Armar S.A.S se optó por tener como visión la internacionalización, la preparación que ha mantenido la empresa hace que actualmente tenga la capacidad de producción, organización y músculo financiero para que el resultado de internacionalización sea positivo, mediante el modelo Uppsala se plantea hacer dicho proceso a través de las etapas que este propone, cada una de estas etapas van comprometiendo a la empresa poco a poco en las exportaciones a este país, mitigando el riesgo de lo que implica hacer las exportaciones a otro destino comercial.

### Referencias

- Government of Canada . (12 de Octubre de 2018). Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de [https://www.canadainternational.gc.ca/colombia-colombie/bilateral\\_relations\\_bilaterales/index.aspx?lang=spa](https://www.canadainternational.gc.ca/colombia-colombie/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=spa)
- Admin. (15 de Enero de 2016). Obtenido de Revista Porte: <http://www.revistaporte.com/2016/01/15/383/>
- Arias Ranedo, A. J. (2012). Cuadernos de Internacionalizacion. Jaèn: Formacion Alcala .
- Botero Mesa, J. F., Alvares Pareja, F., & Gonzalez Perez, M. A. (11 de Junio de 2012). Obtenido de Modelos de internacionalizacion para pymes colombianas : <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1343/1214>
- Castro Figueroa, A. M. (Mayo de 2007). Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/970>
- Castro Figueroa, A. M. (Mayo de 2010). Universidad del Rosario. Obtenido de Modelo de internacionalización para la empresa colombiana: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/970>
- Diaz, D. M. (02 de Noviembre de 2018). Diseño, clave para acelerar la industria de los muebles. EL TIEMPO.
- E&N. (2018). Nuevas tecnologías empujan al desarrollo de impresas inteligentes . E&N, 1.
- Erik, J. J. (S.F.). The Internationalization process of the firm. Jstor to digitize.
- Escandon Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (21 de Mayo de 2014). Obtenido de Los determinantes de la orientacion exportadora y los Resultados en las pymes Exportadoras en Colombia : <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314001326?token=DE7393C031C69B DFF13B77E56C8E097BB289347935F8640779A38FDACA15EB992736661336798FD19340C4B44ED49B74>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: Mc graw Hill Education.

- M&M, R. (4 de Diciembre de 2017). La Revista el Mueble y la Madera. Recuperado el 07 de Abril de 2019, de <https://revista-mm.com/noticias/noticias-sectoriales/ranking-principales-empresas-industria-mueble-colombia/>
- M&M, R.(a) (3 de Agosto de 2018). 25 años en cifras: sector del mueble y la madera se reinventa. Obtenido de <https://revista-mm.com/economicos/25-anos-en-cifras-el-sector-del-mueble-y-la-madera-se-reinventa-2/>
- M&M, R.(b) (2018). Design Room Colombia, Nueva aliada del diseño de muebles y la exportacion . La revista el Muebles y la Madera, S.PP.
- M&M, Revista.(c) (9 de Abril de 2018). Obtenido de La revista el Mueble y la Madera: <https://revista-mm.com/ediciones/edicion-99/asi-van-cifras-del-mueble-y-la-madera/>
- M&M, Revista.(d) (28 de Febrero de 2018). Obtenido de La revista el Mueble y la Madera: <https://revista-mm.com/noticias/noticias-sectoriales/en-2017-las-exportaciones-de-muebles-de-madera-crecieron-a-un-ritmo-de-86/>
- MAP, T. (S.F.). Obtenido de International Trade Centre:  
[https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c170%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c170%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)
- MAP, T. (S.F.). Obtenido de International Trade Centre :  
[https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c170%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c170%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)
- MAP, T. (S.F.). Obtenido de International Trade Centre :  
[https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c170%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c170%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)
- MAP, T. (S.F.). Obtenido de International Trade Centre:  
[https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c170%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c170%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Martinez, P. C. (2009). Pyme estrategia para su internacionalizacion. Barranquilla: Ecoe ediciones.

Ospina Pantora, I. M. (2018). Obtenido de Analisis de las pymes del sector de muebles en Colombia a partir dle ingreso de compañías y productos extranjeros :  
[repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/367/1/](http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/367/1/)

PROCOLOMBIA. (S.F.). Recuperado el 08 de Abril de 2019, de  
[http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_canada\\_2.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_canada_2.pdf)

Procolombia. (S.F.). Manufactura en Colombia . Obtenido de  
<http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-opportunidades/manufactura-en-colombia>

PROCOLOMBIA. (S.F.). Manufacturas en Colombia . Recuperado el 08 de Abril de 2019, de  
[http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_canada\\_2.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_canada_2.pdf)

Quality canadian furniture. (s.f). Muebles detacados . Obtenido de  
<http://www.qualitycanadianfurniture.ca/en/furniture>

Quality canadian furniture. (s.f). Encontrar un fabricante . Obtenido de  
<http://www.qualitycanadianfurniture.ca/en/manufacturers>

Ranedo, A. A. (2012). Cuadernos de Internacionalizacion 8. Alcala la real (Jaen): Formacion Alcala .

Restrepo Morales, J. A., & Vanegas Lopez, J. G. (20 de Agosto de 2015). Obtenido de Internacionalizacion de las pymes: analisis de recursos y capacidades internas mediante logica difusa:  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104215000315?token=BC43ECAA77A07010C2089465E7422ABD59F31326C7602B1BA07C6957E22F438CFF3F50F4201F3166BCED8FBA46574185>

s.a. (s.f). HOUZZ. Obtenido de <https://www.houzz.es/professionals/mobiliario-y-decoracion/c/Toronto--ON>

S.A. (S.F.). HOUZZ. Obtenido de <https://www.houzz.es/professionals/mobiliario-y-decoracion/c/Toronto--ON>

(S.F.). Obtenido de Procolombia: <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-opportunidades/manufactura-en-colombia>

Trade Map. (S.F.). Obtenido de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c4421%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Sampieri, H. (2014). Metodología de la investigación . Mexico D.F: Mc Graw Hill Education .

Sanchez, L. Z. (12 de Octubre de 2018). Mexico se coloca como mayor exportador de muebles de madera en latinoamerica . El universal . Obtenido de <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/mexico-se-coloca-como-mayor-exportador-de-muebles-de-madera-en-latinoamerica>

TFO CANADA. (2015). Bienvenido al mercado canadiense: un manual para exportar a canada . Obtenido de

[http://ctoro.mrecic.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense\\_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf](http://ctoro.mrecic.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf)