

# Industria de la madera en Colombia: recursos claves para el resultado exportador

## Wood industry in Colombia: key resources for export performance

**Jorge Isaac Lechuga-Cardozo\***  
Universidad Autónoma de Nuevo León  
jorge.lechugacrd@uanl.edu.mx

\* Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones internacionales, Colonia Residencial Las Torres, Monterrey, Nuevo León, MÉXICO.

### RESUMEN

El presente artículo elabora un diagnóstico de los recursos y capacidades para la exportación, asociado a la cadena de fabricantes y comercializadores de muebles de madera del municipio de Soledad-Atlántico. Se aplicó una encuesta a una muestra estratificada de 19 Mipymes a la industria de la madera de Soledad. Como resultado se encontró que la mayoría de las Mipymes encuestadas desconocen los requisitos comerciales de empaque, embalaje y de aduana. Se concluye que los recursos financieros, humanos y sociales inciden en el resultado exportador, por lo que para enfrentar los desafíos de la apertura comercial, se recomienda generar sinergias y asociatividad para desarrollar mayores capacidades de negociación y exportación hacia los mercados internacionales.

### ABSTRACT

An exploratory assessment of the resources and capacities of Soledad-Atlantico wooden furniture manufacturers and dealers to carry out exports sales was conducted by means of a survey applied to a stratified sample of 19 MSMEs. We found that the majority of MSMEs have no knowledge about commercial packaging, packing and customs procedures involved in export transactions. Since financial, human and social resources have an effect on export transactions results, we recommend to generate synergies and associativity to develop greater negotiation and export capabilities to reach international markets.

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 21 de Marzo 2018  
Aceptado: 26 de Mayo 2018

### Palabras Claves:

Internacionalización  
Muebles de madera  
Capital  
Resultado exportador  
TLC

### ARTICLE INFO

Received: 21 March 2018  
Accepted: 26 May 2018

### Keywords:

Internationalization  
Wood furniture  
Capital  
Export performance  
FTA

## INTRODUCCIÓN

A partir de la apertura comercial de Colombia vivida el año 1986, la industria de la madera se expande al mundo, y esto gracias a la cantidad de acuerdos comerciales firmados con los países aliados. No obstante, a la fecha, dichos tratados no se están aprovechando debido a que los empresarios reconocen debilidades en el mercado, como el temor a la exportación, debilidad de la gerencia en el conocimiento sobre el manejo de negociaciones internacionales y contratos de gran escala, así como la ausencia de proyectos lucrativos ante los bancos y entidades de financiación - cooperación internacional (DNP, s.f).

En este sentido, existe preocupación por el desarrollo de la cadena productiva de madera vía aprovechamiento de los acuerdos comerciales, como el caso del Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE.UU., dada la calidad de los productos de exportación de primer nivel, como lo expresa el Departamento Nacional de Planeación Colombia (DNP), "la utilización de mano de obra especializada en la tradición del carpintero ebanista tallador, que ofrece productos con pocos volúmenes exclusivos y finos acabados" (DNP, s.f).

En el mercado estadounidense la posición de la cadena del mueble como proveedor es bastante reducido, al 2017 participó con el 0.0003%, superada significativamente por la Comunidad Andina\*, Centroamérica, México y Chile. Además, la oferta es muy sesgada pues se concentra en un 80% en muebles para el hogar y tableros aglomerados.

Por lo anterior, existe la necesidad de mejorar la posición competitiva de la cadena aprovechando las ventajas comparativas que existen en términos de suelo y clima, impulsando la cultura exportadora de dicha cadena en el municipio de Soledad.

Este artículo muestra un diagnóstico inicial de los recursos y capacidades para la exportación de las empresas de la cadena productiva de muebles de madera de Soledad, con el objetivo de contribuir a un análisis detallado del estado actual y desplegar planes de mejoramiento de la actividad de internacionalización de este mercado, de tal forma que se puedan cerrar las brechas existentes frente a otros sectores de clase mundial.

Dentro de las motivaciones se encuentra la falta de conocimiento que tienen las Micro, Pequeñas y Me-

dianas Empresas (Mipymes) de las vías de ingreso a los mercados externos y la falta de experiencia en operaciones de comercio exterior, que generan gran incertidumbre sobre los resultados, de modo que el riesgo asociado a este tipo de decisión es muy alto.

El objetivo general de la investigación es conocer los recursos y capacidades que inciden en el resultado exportador de la cadena de fabricantes y comercializadores de muebles de madera del municipio de Soledad-Atlántico, que permitan generar estrategias competitivas e identificar oportunidades de negocio en EE.UU. y el mundo.

A través de este artículo se alcanzan los siguientes sub-objetivos: (i) presentar un análisis detallado del estado y la estructura actual de la cadena de muebles de madera en el municipio de Soledad-Atlántico; (ii) presentar la situación actual de la cadena de muebles de madera en el municipio de Soledad-Atlántico; (iii) identificar posibles oportunidades de mejoramiento a nivel estructural, productivo y organizacional de la cadena productiva; (iv) esbozar la realidad de la cadena de muebles de madera en términos de su capacidad, sus potencialidades, sus debilidades y aspectos relevantes; (v) y desarrollar iniciativas transversales para promover el desarrollo sostenible de la cadena productiva.

Esta investigación permite la obtención de conocimiento experto de los recursos y capacidades que inciden en el resultado exportador de las Mipymes de la industria de la madera como sustenta Cabrera y Olivares (2012), que es un proceso de acumulación de recursos y capacidades, tales como capital humano, social y financiero (Sirmon y Hitt, 2003; Dyer, 2006).

El manuscrito se desglosa de la siguiente manera: En primer lugar, se muestra la revisión de la literatura a través de los principales autores que soportan la investigación, seguidamente se expone la metodología utilizada en la investigación, luego un análisis de resultados a través gráficos descriptivos, finalmente la discusión y conclusiones a la luz de los resultados obtenidos.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Zapata y Rodríguez (2011) definen a la estrategia de exportación como la forma más corriente de comercio internacional de productos básicos, materias

\*Es integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

primas, productos alimenticios y de algunos servicios y productos manufacturados. Lamb, Hair y McDaniel (2006), agregan que es la "venta de bienes de producción nacional a compradores que están en otro país".

Por otro lado, Aulakh, Kotabe y Teengen (2000), definen la estrategia exportadora a partir de tres dimensiones: las estrategias competitivas, el grado de adaptación o estandarización de las actividades de marketing en los mercados exteriores y la estrategia de expansión, esto es, el grado de diversificación o alcance geográfico de las exportaciones.

En contraste, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2004), asocian el éxito de la estrategia a largo plazo, a la competitividad relativa en costos de la base de producción en el país de origen. Una estrategia de exportación tiene éxito mientras las ventajas de exportación sean mayores que sus desventajas.

En este sentido, Martín (2004), expresa que la elección de la estrategia de exportación depende tanto de factores internos de la empresa, como del tamaño, la experiencia internacional o la pertenencia de la empresa a grupo empresarial; como de factores del sector industrial, el grado de concentración o la existencia de clientes internacionales en la industria; y de factores relacionados con el país de destino, como el tamaño del mercado o el riesgo.

La estrategia de expansión en la que se centra el presente estudio es definida por Fernández, Peña y Hernández (2008) como el "número de mercados exteriores a los que se dirige una empresa exportadora y que constituye una decisión estratégica que puede tener implicaciones importantes para el resultado global de su actividad exportadora".

De modo que como asegura Aulakh et al. (2000), el número de mercados que una empresa exportadora atiende, es una decisión estratégica que puede tener implicaciones importantes para el éxito exportador en su conjunto. Así mismo Piercy (1982), afirma que la selección del número de mercados en los que estar presente reviste una gran importancia, dependiendo de la amplitud de países que se desea atender, supondrá la concentración o dispersión de los esfuerzos a realizar por la empresa.

Cuando las compañías buscan ampliar su presencia internacional deben seleccionar una estrategia de expansión de mercados. Dicha estrategia significa una menor dependencia a la concentración en un solo mercado. Flor y Oltra (2010) postulan que existe una

relación positiva entre la diversificación de mercado y el desempeño exportador de la empresa (p.17), en contraste, Madsen (1989) asegura que las empresas deben explotar los mercados que ya atienden, en vez de dispersar sus esfuerzos en un amplio número de países (p.51).

Por otro lado, se encuentra la promoción de exportaciones, definida por Seringhaus (1986), como las medidas de política pública que actual o potencialmente conducen a la actividad exportadora al nivel empresarial, industrial o nacional. Aunque esta puede ser proporcionada por organismos públicos, privados o mixtos, Francis y Collins-Dodd (2004) argumentan que muchas empresas son incapaces de realizar las exportaciones agresivamente por la carencia de experiencia, por sus recursos limitados o por otro obstáculo percibido: barreras para la exportación. Por lo tanto, los programas de promoción de exportaciones son suministrados por el gobierno, asociaciones comerciales u otras organizaciones, para ayudar a las empresas a superar dichas barreras, especialmente, a las Pymes.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó un enfoque investigativo mixto, ya que la técnica que se utilizó para la recolección de datos: encuesta, ayudó en la recopilación de información y que según Taylor y Bogdan (1987), "es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable".

El tipo de investigación aplicada a este proyecto es no experimental, pues permite plantear más hipótesis alternativas que se ajusten a los datos, y se recopila información con las encuestas.

El alcance establecido es descriptivo, puesto que pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Esta investigación es de carácter exploratorio y de tipo aplicada, puesto que la exploración permitió obtener nuevos datos que conducen a formular con mayor precisión las conclusiones de la investigación.

### *Participantes*

El marco poblacional corresponde a las empresas de

la cadena de muebles de madera del municipio de Soledad. De acuerdo a Salas (2011), en el Departamento del Atlántico a 2011 se encontraban registradas 39 empresas, que se dedicaban a la fabricación de productos en madera como muebles para el hogar, oficinas, industrias, entre otros; accesorios decorativos e insumos para el sector construcción.

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico, es decir, la muestra es seleccionada de manera intencional a conveniencia del investigador por la naturaleza de este tipo de estudio. La muestra está compuesta por Mipymes de la cadena de muebles de madera, localizadas en el municipio de Soledad-Atlántico, mientras que el tamaño de la muestra después de hacer los filtros de inclusión es de 19 Pequeñas y Medianas Empresas.

### **Instrumentos**

En la recolección de la información que se recabó de las empresas, fue necesario identificar y definir las siguientes técnicas:

1. Cuestionario estructurado: es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, pues "consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir." (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El cuestionario estructurado está formulado con datos generales del entrevistado para la identificación de la encuesta, y considera dimensiones como: condiciones de la compañía, condiciones del producto, condiciones de exportación, herramientas de promoción comercial y experiencia exportadora. Cuenta con 65 ítems con preguntas cerradas de selección múltiple, con única respuesta. Se destaca que el cuestionario fue tomado del autodiagnóstico del proceso de internacionalización de Procolombia.

2. Anotaciones de la observación directa no participante: registro escrito, que según Hernández, son "las descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados. Regularmente van ordenadas de manera cronológica. Nos permitirán contar con una narración de los hechos ocurridos"

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **Procedimiento**

Para entender el problema, se realizó una recopilación de fuentes secundarias, principalmente de bases de datos como CÁMARA DE COMERCIO, DANE<sup>1</sup>, PROCOLOMBIA<sup>2</sup>, LEGISCOMEX<sup>3</sup>, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, entre otros. También se consideraron artículos especializados en el sector de muebles de madera y las exportaciones hacia EE.UU.; consultas a revistas como M y M Muebles y Madera, Dinero y otras publicaciones que ayudaron a obtener cifras globales y del sector.

Una vez compilada la información se inició la construcción del trabajo, con el paso a paso para la internacionalización de las Mipymes, luego el levantamiento de la información primaria a través del uso de la técnica encuesta y el instrumento cuestionario estructurado, que sirvió para la recolección de dicha información. De modo que, recolectada la información primaria, se tabuló la información y se expresó través de tablas y gráficos.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Se aplicó una encuesta de 65 ítems a 19 directivos de comercializadoras de muebles de madera del municipio de Soledad-Atlántico en Colombia, con el objetivo de conocer los recursos y capacidades con los que están dotados para el resultado exportador. A partir de la recolección de datos se encontró lo siguiente:

El 32% de los directivos encuestados tiene estudios profesionales, seguido de un 21% con estudios técnicos, el 16% de secundaria, 16% tecnológicos, y 5% de especialización. En cuanto a la fase de ciclo de vida de la empresa, el 69% de las empresas asegura estar en una etapa de crecimiento, seguido del 26% que afirma estar en una etapa de madurez y sólo el 5% en introducción.

A continuación, se presentan los principales resultados de acuerdo a las variables objeto de estudio, evaluadas en el cuestionario.

1 DANE es el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, institución oficial encargada de la producción y difusión de información estadística.

2 PROCOLOMBIA es el nombre de la institución suscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, encargado de la promoción de exportaciones de bienes no minero energéticos y servicios, la atracción de inversión extranjera directa, el turismo y la marca país.

3 LEGISCOMEX es el Sistema de Inteligencia Comercial de Legis S.A. dedicada a la gestión y análisis del comercio exterior, para la toma de decisiones en los negocios internacionales en Colombia.

Tabla 1. Matriz de resultados.

Variable	Dimensión	Indicador		
		Sí	No	En proceso
Condiciones de la compañía	¿Su empresa pertenece al Régimen Común?	68%	32%	
	¿Pertenece la empresa a algún grupo de empresas o mantiene vínculos especiales con alguna empresa en particular?	37%	58%	5%
Condiciones del producto	¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos seleccionados?	32%	63%	5%
	¿Identifica la posición arancelaria de su(s) producto(s)?	37%	63%	
Condiciones de exportación	¿Trabaja con satélites?		100%	
	¿Ha seleccionado de uno a dos países objetivo?	16%	84%	
	¿Ha realizado segmentación geográfica en el país objetivo?	5%	95%	
	¿Ha consultado estudios relacionados con su producto en el mercado seleccionado?	5%	95%	
	¿Ha realizado el estudio del mercado objetivo?	5%	95%	
	¿Ha realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado?	21%	79%	
	¿Tiene claridad de los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado	42%	53%	5%
	¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago?	37%	63%	
	¿Conoce el régimen cambiario Colombiano?	21%	79%	
	¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación?	26%	74%	
	¿Ha elaborado la Matriz de Costos de Exportación?	11%	89%	
	¿Su empresa cuenta con el Rut como exportador?	16%	84%	
	En caso de ser C.I ¿Cuenta con la resolución de aprobación de la DIAN vigente?	11%	89%	
	¿Tiene el Registro de auto-calificación de origen?		100%	
	¿Cuenta con los Vistos Buenos necesarios para exportar su producto?	5%	95%	
¿Conoce los trámites necesarios ante la aduana de exportación?	21%	79%		
Promoción comercial	¿Al menos una persona de la empresa habla inglés fluido?	5%	90%	5%
	¿Ha participado en eventos comerciales nacionales o internacionales?	32%	68%	
Experiencia exportadora	¿Ha realizado envíos de muestras sin valor comercial?	11%	89%	
	¿Ha realizado exportaciones directas?	21%	79%	

Fuente: elaboración propia, sobre la base de los resultados de las encuestas, 2017.

### **Condiciones de la compañía**

De las empresas en la muestra, un 68% pertenece al régimen común; no obstante, el 58% de las empresas niega pertenecer a algún grupo de empresas o mantener vínculos especiales con alguna empresa en particular.

### **Condiciones del producto**

El 63% asegura no conocer la oferta exportable en términos de volumen, así como no identifica la posición arancelaria de los productos, y ninguna de las empresas encuestadas trabaja con satélite.

### **Condiciones de exportación**

El 84% no ha seleccionado de uno a dos países objetivo, el 95% no ha realizado segmentación geográfica en el país objetivo, no ha consultado estudios relacionados con su producto en el mercado seleccionado y no ha realizado estudio del mercado objetivo. El 79% no ha realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado, el 53% no tiene claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado, el 58% no ha tenido relación con operadores logísticos y de aduana, el 63% no tiene claridad sobre los mecanismos de pago, el 79% no conoce el régimen cambiario colombiano, el 74% no tiene establecido su pedido mínimo de exportación, el 89% de las empresas no ha elaborado la matriz de costos de exportación, el 84% no cuenta con registro único tributario como exportador, el 89% no cuenta con resolución de aprobación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN vigente, ninguna de las empresas encuestadas cuenta con registro de auto calificación de origen, el 95% de las empresas encuestadas no cuenta con los vistos buenos para exportar sus productos y el 79% no conoce los trámites necesarios ante la aduana de exportación.

### **Promoción comercial**

El 90% de las empresas dice no contar con personal bilingüe, y el 68% de las empresas encuestadas no ha participado en eventos comerciales nacionales o internacionales.

### **Experiencia exportadora**

El 89% de las empresas encuestadas no ha hecho

envíos de muestras sin valor comercial y el 79% de las empresas encuestadas no ha realizado exportaciones directas.

### **Diagnóstico de la cadena del mueble de madera**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que existen debilidades para generar encadenamientos productivos entre las Mipymes, tienen deficiencias en el conocimiento de su oferta exportable, así como no realizan estudios de mercado internacional, de medios de pago y fundamentos de comercio exterior, no cuentan con capital humano bilingüe para participar de ferias internacionales y realizar actividades de marketing y la mayoría no tiene experiencia exportadora.

Existen numerosos estudios orientados al estudio del fenómeno exportador, desde distintas teorías y enfoques, las permanentes contradicciones que reflejan sus resultados, ponen de manifiesto la falta de un modelo comúnmente aceptado que recoja, de manera amplia, los hallazgos seguidos sobre esta materia (Martínez, 2009). Además, es poca la evidencia empírica que se ha realizado con respecto de los factores que inciden en el resultado exportador de la industria de muebles de madera en Soledad-Atlántico.

A partir de los resultados anteriores se recomienda a la cadena de muebles de madera del municipio de Soledad-Atlántico:

### **Capital financiero y el proceso exportador**

Invertir en tecnología de punta e infraestructura física que permitirá aumentar la capacidad de producción, así como focalizar sus esfuerzos en las líneas de muebles para el hogar y para la oficina, cuyos productos tienen mayor demanda en el mercado.

En este sentido, la insuficiencia de fondos financieros puede ocasionar que las Mipymes tengan menos expectativas para vender en el mercado internacional, ausencia de oportunidades para invertir en instalaciones productivas, innovación y desarrollo, o desarrollar economías de escala. Lo que restringe o limita una participación exitosa en los mercados internacionales (Cabrera y Olivares, 2012; Benito y Welch, 1994; Deardoff, 1984; Moen, 1999; Zahra, Matherne y Carleton, 2003).

### **Capital humano, conocimientos y el proceso exportador**

Capacitar a los colaboradores del sector en temas empresariales, logísticos, comercio exterior y aduaneros; analizar y segmentar el mercado de EE.UU., darle una imagen llamativa al diseño del producto, y estudiar los canales de distribución más apropiados. Algunos autores aseguran que la formación, la educación y la práctica de los empleados determinan las capacidades disponibles para las Mipymes (Grant, 2002). En este sentido, diversos estudios indican una relación positiva entre las capacidades de los principales decisores en las Mipymes y el resultado exportador (Cabrera y Olivares, 2012; Davis y Harveston, 2000; Reuber y Fischer, 1997; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001).

### **Capital social y el proceso exportador**

Mantener y construir relaciones de confianza con los proveedores, aumentar la asociatividad para disminuir costos, agremiarse a la Federación Nacional de Industriales de la Madera (FEDEMADERAS), lo que les permitirá a las Mipymes ser visibles ante las autoridades municipales, departamentales y nacionales, articular la política de promoción de exportaciones y acceder a fuentes de financiamiento.

La asociatividad puede incrementar la penetración internacional de la Mipyme porque a través de ésta es posible determinar áreas de oportunidad para introducir cambios en los productos de la empresa, reducir la incertidumbre e incrementar el conocimiento de la empresa en relación a su entorno (Westhead et al., 2001; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2004; Zahra et al., 2003). Adicionalmente, las relaciones internacionales de colaboración y los vínculos están relacionados directamente con el crecimiento internacional de la Mipyme.

## **CONCLUSIONES**

A la luz de los objetivos planteados en el presente trabajo se presentan las siguientes conclusiones:

El resultado exportador de las Mipymes de la cadena de muebles de madera del Municipio de Soledad-Atlántico (Colombia), se encuentra significativamente influenciada por los recursos relacionados a capital financiero, humano, social y cono-

cimiento. Como limitación se encuentra el acceso a los informantes, por lo que para futuros estudios se recomienda aumentar la muestra de empresas.

La cadena de muebles de madera tiene un mercado potencial, EE.UU., para la exportación de sus diferentes componentes en la elaboración de nuevos productos, se encuentra frente a los desafíos de la competitividad asociada; con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, optimizar los costos de producción, la generación de valor agregado y la creación de empleo. Por lo tanto, requiere fortalecer e incentivar el desarrollo de esquemas asociativos solidarios, por cuanto la asociatividad le garantizará al sector el mejoramiento de la competitividad (Albuquerque, 2004; Dini, 1997; Coraggio, 2004), fundamental para lograr mayores niveles de desarrollo económico y social en la región.

Dado que el objeto de estudio son los comercializadores y productores de la cadena de muebles de madera, sería de gran interés realizar estudios de la relación de los recursos y capacidades que influyen en el resultado exportador de otros sectores productivos o en localidades diferentes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Albuquerque, P. (2004). Asociativismo. En Catanni, D. (Organizador). *La otra economía*, Buenos Aires: Altamira
- Aulakh, P. S., Kotabe, M. y Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Benito, G. R. G. y Welch, L. S. (1994). Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2, 7-28.
- Cabrera, M. y Olivares, A. (2012). La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 306-315.
- Coraggio, J. L. (2004). La gente o el capital. Desarrollo local y economía del Trabajo. Buenos Aires: Espacio Editorial.

- Davis, P., y Harveston, P. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 13, 107-120.
- Deardoff, A. (1984). Testing trade theories and predicting trade flows. R. W. Jones, y P. B. Kenen (Eds.), *Handbook of International Economics*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, B.V.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (s.f). Madera y Muebles de madera. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Maderas.pdf>
- Dini, M. (1997). *Forjando Aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la Experiencia*. Lima: Reunión SELA.
- Dyer Jr., W. G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253-273.
- Fernández, M., Peña, I. y Hernández, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39-64.
- Flor, M. y Oltra, M. (2010). La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 15-29.
- Francis, J. y Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. The case of Canadian high technology SMEs. *International Marketing Review*, 21 (4/5), 474-495.
- Grant, R. (2002). Contemporary strategy analysis. Massachusetts: Blackwell Publishing Ltd.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de marketing*. España: Thomson.
- Lechuga, J. (2015). Prospectiva estratégica, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: el caso del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico de Colombia. *Revista Academia & Negocios - RAN*, 1(2) 131-140.
- Madsen, T. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6 (4), 41-57.
- Martín, J. (2004). Formas de entrada en los mercados exteriores. Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española, 2823, 33-48.
- Martínez, P. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 47-65.
- Moen, O. (1999). The relationship between firm size, competitive advantage and export performance revisited. *International Small Business Journal*, 18, 53-72.
- Piercy, N. (1982). *Export strategy: Markets and competition*. Londres: George Allen y Unwin Publicaciones.
- Reuber, A. R., y Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28, 807-825.
- Salas, K. (2011). Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla. *Scientia et Technica*, 16 (49), 229-238.
- Seringhaus, R. (1986). The impact of government export marketing assistance. *International Marketing Review*, 3(2), 55-66.
- Sirmon, D. G., y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Thompson, A., Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: teorías y casos*. México: McGraw-Hill.
- Westhead, P., Wright, M., y Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship y Regional Development*, 16, 501-522.
- Westhead, P., Wright, M., y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16, 333-358.

- Zahra, S. A., Matherne, B. P., y Carleton, J. M. (2003). Technological resource leveraging and the internationalization of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 163-186.
- Zapata, A., y Rodríguez, A. (2011). Estrategias de Internacionalización, de Negocios por Internet y del Océano Azul. A. Zapata, *Direccionamiento Estratégico*, Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

## AGRADECIMIENTOS

Especial agradecimiento a la Institución Universitaria ITSA, financiadora del proyecto (Lechuga, 2015), a los estudiantes del programa Técnico Profesional en Operaciones de Comercio Exterior, por su colaboración en el trabajo de campo y a los empresarios de la industria de muebles de madera de Soledad-Atlántico, por facilitar la información.

