

2021

Factores estratégicos que requiere una pyme colombiana para su proceso de internacionalización

Laura Manuela Zambrano Arguello
Universidad de La Salle, Bogotá, lzambrano69@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio



Part of the [Finance and Financial Management Commons](#), and the [International Business Commons](#)

Citación recomendada

Zambrano Arguello, L. M. (2021). Factores estratégicos que requiere una pyme colombiana para su proceso de internacionalización. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/648

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

FACTORES ESTRATÉGICOS QUE REQUIERE UNA PYME COLOMBIANA PARA SU
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

LAURA MANUELA ZAMBRANO ARGÜELLO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ 2021

FACTORES ESTRATÉGICOS QUE REQUIERE UNA PYME COLOMBIANA PARA SU
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

LAURA MANUELA ZAMBRANO ARGÜELLO
CÓDIGO 63161269

MONOGRAFÍA PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
PROFESIONAL EN FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

ELENA DEL PILAR INFANTE SANCHEZ
TUTOR

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ 2021

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia son quienes han estado para apoyarme en todo mi proceso educativo, en especial a mi papá y a mi prima quienes son los que han luchado junto a mi para sacar este proyecto adelante, quienes me aconsejan y han estado en todo momento para mi cuando he querido renunciar a mi sueño de ser profesional.

La dedicatoria va dirigida a mi porque a pesar de todas las adversidades y obstáculos por los que he pasado a lo largo de estos años, nunca me he rendido. También se lo dedico a mi tío y a su esposa porque fueron ellos quienes me tendieron su mano, me apoyaron y creyeron en mí para que todo este sueño se hiciera posible.

CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. MARCO DE REFERENCIA	10
2.1. Planeación estratégica	10
2.1.1. Componentes de la planeación estratégica	10
2.1.2. Modelos de planeación estratégica	12
2.2. Internacionalización	15
2.2.1. Definiciones y conceptos	15
2.2.2. Estrategias de internacionalización	16
2.2.3. Proceso de internacionalización	17
2.3. Pymes colombianas	19
3. METODOLOGÍA	22
4. RESULTADOS	29
4.1. Caracterización de una pyme colombiana	29
4.2. Mapa estratégico	31
4.3. Propósitos estratégicos	33
4.3.1. Área financiera	33
4.3.2. Área de clientes	34
4.3.3. Área de procesos internos	35
4.3.4. Área de personal	36
4.4. Cuadro de Mando Integral	37
4.5. Criterios de mayor relevancia para el proceso de internacionalización	40
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
7. ANEXOS	48

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de empresas en Colombia	19
Tabla 2. Criterios que se tuvieron en cuenta para escoger los indicadores	25
Tabla 3. Mapa estratégico	31
Tabla 4. Perspectiva financiera	33
Tabla 5. Perspectiva de clientes	34
Tabla 6. Perspectiva de procesos internos.....	35
Tabla 7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	36

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Bamluz S.A.S.....	30
Figura 2. Cuadro de Mando Integral	37
Figura 3. Sistema de alerta en semáforo	38

RESUMEN

La globalización ha obligado a las empresas a movilizar sus productos a nuevos mercados; analizar la situación de las pymes contribuirá a evitar tropiezos o errores que causen cierres definitivos. Una de las razones por las que las pymes fracasan es la falta de implementación de planeación estratégica que le permitan identificar un proceso de internacionalización conveniente con sus aspectos financieros, de procesos, de mercado o clientes y talento humano.

Se decide encaminar este proyecto hacia la planeación estratégica y la internacionalización, ya que se considera que las pymes no están visualizando que es lo que quieren lograr con su llegada al mercado internacional y que de igual forma no saben cómo hacerlo. Además el objetivo de este es determinar los factores estratégicos que una pyme colombiana necesita para la internacionalización evaluando los aspectos ya mencionados y analizar los criterios de mayor relevancia en cuanto al proceso de internacionalización, para todo esto se caracteriza una pyme colombiana, para así llevar a cabo la metodología de estudio de caso con la empresa BAMLUZ, conocer porqué esta no ha logrado su internacionalización mediante diferentes fuentes con estudios similares e información documental de la empresa y además utilizar el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton para implementar el ejercicio de gestión y planeación estratégica.

Lo que se espera con esta investigación es que en la empresa BAMLUZ se implementen las recomendaciones y resultados que se obtengan y así lograr la deseada internacionalización.

Palabras clave

Cuadro de Mando Integral, Proceso de Internacionalización, Planeación Estratégica, Pymes

ABSTRACT

Globalization has forced companies to mobilize their products to new markets; analyzing the situation of SMEs will help to avoid stumbles or mistakes that cause definitive closures. One of the reasons why SMEs fail is the lack of implementation of strategic planning to identify a suitable internationalization process with its financial aspects, processes, market or customers and human talent.

It was decided to focus this project on strategic planning and internationalization, since it is considered that SMEs are not visualizing what they want to achieve with their arrival to the international market and they do not know how to do it. In addition, the objective of this is to determine the strategic factors that a Colombian SME needs for internationalization by evaluating the aspects already mentioned and to analyze the most relevant criteria regarding the internationalization process, for all this a Colombian SME is characterized, in order to carry out the case study methodology with the company BAMLUZ, to know why it has not achieved its internationalization through different sources with similar studies and documentary information of the company and also to use the Balanced Scorecard of Kaplan and Norton to implement the exercise of management and strategic planning.

What is expected with this research is that the recommendations and results obtained are implemented in the company BAMLUZ and thus achieve the desired internationalization.

Keywords

Balanced Scorecard, Internationalization Process, Strategic Planning, SMEs

1. INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la globalización, la internacionalización empresarial obliga a las empresas a movilizar sus productos y buscar nuevos mercados; esto en el mercado colombiano a lo largo de los años se ha convertido en un reto ya que muy pocas pymes son capaces de subsistir y crecer luego de 3 años (Dinero, 2015). Según Valdés (2019) las ideas innovadoras abundan en el mercado colombiano, pero por el contrario “se está dejando de aportar valor es en el cómo vender y, más aún, cómo vender a otros por fuera de nuestras fronteras”, esto evidencia que muchas pymes en Colombia no tienen clara su competencia y mucho menos tienen claros sus objetivos.

Si una pyme colombiana desea llevar a cabo su internacionalización es necesario conocer la demanda local y global de su producto; de igual forma es necesario conocer los procesos que se requieren para llegar a este mercado; todo esto se puede lograr con un buen acompañamiento profesional. Analizar la situación de las pymes contribuirá a corregir errores que las lleven a dejar de operar. Una de las razones fundamentales por las que las pymes fracasan es la falta de implementación de planeación estratégica (Navarrete Marneou y Sansores Guerrero, 2011).

A partir de todo lo anterior se dice que una pyme en Colombia requiere de indicadores de planeación estratégica que le permitan identificar un proceso de internacionalización conveniente con sus aspectos financieros, de procesos, de mercado o clientes y talento humano. Una de las herramientas de gestión empresarial que en los últimos años se ha implementado con éxito, es el Cuadro de Mando Integral que a través de sus perspectivas permite que cualquier organización evalúe sus resultados. Una planeación estratégica en base al CMI acompañado de los procesos de internacionalización es la forma en que se quiere llevar a cabo la internacionalización de una pyme colombiana, esto para abrir nuevos mercados, con productos de calidad, con un valor agregado e impulsar así un poco más la economía colombiana.

El interés por realizar esta investigación surge del conocimiento de la rápida desaparición de las pymes en Colombia, siendo estas una parte fundamental de la economía, muchas de estas pymes fracasan por falta de conocimiento administrativo o por falta de visión para hacer crecerlas. Es por esto por lo que se decide escoger este tema de investigación, así encontrar una solución para una pyme, y que sirva como guía y evaluación para muchas más pymes, las cuales no saben cómo abordar el tema de la internacionalización.

La investigación tiene como objetivo general determinar los factores estratégicos (planeación) que una Pyme colombiana requiere para su internacionalización que se sustenta y se verifica mediante la siguiente hipótesis: los factores estratégicos que se requieren para que una pyme colombiana llegue al mercado internacional son la innovación, la calidad, la competencia y el recurso humano.

Como muestra para la investigación se ha seleccionado una pyme colombiana llamada Bamluz, la cual a lo largo de los años ha intentado consolidarse en el comercio internacional, pero no le ha sido posible. La empresa ha tenido algunos acercamientos a la internacionalización, pero esta ha sido espontánea, ya que en el pasado se han realizado algunas exportaciones sin intermediarios. Una de las problemáticas que ha presentado la empresa a lo largo de los años, es el acceso a créditos bancarios ya que sus ingresos no le permiten obtener uno de gran valor, por otro lado, la falta de conocimiento en el tema de comercio internacional también le ha afectado a la empresa para realizar este proceso, a pesar de que en el pasado la empresa se ha asesorado para no errar en escoger la modalidad de exportación.

La estructura de esta investigación se compone en un marco de referencia que tiene como componentes la planeación estratégica desde su perspectiva teórica y práctica; la internacionalización vista desde una empresa; y las pymes en Colombia donde se analizan diferentes criterios como por qué fracasan tan rápido.

El siguiente componente de la investigación expone una respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados, caracterizar estratégicamente una pyme colombiana; evaluar las condiciones financieras, de mercado internacional, de procesos (calidad e innovación) y aprendizaje (talento humano) que se requiere para internacionalizar una pyme colombiana; y analizar los criterios de mayor relevancia en cuanto al proceso de internacionalización de una pyme colombiana, donde se desglosa cada uno y se da una respuesta a la pregunta de investigación, este apartado son los resultados.

Por último, se tienen las conclusiones y recomendaciones, cuyo fin es sugerir a la empresa Bamluz, la implementación del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo un adecuado proceso de internacionalización para su marca y productos.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que le permite a empresas tanto grandes como pequeñas prepararse para asumir situaciones que se puedan presentar en el futuro. Todas las empresas están en la constante búsqueda del éxito, por esto es muy importante trazar una ruta con todos sus pasos y obstáculos que le permita alcanzar todas sus metas a corto y largo plazo. Esta ruta lo que le permite a la empresa es dimensionar unas metas realistas.

La planeación es la serie de etapas a través de las cuales se define el rumbo y las directrices que hay que implementar en una empresa (Galindo, 2008), con esta se eliminan riesgos y se tiene garantía de éxito. Según Porter (2008), la estrategia es la creación de una posición única, es huir de la competencia para defender su crecimiento, es explorar nuevas formas de competencia que le aporten al consumidor una oferta de mayor valor. La planeación estratégica lo que le permite a una empresa es cambiar su énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias), (Olivares, 2009). Esto lo que consigue es que la empresa se concentre solo en los objetivos que son más fáciles de conseguir.

Según Drucker (1974), la planeación estratégica es el proceso ininterrumpido basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros debido a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

2.1.1. Componentes de la planeación estratégica

Los elementos de la planeación estratégica son la misión, los valores, la estrategia, los objetivos, las políticas, los programas y las decisiones estratégicas (Mintzberg y Quinn, 1998). Los principales componentes de la planeación son la misión y la visión.

La misión para Serna (2008) es la representación de los propósitos de una empresa que es la que la diferencia de otras compañías en cuanto a sus procesos, sus productos, su mercado y el talento humano. Para Fleitman (2000) la visión es el camino por el que se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para encaminar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.

Una vez planteada la misión y la visión surgen los objetivos los cuales deben ser explícitos, alcanzables y evaluables. Luego de plantear los objetivos se debe determinar una estrategia para implementarlos. Serna (2008) define la estrategia como una acción que determina el posicionamiento de una empresa a través de actividades donde se haga una gestión de procesos. Como último elemento tenemos las decisiones estratégicas que para Porter (2008) son la base fundamental de la gerencia estratégica.

Para Pacheco (2006) el proceso de planeación estratégica se divide en 5 etapas

- Selección de la misión y principales metas corporativas: cuando una empresa no tiene una misión tiene mayor riesgo a fracasar, para Drucker (1974), la importancia de la misión está en que da una orientación a la empresa acerca de diferentes aspectos, como el definir las estrategias, plantear los objetivos o simplemente en la elección de los productos que una empresa desea fabricar y cuales quiere dejar de lado. Mintzberg (1984) define la misión como el conjunto de productos y/o servicios que una empresa realiza. Por otra parte, para Pacheco (2006) las metas especifican lo que una empresa espera cumplir en el mediano o largo plazo.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización es necesario para identificar las oportunidades y las amenazas: esta se basa en la identificación y la evaluación de los acontecimientos que no dependen del control de la empresa, también nos muestra las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa. Para David (2003) las fuerzas externas son: las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; las fuerzas políticas, legales y gubernamentales; las fuerzas tecnológicas; y las fuerzas competitivas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización se realiza para identificar las fortalezas y debilidades de la organización: el análisis interno según Pacheco (2006) abarca la identificación de la calidad y cantidad de los recursos que una empresa tiene disponibles. Esto conlleva que la generación de una ventaja competitiva necesita de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad de los clientes. Para Bendermacher (2017) el auditor interno y externo, son indispensables para un buen gobierno a diferencia de que el interno solo se centra en la información no financiera.

- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas: la selección de la estrategia se desarrolla en base a el análisis o auditoría interna y externa. Pacheco (2006) plantea que las alternativas estratégicas pueden contener estrategias a nivel funcional como la fabricación, manejo de materiales, investigación y desarrollo humano; nivel de negocios en la que se enfatiza cómo la empresa está posicionada en el mercado y ganar ventaja competitiva; nivel corporativo; nivel global donde, con la globalización se quiere lograr una ventaja competitiva y maximizar su desempeño no solo a nivel global.
- La implementación de la estrategia: para que la implementación de la estrategia sea efectiva se necesita de cuatro componentes; el diseño de estructuras organizacionales apropiadas, esta implica asignar responsables por tareas y potestad a estos responsables de tomar decisiones; el diseño de sistemas de control, para establecer un control organizacional para evaluar el desempeño y controla todos los hechos y acciones; adecuación de la estrategia, la estructura y los controles para tener éxito, se necesita revisar los puntos anteriores y si es necesario ajustarlos; y el manejo del conflicto, la política y el cambio, para verificar cómo la empresa administra sus conflictos para cumplir con la misión.

2.1.2. Modelos de planeación estratégica

“Un modelo es fundamentalmente la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte” (Kotler y Armstrong, 2000, p. 425).

Para Palacios (2010) realizar planes estratégicos tiene como propósito ayudar a pasar de una visión funcional a una visión estratégica global y así lograr, resultados de eficiencia, eficacia, productividad, de supervivencia, de rentabilidad y de crecimiento en las organizaciones.

Cuadro de Mando Integral: presentado por Kaplan y Norton en 1992 es un sistema que permite evaluar el funcionamiento de una compañía y para realizar una evaluación desde la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y de crecimiento. Para Martínez (2007) el Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica para medir el proceso actual y suministrar dirección a futuro para una empresa a través de su visión.

Mapa estratégico: este complementa el Cuadro de Mando Integral, a diferencia que este informe el plan de acción de forma estructurada, el cual divide la empresa en niveles, como lo son el ejecutivo, departamentos y equipos de trabajo en base al organigrama de la empresa. Para Roncancio (2018) el Mapa estratégico ayuda a que todas las personas que conforman la empresa vayan por el mismo camino y permite ver cómo cada una impacta en los objetivos estratégicos.

Análisis FODA: enumera y define las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Su objetivo es realizar planes de acción, los cuales llevan a la empresa hacia el crecimiento sacando provecho de las cualidades y oportunidades de un sector.

Análisis PEST: su objetivo es analizar factores del territorio comercial como una mirada desde el ámbito político, económico, social y tecnológico. Según Bittán (2012) este análisis asegura que el rendimiento de la compañía vaya de la mano positivamente con las fuerzas de cambio que estén afectando el entorno empresarial.

Blue Ocean Strategy: su análisis ayuda a que una empresa evite los mercados muy explorados y más competitivos, este modelo se divide en dos: Océano rojo, el que se debe evitar dónde está la mayor competencia; Océano azul, el que hay que elegir ya que en este análisis se tienen mercados nuevos, menos competitivos y se puede llegar a generar una demanda a través de nuevas propuestas de valor.

Análisis PORTER: mide las fuerzas del mercado como la rivalidad y competencia del mercado; amenaza de nuevos competidores; poder de negociación con clientes y proveedores; amenaza de nuevos productos y servicios. Porter (2008) la define como “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en la que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”.

A partir de los modelos presentados, desde la planeación estratégica y con la mirada puesta en una pyme colombiana, dadas las perspectivas financieras, de mercado, de procesos y de aprendizaje del capital humano, surge una oportunidad para adoptar buenas prácticas de planeación desde los objetivos estratégicos e indicadores, teniendo presente que el Cuadro de Mando Integral es un modelo que se ajusta a la caracterización de un potencial proceso de internacionalización para la empresa colombiana BAMLUZ, es así como se presenta una descripción de este modelo a continuación.

Desde que Kaplan y Norton dieron a conocer el Cuadro de Mando Integral (CMI), dirigentes de múltiples compañías han decidido implementar este plan estratégico ya que es una metodología sencilla, útil para estructurar el pensamiento empresarial desde una perspectiva global.

Aparisi Caudeli y Ripoll Felieu (2001) definen el CMI como una alternativa de respuesta a nuevas necesidades de una empresa ya que, brinda información importante a los directivos de estas compañías para reducir la incertidumbre, lograr una mejora en el proceso de toma de decisiones y de igual forma reducir el riesgo en las consecuencias de una decisión tomada anteriormente.

Este cuadro va ligado a la planeación estratégica que es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización así llevarla a cabo, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2011).

La planeación estratégica como factor fundamental del proceso administrativo se entiende como un instrumento que, al ser implementado con una visión global, posibilita hacer análisis del entorno y por ende tomar decisiones con visión y certeza. Lo que hace que el Cuadro de mando integral sea atractivo son sus perspectivas las cuales trabajan de forma asincrónica para generar un balance de desempeño de una empresa

- **Perspectiva Financiera:** consiste en conocer los ingresos de la empresa y permite realizar un análisis del comportamiento económico de la misma. La parte financiera de una empresa es fundamental pero no basta solo con esta hasta analizar el desempeño de la empresa. El objetivo principal de la perspectiva financiera es aumentar las ventas, aumentar las utilidades y reducir los costos.
- **Perspectiva de clientes:** conocer la satisfacción de los clientes es uno de los aspectos importantes de una empresa a la hora de medir el éxito. Con esto se podrá conocer y analizar el mercado al que está entrando la organización y que se puede implementar para retener y adquirir nuevos clientes; todo esto permitirá mejorar el conocimiento de la marca y mejorar la experiencia del cliente.
- **Perspectiva de procesos internos:** agilidad y eficacia, son los pilares que garantiza el análisis a los procesos internos, esto permite conocer qué es lo que está funcionando de manera correcta para llevar a cabo los objetivos estratégicos. El objetivo de los procesos internos es mejorar la calidad de los productos y mejorar la gerencia y manejo de proyectos

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta nos permitirá ver si el accionar del capital humano de la empresa está siendo el correcto, todo en miras del cumplimiento de los objetivos y metas. Las metas que se quieren alcanzar con esta perspectiva es aumentar la capacidad de investigación y desarrollo, capacitar y optimizar el capital humano y la tecnología

Para desarrollar el Cuadro de Mando Integral se necesita contar con un plan estratégico, definir unos factores críticos de éxito y establecer unos indicadores para cada factor clave de éxito, determinar para cada indicador el estado, el umbral y el rango de gestión, construir un mapa estratégico y elaborar el Cuadro de Mando Integral.

2.2. Internacionalización

2.2.1. Definiciones y conceptos

La internacionalización de una pyme va de la mano con los procesos de internacionalización los cuales “permiten a las organizaciones desarrollar sus capacidades y así lograr expandir sus negocios fuera de las fronteras del país donde inició su actividad.” (Redacción ADP, 2019).

Este proceso se lleva a cabo con el objetivo de que la empresa interesada en llevar sus productos o servicios fuera de los límites locales y nacionales, lo pueda hacer de manera eficaz y rápida, siguiendo algunas directrices que nos dicta la teoría. Cuando se lleva a cabo un proceso de internacionalización se empieza a identificar que uno de los pasos más importantes es escoger el o los mercados donde se podría desarrollar la actividad de la empresa, si este paso no se ejecuta correctamente puede que la internacionalización en este mercado sea de corto plazo. Como todos los procesos la internacionalización también tiene sus ventajas y sus riesgos, la generación de mayor valor agregado en las operaciones comerciales, la apertura de nuevos mercados, la competitividad de una empresa, la reducción de costos, la rentabilidad y la diversificación de ingresos son unas de las ventajas que obtiene una pyme a la hora de decidirse por la internacionalización.

Para el blog Entorno Empresarial (n.d.) existen unos riesgos y barreras las cuales aumentan la incertidumbre de una empresa para realizar el proceso de internacionalización ya que pueden llegar a afectar la viabilidad y rentabilidad comercial de una empresa. Existe el riesgo político y económico, el cual depende de la situación de un país en específico y su capacidad de mantener estable la economía y la política, ya que esto puede afectar directamente las barreras arancelarias y de igual forma haber cambios de normativas. También se considera un riesgo las barreras legales las cuales son las que mantienen en orden la seguridad, los requisitos de sanidad y el control de calidad.

Con este riesgo las empresas deben cumplir con una serie de requerimientos, por esto es por lo que existen las normas regulatorias las cuales regulan los precios y aseguran que haya una competencia justa. El tipo de cambio en la internacionalización puede ocasionar una variación abrupta en la caída o subida del precio del producto, como consecuencia esto genera incertidumbre.

Jarillo y Martínez en 1991 identifican unos obstáculos de internacionalización donde, cuando la empresa se acerca más a el proceso de internacionalización, los obstáculos empiezan a crecer, estos pueden llegar a ser financieros ya que sus ingresos no alcanzan o la poca oportunidad de acceso a créditos bancarios le impide el crecimiento a la empresa.

Los obstáculos comerciales aparecen cuando las personas encargadas carecen de conocimiento de las oportunidades y de práctica comercial. A este lo acompaña un obstáculo legal donde se tienen las barreras arancelarias y no arancelarias, este obstáculo muchas veces es el que incrementa los costos de internacionalización, es muy importante conocer si el producto presenta o no excepciones de aranceles. Uno de los obstáculos está ligado con la logística, esta abarca situaciones como recursos reducidos para realizar viajes y conocer los mercados, su cultura, los costos de transporte y coordinación. A medida que va pasando el tiempo, este obstáculo ha ido desapareciendo ya que programas gubernamentales como lo es PROCOLOMBIA brindan ayuda y guías para que el empresario pueda realizar su proceso de internacionalización sin tener que salir del país y generar un gasto adicional.

2.2.2. Estrategias de internacionalización

La exportación se considera la estrategia más utilizada para entrar al mercado internacional. Según Sarmiento (2014) la exportación es la primera fase que, a largo plazo, las empresas deben superar para consolidarse en el exterior.

Estas exportaciones pueden ser directas, que es cuando la empresa se encarga del mercadeo y comercialización del producto; o indirectas que es cuando la empresa busca a un intermediario especialista en mercadeo y comercialización, esta desfavorece a las pymes ya que, al no tener conocimiento de los mercados, deben depender de terceros. Las licencias y franquicias también facilitan la participación de las empresas en el mercado internacional. El objetivo de la licencia es que una empresa extranjera adquiera los derechos de un producto para producirlos en su mercado a cambio de una tarifa pactada. Por otro lado, la franquicia es cuando el dueño de una marca le otorga los derechos del producto a el extranjero, para así utilizar nombre comercial, conocimiento, experiencia, forma de gestión y tecnología, para que se pueda operar en el país extranjero. Las licencias y franquicias son utilizadas por el bajo riesgo que puede generar la utilización de los recursos.

Para Sarmiento las alianzas estratégicas podrían llegar a ser de bajo riesgo, estas son acuerdos de cooperación entre dos o más empresas con el fin de reducir costos fijos, riesgos y activos que se pueden necesitar para desarrollar la actividad y que muchas veces una sola empresa no podría realizar por sí sola.

Otra muy buena opción de estrategia de internacionalización puede ser la joint venture que para Echarri (2002) es un proyecto creado por dos o más empresarios en el cual juntan sus habilidades y recursos, o entre dos o más empresas quienes reúnen activos, capital y otras fuentes para llevar a cabo un negocio. Esta estrategia es muy utilizada por empresas que pertenecen a economías en desarrollo y emergentes.

2.2.3. Proceso de internacionalización

PROCOLOMBIA (2013), desde su portal web nos brinda en detalle una guía de cinco pasos con el proceso de internacionalización, los requisitos que se necesitan y cómo el empresario puede evaluar si su empresa y/o producto están listos para iniciar este proceso.

Esta guía inicia haciendo una pregunta que nos hace dar una vista preliminar al producto ¿Está listo para exportar?, con lo que se entra a evaluar la disponibilidad del producto la cual debe ser estable y continua; la calidad del producto, donde se pueden llegar a considerar las certificaciones internacionales; que valor agregado le da el factor diferenciador y mayor potencial comercial; la relación calidad del producto/precio competitivo; y su adaptabilidad a las necesidades y condiciones del mercado destino.

Luego de esto debemos identificar la potencialidad del producto, para eso debemos conocer su posición arancelaria, con este código se podrá verificar el comportamiento del producto en el mercado nacional, internacional y en el país destino; conocer los aranceles que tiene este producto en los diferentes mercados; y verificar cuales son los requisitos que necesita tener el producto en el mercado destino. Esto también nos ayuda a conocer la demanda del producto y así tener presente cuales son las oportunidades y tendencias del mercado en cuanto a la calidad, empaques, contenidos, diseños y la logística internacional para lograr eficiencia y efectividad en la exportación.

En el siguiente paso la guía le permitirá al empresario simular los costos de exportación y verificar el Incoterm que favorece el proceso, el simulador arroja un valor aproximado de la exportación, también le mostrara al empresario cual es la documentación necesaria y si se requiere alianzas en el mercado nacional e internacional para así obtener beneficios de negociación, de reducción de costos y mayores ganancias.

Para finalizar la guía ofrece una serie de actividades como seminarios, ruedas de negocios y eventos especializados en el mercado colombiano o internacional, para que el empresario y sus colaboradores se capaciten en todo el proceso.

En el mes de junio del 2020 el Gobierno colombiano en cabeza de la Vicepresidenta Marta Lucia Ramírez lanzó un proyecto llamado Misión de Internacionalización, proyecto de implementación de política pública de internacionalización, el cual consiste en trazar un plan de rescate comercial, de generación de empleo y de crecimiento económico para enfrentar las consecuencias de la Pandemia por Covid-19, con el objetivo de que en Colombia, el comercio exterior y la inversión extranjera se conviertan en el motor de crecimiento y generación de empleo.

Lo que se pretende con este proyecto es sacarles todo el provecho a las ventajas competitivas y a los TLC's que el país ha concretado para maximizar los beneficios económicos y sociales logrando una mayor participación en el mercado internacional. Entre los objetivos de la Misión de Internacionalización se encuentra el aumento y diversificación del valor agregado en la exportación de bienes y servicios; incrementar la participación en cadenas de valor a nivel regional; y mejorar la transferencia de tecnología y de conocimiento.

2.3. Pymes colombianas

Según el Decreto 957 de 05 de junio de 2019, se establecen los nuevos criterios para clasificar el tamaño de las empresas, según estudios realizados por el DANE, EL CRITERIO DE VENTAS BRUTAS ANUALES es más pertinente para mostrar las diferencias entre sectores económicos siendo así (valor UVT 2021 \$36.308):

Tabla 1. Clasificación de empresas en Colombia

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: Elaboración propia

Estas pymes son opacadas por las grandes empresas y por los competidores que tienen mayor capacidad financiera y trayectoria, hoy en día las pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) son factores fundamentales en la economía de un país, según la Revista Dinero (2015), en uno de sus artículos informa que Colombia ha tenido un crecimiento y fortalecimiento bastante notable a lo largo de los años, en 2005 las pymes aportaron el 35% del PIB, pero sólo el 50% de estas sobrevivieron el primer año y 20% el tercero.

Actualmente las pymes, presentan un estancamiento en su demanda y problemas de financiación, la intención de ingresar a nuevos mercados extranjeros se presenta como opción para la supervivencia de muchas de ellas. Sin embargo, para afrontar ese proceso de internacionalización se requieren mecanismos que les faciliten obtener beneficios directamente con un mercado extranjero al que se pretende acceder. “En Colombia, la mayoría de las PYMES desconocen de estos mecanismos comerciales de internacionalización y la facilidad que dichos ofrecen para mejorar su competitividad, lo que genera un desaprovechamiento en el potencial del mercado a nivel internacional.” (Restrepo, Pérez, Ariño, Lima, Sánchez, 2015, p. 4)

Las pequeñas y medianas empresas son una parte importante de la economía de diversos países. En Colombia, el poco conocimiento de estas empresas hacia los mecanismos de internacionalización hace aún más difícil el alto proceso de exportación que puede existir. La internacionalización es un mecanismo comercial por el que gran número de empresas optan es por esto por lo que el comercio internacional explica el crecimiento de las empresas colombianas; por esta razón, es vital el sostenimiento de las pymes para el desarrollo del país, dado que su crecimiento contribuye a perfeccionar procesos eficientes y mejorar la competitividad. para ello existen diferentes mecanismos que les ofrecen a las empresas ser partícipes de mecanismos para comercializar sus productos en mercados extranjeros.

Muchas de las organizaciones de la era industrial han conseguido obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales como la compra, distribución, fabricación, marketing y tecnología. Esta especialización brinda unos beneficios considerables, pero esto también ha llevado a que las empresas sean ineficientes, que prevalezca la no cooperación entre departamentos y los procesos de respuesta se hayan ralentizado. La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales, combina los beneficios de la especialización, de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados. (Kaplan, Norton,2000).

En un documento realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), al llegar a las conclusiones se plantea que es bastante insatisfactorio el esfuerzo que hacen estas empresas al implementar políticas de promoción de la innovación en cuanto a recursos invertidos. Al momento de querer internacionalizar una empresa, muchas se quedan en el camino ya que no son lo suficientemente competitivas frente a otras en sus procesos de producción, promoción y calidad.

Para Kaplan y Norton (2000) es muy importante que las empresas de cualquier sector económico se desarrollen satisfactoriamente, así que decidieron formular un cuadro el cual es un modelo de gestión donde se plasma la estrategia en objetivos interrelacionados, los cuales son medidos a través de indicadores y planes de acción que le permite a la empresa reorganizar el comportamiento de sus miembros para llevar a cabo la estrategia de la empresa.

Conformar una pyme en Colombia trae consigo unas ventajas y desventajas que hacen dudar al empresario a la hora de emprender, esta incertidumbre se atenúa un poco al conocer que las pymes generan un alto volumen de empleo, que se adaptan rápidamente a los cambios en el entorno, que las pymes también potencian la economía regional, que la organización de una pyme es simple y que con esto se facilita la comunicación interna sacando provecho a las capacidades de su personal y la relación con el entorno será más simple. Cabe resaltar que el acceso a los mercados financieros es difícil, lo que puede causar una discontinuidad en los niveles de calidad, la falta de planificación a largo plazo con objetivos no definidos y la escasa vocación exportadora que dificulta el acceso a economías de escala son razones por las que las pymes en Colombia muchas veces no llegan a su tercer año de conformación.

Para el Banco de la República (2006), la actividad económica en Colombia se divide en sectores económicos, donde cada uno hace parte de una actividad económica. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021), el sector primario representó el 12,9% del PIB en 2020, el sector secundario representó el 17,6% y el sector terciario representó el 69,5% del PIB; en 2020 por causa de la pandemia se vieron afectadas, el número de visitantes no residentes (1,38 millones) se redujo 69,4% frente a 2019.

En un artículo del Instituto Nacional de Contadores Públicos (n.d), se menciona el ranking de las pymes más grandes de Colombia según los sectores económicos, donde se puede evidenciar que las pymes en Colombia pertenecen mayoritariamente al sector comercio, el segundo sector con mayor participación en el sector industrial y por último las pymes más grandes de Colombia pertenecen al sector agropecuario.

En un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del año 2020 para los Países Andinos titulado Impacto de la Covid-19 en las pymes colombianas, se puede evidenciar que uno de los efectos más drásticos ha sido la caída de las ventas, ya que las actividades productivas tuvieron que ser cerradas por el alto contacto físico entre los colaboradores. Muchas de las pymes que hasta ahora estaban saliendo al mercado se vieron en la obligación de cerrar sus puertas, por la falta de oferta y demanda que durante el último año se redujo drásticamente.

3. METODOLOGÍA

El método de investigación que se utilizará para el desarrollo de este proceso de investigación, búsqueda de soluciones y para llevar a cabo los objetivos planteados será el Estudio de Caso, el cual será de tipo descriptivo y exploratorio con un enfoque cualitativo. El objetivo fundamental de los estudios de caso es conocer y comprender la particularidad de una situación para distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo. Para Hernández-Sampieri, et al., (2010) el estudio de caso es una investigación que, mediante los procesos cuantitativos, cualitativos y/o mixtos, se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría; y citan a Mertens (2005) quien define el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, proceso, etc., que es visto y analizado como una entidad.

Según Portafolio (2019) para mayo del mismo año los sectores con más crecimiento productivo en Colombia fueron el sector finanzas y banca, sector comunicaciones, minería y comercio. Con esta información se decide hacer un enfoque en el sector industrial de transformación de la ciudad de Bogotá, pero al mismo tiempo que se dedique a la comercialización de los productos transformados, las cuales se concentran en actividades como productos alimenticios, confecciones, productos de cuero, calzado y madera (industria del mueble), entre otros.

El comportamiento del sector industrial está altamente relacionado con la manufactura, área que tiene un comportamiento bajo con relación al resto de América Latina, pero que al interior del país representa el 30% en el nivel de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). (González, 2017)

Llama la atención la industria del mueble ya que, según Portafolio (2019) esta industria ha tenido en Colombia un crecimiento de 0.6% para 2018, su crecimiento en el comercio internacional ha sido favorable dada la ubicación geográfica, la calidad de los productos y los diseños de los muebles colombianos, de igual forma empresarios de este sector han tenido la iniciativa de formar un clúster, pero esto solo se ha quedado en palabras, se espera que muy pronto se implemente.

Para 2017, PROCOLOMBIA (2019) registró que las exportaciones de muebles, maderas y artesanías a la Unión Europea fueron de USD\$9.886.535, representando un 0,066% de las exportaciones no minero energéticas del país. En el periodo 2015–2017 las exportaciones de los productos analizados hacia la Unión Europea crecieron a una tasa anual compuesta del 7,3%.

El muestreo por conveniencia sería el más adecuado en la selección de la muestra, ya que estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Battaglia, 2008). Se toma esta opción ya que se tiene conocimiento de una empresa con las características de la pyme del sector industrial y de igual forma, se tiene acceso a la información de esta, para llevar a cabo los objetivos planteados se decide realizar un estudio de caso donde se presenta la situación de esta empresa bogotana, la cual a través de los años ha pretendido realizar el proceso de internacionalización, pero a causa de falta de orientación en la planeación estratégica se ha rezagado en este aspecto.

Como muestra se eligió la empresa BAMLUZ S.A.S, la cual es una empresa dedicada a la venta de muebles y persianas, además ofrece el servicio de mantenimiento e instalación de sus persianas, además de lavado profesional en su punto de fabricación de cortinas y persianas (retiran y reinstalan las persianas). Según la descripción de actividades económicas (Código CIIU), Bamluz realiza las siguientes actividades económicas: 4669 - Comercio al por mayor de otros productos n.c.p. 1399 - Fabricación de otros artículos textiles n.c.p 4753 - Comercio al por menor de tapices, alfombras y recubrimientos para paredes y pisos en establecimientos especializados; 4923 - Transporte de carga por carretera.

Como técnica para la recolección de datos se aplicará la triangulación metodológica la cual “es la contribución de dos o más recolecciones de datos, con similares aproximaciones en el mismo estudio” (Valencia, 2000, P6) además con esta técnica se realizó la selección por la cual se clasificaron los documentos de tipo textuales, como libros, investigaciones, monografías y noticias. Para las noticias, monografías e investigaciones, se eligieron documentos no mayores a cinco años, y para los libros se depuró la información de la bibliografía de monografías e investigaciones más importantes, para así limitar el volumen de datos. Para complementar estas técnicas se emplea el principio de saturación por el cual, la recopilación de información, donde se selecciona la información más relevante e importante. En este caso se ha encontrado información documental de la empresa y de apoyo en referencias.

Con lo anterior, se ha elegido una segunda técnica, como es la entrevista, que para Del Rincón, Latorre, Sans (1995) la entrevista estructurada se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta, esta se pretende aplicar a la persona encargada del área administrativa de la empresa. Para este caso por cuestiones de disposición del representante legal, comunicación y crisis pandémica, no fue posible realizar la entrevista la cual tenía como propósito conocer de primera mano que oportunidades y amenazas considera la empresa que tiene para su proceso de internacionalización y, por otro lado, abordando cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que debilidades y fortalezas se consideran relevantes para realizar este proceso.

Para no dejar un vacío en la metodología se decide responder a la entrevista (Anexo 3) con base a estudios previos, realizados en espacios académicos como en Análisis financiero e Investigación cualitativa donde Bamluz es el estudio de caso. En estos espacios académicos se realizó una entrevista al Representante legal de la empresa la cual se incluirá en el Anexo 4

Para finalizar, en la ingeniería de negocios se utiliza el Cuadro de Mando Integral como metodología en para la gestión dinámica y proactiva de las pymes, se utilizará el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton para implementar el ejercicio de gestión y planeación estratégica de la empresa Bamluz S.A.S por medio de las cuatro perspectivas y la propuesta de un plan de acción. Con lo anterior, así se definirá una estrategia que le permita a esta pyme mejorar el proceso de toma de decisiones con miras a la internacionalización para que sea sencilla, eficaz y duradera.

La metodología que se debe seguir para elaborar un Cuadro de Mando Integral (2007), contiene un paso a paso, según la guía práctica para la elaboración del Cuadro de Mando Integrado BSC (2007)

1. Contar con un plan estratégico. Para empezar con el proceso se necesitan tener unos objetivos, estrategias y metas, de igual forma saber que lo primero que se debe hacer es definir la misión, la visión y los valores corporativos. En las empresas privadas los planes estratégicos están a cargo de los accionistas, juntas directivas o socios. Goodstein (1998) define la planeación estratégica como el proceso donde los miembros de una organización pronostican el futuro y desarrollan procedimientos y operaciones para alcanzar los objetivos.

2. Definir factores críticos de éxito. Para Romero (2015) son variables que se deben tener en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, porque aportan información valiosa para poder alcanzar los objetivos y metas. Los Factores Críticos de Éxito (FCE) se pueden identificar mediante unas técnicas: el análisis ambiental que se refiera a los eventos macro ambientales de riesgo; el análisis de la estructura de la industria que tiene un supuesto de que cada industria cuenta con sus propios FCE que se definen por sus características económicas y tecnológicas; opinión de expertos en la industria y/o negocio que como su nombre lo dice tiene en cuenta, aportes de personas de excelente conocimiento práctico de la industria y/o negocio
3. Establecer indicadores para cada factor clave de éxito. Para Serna (2008; p.6), ``lo que no se mide, no se administra; y lo que no se administra, no se mejora''. Se necesita construir unos indicadores asociados a efectividad, eficacia, eficiencia. Estos indicadores deben ser coherentes, deben ser revisados periódicamente y se debe tener en cuenta el entorno interno y externo de la empresa. En este punto es muy importante determinar los objetivos que se quieren alcanzar y cuáles serán las estrategias para lograrlo. En la siguiente tabla se especifica cuáles son los indicadores que se han seleccionado para llevar elaborar el Cuadro de Mando Integral y qué criterios se tuvieron en cuenta para elegirlos.

Tabla 2. Criterios que se tuvieron en cuenta para escoger los indicadores

Perspectiva	Indicador	Criterios para escoger el indicador
Financiera	Nivel de endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el apalancamiento financiero de la empresa • Saber qué grado de dependencia tiene la empresa a terceros • Garantizar la solvencia en el presente • Reconocer los activos no estratégicos para no generar más deuda
	Incremento en ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que la empresa tenga más ingresos • Crear o reevaluar la estrategia de ventas para los diferentes productos • Flujo de caja disponible

	Incremento anual de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Para poder adquirir prestamos de gran valor en el corto y largo plazo • Adquirir más capital humano • Consolidar la empresa
De clientes	Fidelización de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Las compras frecuentes equivalen a incremento de ventas • Los clientes frecuentes crean el “voz a voz” • La fidelización de clientes es muy importante en tiempos de crisis, ya que los ingresos no se verán tan afectados • No se genera gran gasto de publicidad como con clientes nuevos
	Indicadores de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan información que ayuda a la toma de decisiones • Conocer la opinión de los clientes con respecto a los productos y servicios • Ayuda a crear una mejor experiencia • Hacer partícipe a los clientes en los procesos de innovación y elaboración de nuevos productos
	Obtener nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un nuevo mayor ingreso • Los clientes internacionales ayudan a crecer la empresa interna y externamente
Procesos internos	Mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar procesos • Mejorar la calidad de los productos • Representa más eficiencia en producción, entrega, compra
	Tiempos de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Menor tiempo de producción = más producción • Margen de beneficio aumentara • Mayor rentabilidad

	Departamento de exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento profesional necesaria • Atención al cliente internacional • Coordinación de la logística internacional • Administración de recursos • Inscripción de la empresa a ferias de negocios nacionales e internacionales
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la productividad y la calidad de todos los servicios • Mayor especialización significa flexibilidad en las tareas asignadas • Genera un incentivo a los trabajadores
	Ferias de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el mercado internacional y las tendencias • Conocer las necesidades de los clientes • Conocer la competencia • Obtener nuevos clientes • Oportunidad de venta • Consolidar la imagen de la empresa
	Maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la productividad • Reducir tiempos de producción • Utilizar mejor y sacar provecho a la materia prima

Fuente: Elaboración propia

4. Determinar para cada indicador el estado, el umbral y el rango de gestión. En este paso se tiene en cuenta el estado, que corresponde a como está el indicador actualmente, puede que no se tengan registros del indicador, pero eso no significa que las cosas se están haciendo mal; el umbral, es el valor que se requiere para lograr o mantener el indicador; y el rango de gestión, es donde se determina el valor mínimo y máximo que el indicador debe tomar. Mediante el sistema de alerta en semáforo el estado se identificará directamente en el Cuadro de Mando Integral el estado (Conseguido), el umbral (Objetivo) y el rango de gestión (Rojo, Amarillo y Verde).

La calificación para cada uno de los indicadores se realizó a partir de estudios desarrollados en espacios académicos anteriores, a cada indicador se le asigna una escala, la cual va acompañada de convenciones en colores las cuales se adaptarán al sistema de alerta en semáforo, esto permitirá tener evidencia inmediata de los indicadores que estén rezagados y los que requieran atención inmediata para cumplir su objetivo.

5. Construir el mapa estratégico. Tener el mapa estratégico es el equivalente a tener una ruta y una forma ilustrativa de mostrar los objetivos y resultados. Kaplan y Norton (2004) definen el mapa estratégico como un marco de referencia que, en forma ilustrada, da a conocer la estrategia vinculada a los activos intangibles con los procesos de creación de valor.
6. Elaborar el Cuadro de Mando Integral. Lo primero que se debe hacer es que, dependiendo de los factores claves de éxito, se clasifiquen en cada una de las perspectivas del CMI. Se le otorga un porcentaje a cada factor y actividad, por último, se determina la escala de medición que se utilizará. Para esto se utilizará una hoja de cálculo ya diseñada

4. RESULTADOS

4.1. Caracterización de una pyme colombiana

La empresa Bamluz S.A.S está ubicada en la ciudad de Bogotá, su actividad económica es la producción, distribución, instalación y mantenimiento de persianas, cortinas y pisos, esta empresa colombiana cuenta con más de 20 años de experiencia. Sus productos se comercializan en todo el territorio colombiano a través de la venta directa; en cuanto a su estructura, la empresa cuenta con un punto de fábrica y venta; la organización está constituida por 11 personas, cada una calificada para ejercer su cargo.

Su misión es generar bienestar a los hogares y empresas con productos de decoración, así como ofrecer una experiencia de compra, y generar a su equipo de trabajo la experiencia de venta. La visión de la empresa se basa en desarrollar su actividad económica, cumpliendo con las leyes y normas colombianas, tanto comerciales, laborales y ambientales. Bamluz es una empresa dedicada a la venta de muebles y persianas, además ofrece el servicio de mantenimiento e instalación de sus productos y lavado profesional en su fábrica de cortinas y persianas (retiran y reinstalan sus persianas).

En los últimos 10 años, el comercio internacional de muebles ha representado constantemente el 1% de manufacturas. Después de la gran contracción en 2020, el crecimiento se reanudará en 2021 y se espera que el nivel antes de la crisis se alcance en 2022. (redaccion@notifix.info, 2021)

El sector de muebles en Colombia ha venido presentando una evolución creciente, tanto en su componente de oferta como de demanda, aunque la demanda ha venido creciendo a un mayor ritmo en comparación con la oferta. Lo anterior ha resultado en un incremento de la brecha o déficit de producción interna frente al consumo aparente del sector, para suplir esa necesidad y opacar el déficit de esos productos, se decide consumir artículos importados

“El destino de la producción del país ha tenido un comportamiento bastante estable y equilibrado, aunque con una participación levemente mayoritaria hacia el consumo intermedio, estando destinada para el periodo 2010 y 2013 entre el 55% y 59% al consumo intermedio, y entre el 41% y el 45% para el consumo final de los hogares.” (Invest & Export Brasil, 2015). La empresa maneja un Software (SIIGO) contable y administrativo, el cual audita las ventas contra facturas físicas y contra un listado de control.

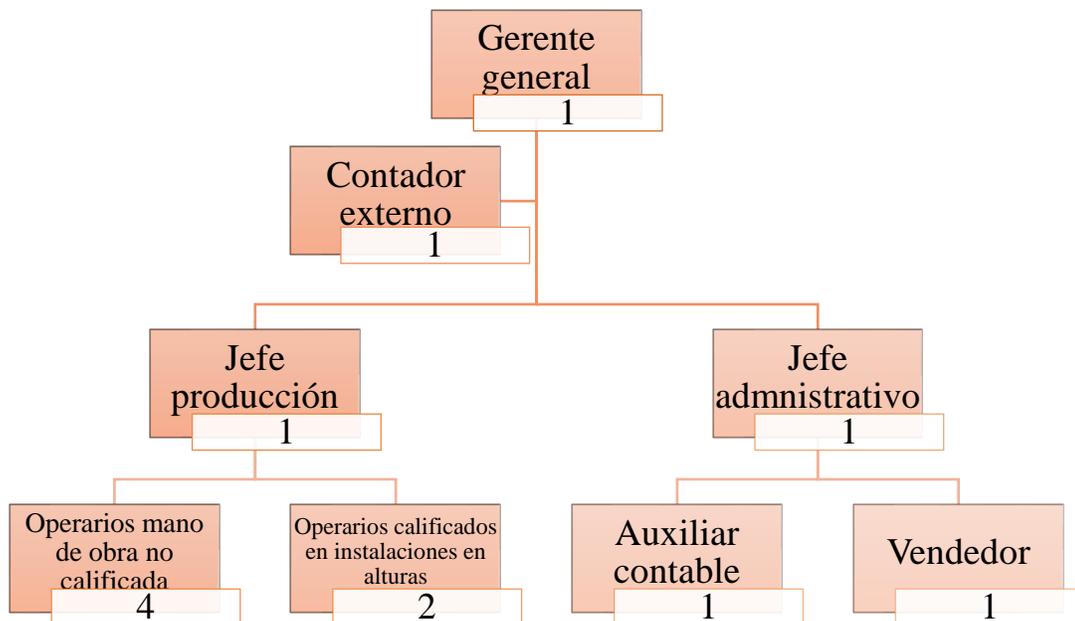
El proceso de costeo de los rollos importados se realiza mediante el descargue del módulo de inventarios de este software; este Software es de una empresa colombiana.

En el año 2016 Bamluz S.AS adquirió una máquina de lavado de cortinas con la más alta tecnología, esto para que sus clientes a la hora de la limpieza de estos artículos no tuvieran inconvenientes con daños en el mismo, cabe resaltar que esta máquina es de uso único de la empresa y con esta prestan un servicio adicional. En los procesos productivos (cortes de telas) se utilizan máquinas cortadoras que al igual que la máquina de lavado son importadas.

Esta empresa cuenta únicamente con 11 empleados, entre estos 11 empleados se encuentra el presidente quien de igual forma es el representante legal (Orlando Campos Londoño), también la constituye la parte administrativa, ventas, producción.

Según la última disposición del Gobierno de Colombia el tamaño de la empresa para su categoría de manufactura y sus ingresos brutos anuales, BAMLUZ clasifica como una PEQUEÑA empresa ya que sus ingresos en el último año fueron de \$1.212.609.460 (Pequeña Empresa: Aquella cuyos ingresos sean superiores a \$807'504.010 y menores o iguales a \$7.025'178.650)

Figura 1. Organigrama Bamluz S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de internacionalización que se pretende para la empresa en su proceso de entrada al mercado mundial es un movimiento comercial de concentración, esta estrategia le permitirá centrarse en su actividad y en un sector concreto, esta estrategia permite que el volumen de ventas sea continuo. Se escoge esta ya que la empresa al no haber explorado terrenos ni mercados internacionales en sus últimos años es la más indicada para no provocar pérdidas de recursos y de aprendizaje.

Una venta indirecta es la mejor opción para esta empresa ya que se escoge a un intermediario que realice todo el proceso, asuma los riesgos y los costos, al elegir esta estrategia la empresa debe poder hacer ajustes o cambios a su producto según lo dicte el intermediario y el mercado. Una de las ventajas que se identifica con esta estrategia es que la empresa solo se limitaría a producir y a vender, mientras que el intermediario aporta la experiencia y las habilidades. Esto con el tiempo se puede volver una ventaja, ya que al momento en el que los productos se posicionen en el mercado se puede llevar a cabo una nueva estrategia de venta directa.

4.2. Mapa estratégico

Tabla 3. Mapa estratégico

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral			Plan de acción	
		Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Iniciativa
Financiera	Disminuir el endeudamiento	Adquirir préstamos a mediano plazo para el proceso de internacionalización	Nivel de endeudamiento	-12 %	Responsable financiero	Controlar el gasto y pago de deudas
	Ventas, utilidades y costos	Incrementar las ventas a nivel nacional	Incremento en ventas	+40%	Responsable comercial	Estrategia como conocer los canales de venta

	Incremento de ingresos	Incremento de ingresos para adquirir planta y equipo, y mejorar la calidad de los productos	Incremento anual de ingresos	+5%	Responsable comercial y financiero	Analizar los precios de los productos frente a los costos de producción y gastos
Clientes	Productos con mejor calidad que se adapte a las necesidades del cliente	Retener clientes	Fidelización de los clientes (que repliquen compra)	5%	Responsable comercial	Definir estrategia de marketing dependiendo el tipo de cliente
		Mejorar la experiencia del cliente	Índice de satisfacción del cliente	50%		Encuesta de satisfacción al cliente
		Adquirir nuevos clientes	Obtener nuevos clientes	40%		Estudio de mercado y presentación de los productos para el país destino
Procesos internos	Mejorar la calidad de los productos	Empresa más productiva, producto más competitivo	Mejora de procesos		Responsable administrativo	Nombrar un responsable para cada proceso, eso evitara perdidas
		Reducir el tiempo de producción	Tiempos de producción	-15%	Responsable de producción	Adquisición de maquinaria y equipo lo que generaría gasto, pero se reducirían costos

	Departamento de exportación	La necesidad de creación de este departamento nace de la necesidad de controlar y vigilar los procesos que se estén llevando a cabo en el mercado internacional.	Creación departamento de exportación	Creación	Responsable de exportaciones	Controlar el proceso de internacionalización, evitara inconvenientes con los clientes extranjeros
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación y entrenamiento	Formación interna del personal de producción de la empresa	Capacitación a talento humano	50 horas	Responsable Recursos humanos	Inscripción en cursos de formación
	Ferias de negocio	Exhibir y comercializar los productos	Participación en ferias nacionales e internacionales	2 al año	Responsable de exportaciones	Identificación de mercado internacional
	Maquinaria y equipo	Adquisición de nueva maquinaria para mejorar la calidad del producto y reducir los tiempos de entrega	Adquisición de maquinaria y equipo	80%	Responsable de producción	Maquinaria y equipo nuevo, eficiente e innovador, para producción de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Propósitos estratégicos

4.3.1. Área financiera

Tabla 4. Perspectiva financiera

Indicador	Cálculo	Interpretación
Nivel de endeudamiento	Se realiza un análisis a los estados financieros 2019 y se escogen las variables para conocer el nivel de endeudamiento	Nivel de endeudamiento es ideal para la empresa, pero si la deuda crece un poco mas no será posible adquirir préstamos en el corto plazo.

	$\frac{\text{Pasivo total } 480.458.489}{\text{Activo total } 824.529.105} = 58,3\%$	
Incremento en ventas	Implementación de estrategia de mercadeo, donde se necesita conocer los canales de venta, establecer un tiempo de desarrollo y una estrategia para cumplir cada objetivo	En este caso una fórmula para el incremento de las ventas no funcionara ya que la empresa y su producto tienen características particulares y diferentes, lo que se busca en este punto es implementar una estrategia de mercadeo, de ventas y de posicionamiento, un objetivo claro es la clave implementar las diferentes estrategias
Incremento anual de ingresos	Margen bruto (2019) = 21,59%	Ya que la empresa en su último periodo registro un margen bruto al alza podemos decir que la estrategia de precio es eficaz y que se están administrando bien los costos de ventas

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Área de clientes

Tabla 5. Perspectiva de clientes

Indicador	Cálculo	Interpretación
Fidelización de los clientes / Customer Retention Rate (CRR)	$\text{CRR} = \frac{(\text{clientes final periodo} - \text{clientes ganados})}{(\text{clientes inicio periodo})} * 100$	El objetivo será aumentar en un 50% el total de los clientes que vuelven a comprar, esto se logrará a través de la creación de una estrategia de marketing adecuada para cada tipo de cliente, ya sea natural o institucional, afianzar la relación con los clientes distribuidores será clave, esta misma estrategia se podrá utilizar en el mercado internacional.

Índice de satisfacción del cliente	La única forma en la que se puede medir este indicador es preguntándole al cliente, las encuestas de satisfacción, los buzones de sugerencias.	Los clientes satisfechos compran más, una encuesta de satisfacción dará una visión clara de cómo se sienten los clientes respecto a los productos
Obtener nuevos clientes – Estrategia	Ferias y misiones comerciales son fundamentales en la búsqueda de nuevos clientes, esto acompañado de una buena diversificación del marketing. Conocer muy bien al cliente	Un estudio de mercado antes de asistir a estos encuentros ayudara a atraer más rápido estos clientes, acompañado con buenos y llamativos instrumentos de marketing

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Área de procesos internos

Tabla 6. Perspectiva de procesos internos

Indicador	Cálculo	Interpretación
Mejora de procesos	<p>Gestión basada en la mejora de procesos</p> <p>Identificar la necesidad de cambio</p> <p>Analizar el proceso</p> <p>Mejorar el proceso, mediante el compromiso</p> <p>Crear una estrategia de mejora</p>	<p>Los procesos deben ser dirigidos a la optimización. Sin la optimización de procesos es probable que se esté desperdiciando gran parte de los recursos.</p> <p>Esta gestión es una forma efectiva para mejorar la calidad y la eficiencia de las empresas</p>
Tiempos de producción	<p>Para mejorar los tiempos se necesita de Planificar, Realizar, Evaluar y Actuar</p> <p>Se necesita que cada proceso tenga un responsable</p>	<p>Las ventajas de reducir los tiempos de producción se traducen en clientes satisfechos,</p> <p>confianza en la marca, mayor productividad, mayor rentabilidad y ventaja competitiva frente a los competidores.</p>

Departamento de exportación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar marketing internacional, en el plan de marketing internacional 2. Analizar los mercados regionales 3. Investigar y seleccionar los mercados adecuados Analizar y conocer las materias participar en ferias y stands nacionales e internacionales. 4. Impulsar la promoción y sus productos o servicios 5. Regular la distribución internacional. 	Este indicador nos dejara visualizar si la estrategia que se está llevando a cabo es la correcta y si en la marcha, va por buen camino, este departamento necesita de unos objetivos que necesitan ser revisados con frecuencia. Los puntos más importantes para este departamento es la fase logística y el servicio al cliente
-----------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Área de personal

Tabla 7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Indicador	Cálculo	Interpretación
Capacitación a talento humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantear unos objetivos 2. Relacionar los resultados esperados con las capacidades de los empleados 3. Identificar los campos necesarios a entrenar 4. Evaluar los desempeños 5. Priorizar las competencias necesarias a entrenar 6. Evaluar los entrenamientos y capacitaciones 	La participación del área de recursos humanos juega un papel estratégico en el proceso de internacionalización El entrenamiento y capacitación a los empleados va de la mano con las metas que se desean cumplir en la empresa, un análisis a sus necesidades ayuda a identificar las debilidades que se tienen y los puntos que se deben reforzar para alcanzar las metas conjuntamente.

Participación en ferias internacionales	Identificar la necesidad de la empresa ya que existen diferentes tipos de ferias, cada una con un objetivo diferente	Al entrar al mercado internacional, tanto la parte administrativa como productiva de la empresa se debe involucrar en el proceso de internacionalización															
Adquisición de maquinaria y equipo	$OEE = Availability (A)$ $* Performance (P)$ $* Quality (Q)$ <table border="1" data-bbox="402 621 833 898"> <thead> <tr> <th></th> <th>Ideal</th> <th>Normal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>90%</td> <td>79%</td> </tr> <tr> <td>P</td> <td>95%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Q</td> <td>99.9%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>OEE</td> <td>85%</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>		Ideal	Normal	A	90%	79%	P	95%	80%	Q	99.9%	95%	OEE	85%	60%	La disponibilidad, el rendimiento y la calidad, nos permite evidenciar, mediante esta fórmula se obtiene el porcentaje de con el cual se mide el nivel de productividad de un activo, lo ideal es que la maquinaria opere al 85%, o en dado caso al 60%
	Ideal	Normal															
A	90%	79%															
P	95%	80%															
Q	99.9%	95%															
OEE	85%	60%															

Fuente: Elaboración propia

4.4. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral permitió fijar metas para cada uno de los indicadores, en estos indicadores no se ha tenido en cuenta el “conseguido” ya que en este punto de la investigación no se tiene suficiente información para conocer o dar una opinión sobre cómo ha impactado la implementación de esta metodología. En la perspectiva financiera si se tienen puntos de partida gracias a que con sus estados financieros pudimos medir el nivel de endeudamiento y el incremento anual de ingresos mediante el margen bruto, por otro lado, lo que se tiene hasta el momento son unos objetivos a corto plazo, los cuales pueden ser significativos a la hora de llevar a cabo el proceso de internacionalización.

Figura 2. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EXCEL

Nombre del indicador
 Rojo
 Amarillo
 Verde
 Objetivo
 Conseguido

FINANCIERA		
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Endeudamiento	Ventas	Ingresos
40	15	20
60	50	50
100	100	100
46	40	40
58	0	22

Nombre del indicador
 Rojo
 Amarillo
 Verde
 Objetivo
 Conseguido

INTERNA		
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Mejoras	Producción	Departamento
30%	10%	20%
60%	50%	60%
100%	100%	100%
30%	15%	90%
0%	0%	0%

CLIENTES		
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Fidelidad	Satisfacción	Nuevos clientes
20%	33%	33%
60%	66%	66%
100%	100%	100%
40%	85%	40%
0%	0%	0%

Nombre del indicador
 Rojo
 Amarillo
 Verde
 Objetivo
 Conseguido

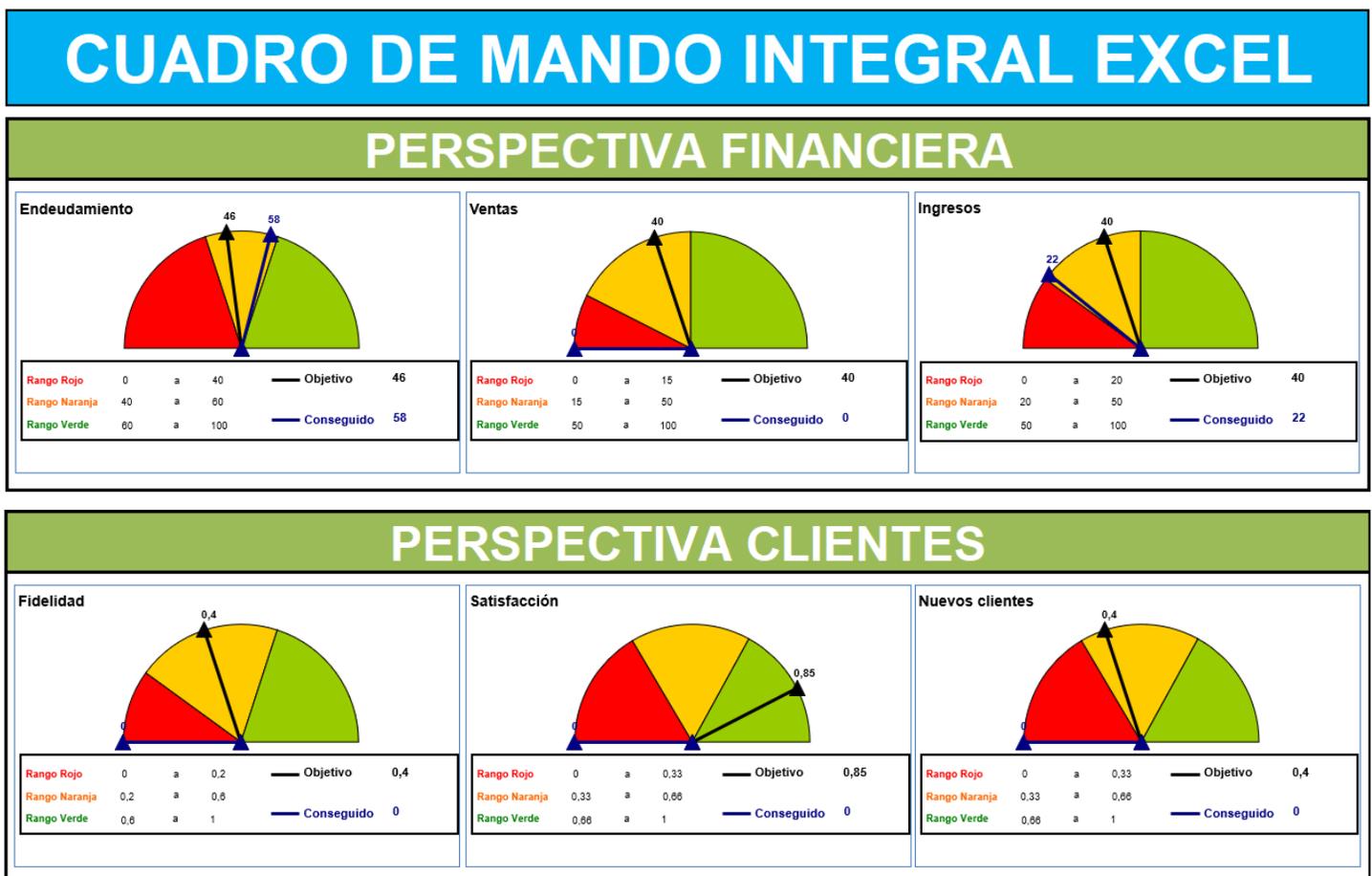
APRENDIZAJE		
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Formación	Ferias	Maquinaria
33%	1	30%
66%	3	60%
100%	5	100%
50%	2	40%
0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

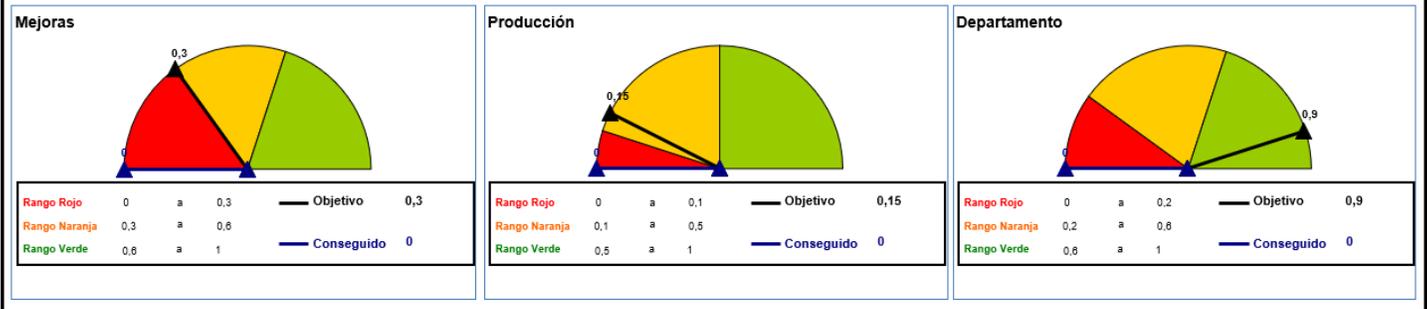
Todas las metas que se han planteado son medibles y tienen un grado de viabilidad alto, la empresa solo necesitara de su compromiso y dedicación para cumplir con todos estos objetivos. El primer paso que se debe realizar es la puesta en marcha de todas y cada una de las estrategias necesarias para incrementar sus ventas, fidelizar a sus clientes frecuentes y obtener nuevos clientes, por otro lado, la planeación y seguimiento de un plan anual de capacitación a sus empleados y de participación en ferias serán fundamentales para implementar el proceso de internacionalización.

Luego de la puesta en marcha de estos puntos se requiere ejecutar la perspectiva de procesos internos, donde ya identificadas sus necesidades la empresa puede empezar a mejorar sus procesos y sus tiempos de producción acompañada de las estrategias previamente mencionadas. Por último, se podrá identificar si estas estrategias y actividades abren el camino a la posibilidad de formar el departamento de internacionalización y en qué nivel de endeudamiento se encuentra la empresa para obtener créditos financieros de gran valor, que ayude a la empresa a realizar un estudio de mercados internacionales y consolidar su proceso de internacionalización.

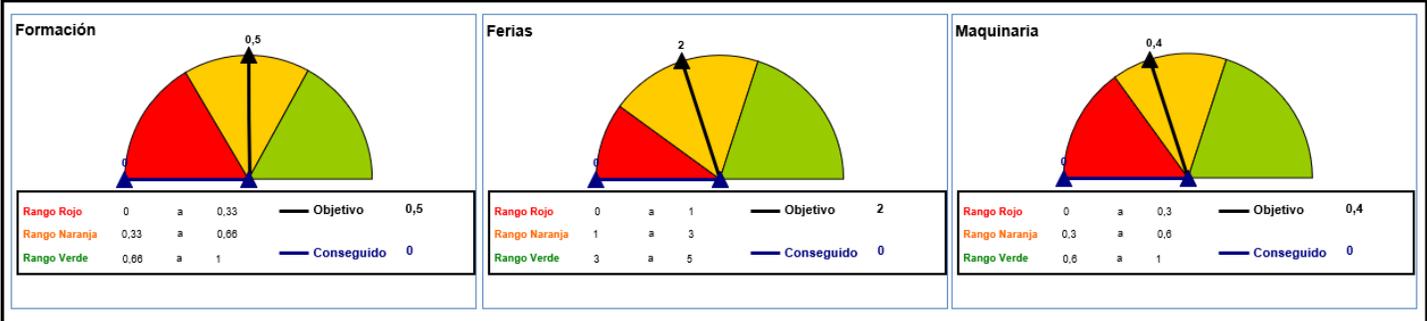
Figura 3. Sistema de alerta en semáforo



PERSPECTIVA INTERNA



PERSPECTIVA APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia

4.5. Criterios de mayor relevancia para el proceso de internacionalización

En el caso de Bamluz los indicadores que tienen mayor relevancia para su proceso de internacionalización son:

- **Perspectiva financiera:** en esta perspectiva podemos evidenciar que la empresa está financieramente estable, pero no es suficiente para empezar a implementar un proceso de internacionalización, ya que se debe disminuir el nivel de endeudamiento para poder adquirir créditos financieros de gran valor y que estos no vayan a afectar su riesgo de crédito, el cual conlleva a una incapacidad de pago de sus obligaciones. Otro indicador relevante en esta perspectiva es el incremento de las ventas, para así generar más ingresos y poder realizar un estudio de mercado en el país destino, este estudio de mercado va acompañado de una estrategia de mercadeo y de ventas.
- **Perspectiva de clientes:** en este apartado se considera que el indicador más relevante es el índice de satisfacción, ya que a través de este se puede conocer el punto de vista de los clientes y las ideas o propuestas que estos tengan para mejorar la experiencia con el servicio y con el producto adquirido. Otro punto importante será la fidelización de los clientes, ya que, si se

logra este objetivo el “voz a voz” y las buenas referencias hacia los productos y la empresa, harán que lleguen nuevos clientes.

- Perspectiva de procesos internos: los 3 indicadores que se eligieron para esta perspectiva son de gran importancia para el proceso de internacionalización ya que, desde la mejora de procesos vamos a tener un mejor aprovechamiento de la materia prima y la calidad aumentara, la mejora de procesos también contribuirá a que la empresa disminuya los tiempos de producción y así se podrá producir en grandes cantidades. Mejorando la calidad de los productos, la empresa puede llegar a obtener sellos y certificaciones de calidad lo que conlleva a más reconocimiento y posición en el mercado. El indicador más importante y que facilitara la entrada al mercado internacional es la construcción de un departamento de exportación, está en cabeza de una persona capacitada en el tema sacara el mayor provecho a los recursos y productos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: un indicador relevante en esta perspectiva es la participación en ferias tanto nacionales como internacionales, esto será fundamental para dar a conocer los productos, se podrá conocer la competencia, sus productos y precios. Otro indicador relevante será la capacitación y entrenamiento a todo el capital humano de la empresa, esto hará que todos los empleados reciban conocimiento en los temas relacionados en comercio internacional, calidad y productividad, donde se conocerán las necesidades del mercado. Esto generara satisfacción en los empleados y conllevará a que la productividad se incremente, a que los trabajadores hagan aportes con ideas de cambio e innovación, así se podrá asegurar el éxito y el reconocimiento, con un personal capacitado y calificado.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La importancia de la planeación estratégica es radical para trazar una ruta la cual la empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos, en este caso el objetivo es la internacionalización en un principio con sus productos. Es importante que la empresa implemente diferentes estrategias para las diferentes perspectivas, la empresa debe identificar correctamente sus falencias para cumplir con todos sus objetivos

En el análisis a la empresa se identifican diferentes situaciones que favorecen su internacionalización, este proceso dependerá de cómo se vayan a abordar las metas que se han trazado en el CMI complementado por el Mapa estratégico. La empresa al tener una infraestructura pequeña, la inversión más importante se deberá hacer en el área de recursos humanos, ya que desde la mejora de procesos y el aprendizaje se logra el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.

La participación en las ferias nacionales e internacionales será fundamental para conocer y darle un vistazo a lo que está pasando en el mercado internacional especialmente en el sector para así elegir bien el país destino a donde se van a llevar los productos, además de conocer cuál será la estrategia de internacionalización más adecuada en este caso.

Luego de la implementación de los procesos y los resultados obtenidos se recomienda que la empresa sea realista con las metas que se va a trazar para cumplir con los objetivos, también que identifique muy bien sus amenazas y debilidades. Esto porque desde la parte estratégica, se pretende que todo se logre con eficiencia y eficacia

Después de que la empresa implemente todos los factores de éxito planteados en la presente investigación se recomienda volver a realizar una revisión a partir del Cuadro de Mando integral, lo que ampliaría más la investigación y se evidenciaría la eficacia de esta metodología, con estos resultados se podrán agregar más factores de éxito a los objetivos de la empresa. Para continuar con la investigación y hacer una ampliación de esta, se podrán implementar los diferentes modelos de planeación estratégica.

En la parte metodológica se sugiere que se implementen diferentes técnicas de recolección de datos en futuras investigaciones, ya que la falta de las entrevistas puede llegar a entorpecer el desarrollo de esta. La técnica que más se recomienda son los grupos focales donde con un grupo de expertos en el tema se pueden realizar debates sobre como se está llevando a cabo la implementación de procesos productivos y de aprendizaje en la empresa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aparisi, A. y Ripoll, V. (2001). Los sistemas de información estratégica en ambientes competitivos. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*, 5, 111- 134

Araya, A. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), Pág. 18-25.

Bittán, M., 2012. El modelo Pest como herramienta de planificación. [online] América economía. Disponible en: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>

Cambra, Jesús y Vázquez, Rosario (2010). Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una pyme es posible. *Universia Business Review*, (28), 62-77. ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43315581004>

Castaño, Alejandro. (2011). Planeación estratégica en la pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235) 147- 173. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000300008&lng=es&tlng=es.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México, D.F. Mc. Graw Hill.

Colombia, 2019. Industria Del Mueble Colombiano, Un Mercado De Muchas Oportunidades | Portal De Exportaciones - Comercio Colombia. [en línea] Colombiatrade.com.co. Disponible en: <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>

Córdova, Luis J. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las pymes y pymes peruanas. *Ingeniería Industrial*, (26), 85-97. [Fecha de Consulta 9 de septiembre de 2020]. ISSN: 1025-9929. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3374/337428492005>

David, Fred R. (2003) *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación

Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., Sans, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson Dieterich Steffan, H. (2005). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Grupo Editor Orfila Valentini.

Drucker, P. F. (1974). La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Argentina: El Ateneo.

Durán, J. y Úbeda, F. (1997): “Experiencia internacional e intención de inversión directa de la empresa española en el sudeste asiático”, Información Comercial Española, nº 761, marzo abril, pp. 109-124.

Echarri, A., Ardanaz, A. E., Aguirre, Á. P., & de Quintana Sanz-Pastor, A. (2002). Joint venture. FC Editorial.

Entorno empresarial, n.d. Riesgos de internacionalizar. [online] Entorno Empresarial. Disponible en: <https://www.entornoempresarial.com/internacionalizar-riesgos/>

Fano, F., 2015. ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter. [online] MEJORA COMPETITIVA. Consultoría Estratégica y Agencia Marketing Digital. Disponible en: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>

FLEITMAN, JACK (2000) Negocios Exitosos: Mc. Graw Hill

Galindo, L. M. (2008). Planeación estratégica. México: Editorial Trillas.

González, J., 2017. Sector Industrial. [en línea] FAEDIS. Disponible en: http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9yaWVwL2Vjb25vbWlhX2NvbG9tYmlhbmEvdW5pZGFkXzI#

Goodstein L (1998). Planeación estratégica aplicada. PAÍS. Editorial McGraw Hill

Griffith, D., Tamer, S., & Shichun, X. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1220-1235.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª edición. Mc. Graw-Hill. México

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. 2ª ed., Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2000.

Kotler, Philip (2000) Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. México.

Ley 905 de 2004. Artículo 2.

Martínez, R., 2007. Balanced Scorecard - Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico (2). [online] Arearh.com. Disponible en: http://www.areasrh.com/rrhh/balanced_scorecard2.htm

Mintzberg, H. (1984). La estructura de las organizaciones. Ariel Economía. Barcelona

Mintzberg, H., Quinn, J., (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México. Prentice Hall. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=N2eEDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis multivariante. Revista Internacional Administración & Finanzas, 4(3), 21-33

Oficina de Estudios Económicos, 2021. Perfil de Colombia. [online] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>

OIT para los Países Andinos, 2020. Impacto de la COVID -19 en las Mipymes colombianas. [online] Acopi.org.co. Disponible en: https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto_covid_web-1.pdf

Olivares, M (2009). Planeación estratégica de una PYME mediante la incorporación de una nueva línea de negocio. Tesis de maestría. Instituto politécnico nacional. México. Disponible en: <http://www.sepi.esimez.ipn.mx/msistemas/archivos/Olivares%20Ramirez%20Marco%20Polo.pdf>

Pacheco, C., (2006). Presupuestos, un enfoque gerencial. México.IMCP

Palacios, L. (2010). Dirección estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones

Portafolio, 2019. Las Apuestas De La Industria Del Mueble Para Competir En El Exterior. [en línea] Portafolio.co. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/las-apuestas-de-la-industria-del-mueble-para-competir-en-el-exterior-528831>

Porter, M., 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Reimpresión R0801E-E. [online] Harvard Business Review, América Latina. Disponible en: https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter

PROCOLOMBIA. (23 de mayo de 2013). Proceso de internacionalización. Disponible en: <https://procolombia.co/proceso-de-internacionalizacion>

Redacción APD. (2019). Proceso de internacionalización de empresas: ¿Cómo internacionalizar tu compañía? ADP España. Disponible en: <https://www.apd.es/proceso-de-internacionalizacion-empresas/>

redaccion@notifix.info. (2021). NOTIFIX. Disponible en: <https://notifix.info/es/noticias-es/retail-distribucion/41874-csil-se-estima-que-elconsumo-mundial-de-muebles-caiga-un-10-en-2020>

Reina, M., Zuluaga, S. y Rozo, M., 2006. El sistema económico. [online] Banco de la República de Colombia. Disponible en: https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf

Retos directivos, 2019. Plan de internacionalización: definición y riesgos que ayuda a evitar. [online] EAE Business School. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/plan-de-internacionalizacion-definicion-y-riesgos-que-ayuda-a-evitar/>

Revista Dinero. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Tendencias Revista Dinero. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Romero, R., Noriega Morales, S. A. A., Escobar Toledo, C., & Ávila Delgado, V. I. (2015). FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD. Cultura Científica Y Tecnológica, (31). Disponible en: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/340>

Roncancio, G., 2018. ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace? [online] Gestion.pensemos.com. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

Sánchez J. (2003) Estrategia Integral para pymes innovadoras. Revista EAN 2003; 47:34-45

Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. Revista Dimensión Empresarial, vol. 12, núm. 1, p. 111-138.

Secretaria General de la Alcaldía de Bogotá (2007). Guía práctica para la elaboración del cuadro de mando integral BSC. Dirección distrital de desarrollo institucional. Disponible en: <https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DEL%20CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRADO%202006.pdf>

Serna H. (2008). Gerencia estratégica. PAÍS. 3R editores

Soler, R. y Robaina, D. (2009). EXPERIENCIAS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Ingeniería Industrial, XXX (2), 1-4. ISSN: 0258-5960. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433569011>

Valdés, D. (2019). Internacionalización, el reto que deberían asumir las pymes colombianas [Mensaje en un blog]. Voces de la academia. Disponible en: <http://blogs.eltiempo.com/vocesdelaacademiapoli/2019/08/29/internacionalizacion-reto-deberian-asumir-las-pymes-colombianas/>

Valencia, G. y Erazo, M. (2016): “El reto de la planificación estratégica en las pymes”, Revista Publicando, 3 (8). 2016, 335-344. ISSN 1390-9304

7. ANEXOS

Anexo 1. Estados financieros de la empresa 2018-2019

BAMLUZ S.A.S
NIT. 900,408,744-9
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
 (Con cifras comparativas al 31 de diciembre de 2019 con Diciembre de 2018)

ACTIVO CORRIENTE	Nota	2019	2018
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	4	\$ 95.131.099	\$ 37.447.004
Cuentas Comerciales por Cobrar	5	\$ 43.220.325	\$ 30.900.401
Inventarios Corrientes	7	\$ 135.164.861	\$ 220.679.387
Otros deudores	6	\$ 115.037.032	\$ 143.112.997
Total Activo Corriente		\$ 388.553.317	\$ 432.139.789
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, Planta y Equipo - Neto	8	\$ 335.175.129	\$ 171.112.401
Intangibles	9	\$ 100.800.659	\$ 100.800.659
Impuesto Diferido			
Total Activo No Corriente		\$ 435.975.788	\$ 271.913.060
TOTAL DEL ACTIVO		\$ 824.529.105	\$ 704.052.849
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	10	\$ 37.307.576	\$ 129.213.293
Proveedores	11	\$ 204.464.066	\$ 21.203.652
Cuentas por Pagar	11	\$ 26.656.857	\$ 68.145.788
Impuestos por Pagar	12	\$ 14.040.553	\$ 16.760.983
Estimados y provisiones	13	\$ 25.564.715	\$ 15.698.539
Deudas con socios y Accionistas	14	\$ 172.424.732	\$ 6.484.000
Total Pasivo Corriente		\$ 480.458.489	\$ 257.506.255
TOTAL DEL PASIVO		\$ 480.458.489	\$ 257.506.255
PATRIMONIO			
Capital Suscrito y Pagado	15	\$ 419.054.700	\$ 419.054.700
Reserva Legal		\$ 11.371.843	\$ 11.486.246
Resultado de Ejercicios Anteriores		\$ 16.234.454	\$ 9.420.983
Resultados del Ejercicio		\$ -102.475.978	\$ 25.541.034
Ajuste por Conversion NIIF		\$ -114.403	\$ -114.403
TOTAL DEL PATRIMONIO		\$ 344.070.616	\$ 446.546.594
TOTAL DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO		\$ 824.529.105	\$ 704.052.849

Las notas 1 a la 20 son parte integral de los estados financieros

TOH Sierra

MARISOL SIERRA ESCOBAR
 Representante Legal
 C.C. 51,879,836



ALFONSO SORA SALAS
 Contador
 TP. No 25,842-T

BAMLUZ S.A.S
 NIT. 900,408,744-9
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Por el periodo de Enero 01 a Diciembre 31 de 2019 - con cifras comparadas del año 2018

	Nota	ENERO 1 a DICIEMBRE 31 DE 2019	ENERO 1 a DICIEMBRE 31 DE 2018
Ingresos operacionales	16	\$ 1.212.609.460	\$ 1.130.931.393
Total Ingresos Operacionales	NIC 18	\$ 1.212.609.460	\$ 1.130.931.393
Costos y Gastos Generales			
Costos de operación	17	\$ 950.810.416	\$ 715.047.465
Margen Operacional		\$ 261.799.044	\$ 415.883.928
Gastos de Administración	18	\$ 373.587.706	\$ 335.457.906
Total Gastos		\$ 373.587.706	\$ 335.457.906
Utilidad Operacional		\$ -111.788.662	\$ 80.426.022
Ingresos no operacionales	19	\$ 69.130.812	\$ 18.173.612
Gastos Extraordinarios Financieros	20	\$ 59.818.128	\$ 60.478.688
Utilidad Antes de Impuestos		\$ -102.475.978	\$ 38.120.946
Provisión renta			\$ 12.579.912
Resultados del Ejercicio		\$ -102.475.978	\$ 25.541.034

Las notas 1 a la 20 son parte integral de los estados financieros

TorSierra

MANSOL SIERRA ESCOBAR
 Representante Legal
 C.C. 51,879,838



ALFONSO SORA SALAS
 Contador
 TP. No 25,842-T

BAMLUZ S.A.S
NIT. 900,408,744-9
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
(Valor expresado en pesos colombianos)

	<u>31 de diciembre de</u>
	<u>2019</u>
CAPITAL SOCIAL	
Saldo al inicio del año	\$ 419.054.700
Capitalización del período	\$ -
Saldo al finalizar el período	\$ 419.054.700
RESERVA LEGAL	
Saldo al inicio del año	\$ 11.371.843
Incremento del período	\$ -
Capitalización del período	\$ -
Saldo al finalizar el período	\$ 11.371.843
RESULTADOS DE EJERCICIO ANTERIORES	
Saldo al inicio del año	\$ 9.420.983
Dividendos decretados	\$ -
Traslado	\$ 25.541.034
Saldo al finalizar el período	\$ 14.962.017
RESULTADOS DEL EJERCICIO	
Saldo al inicio del año	\$ -
Resultados del ejercicio	\$ -102.475.978
Traslado a Reserva Legal	\$ -
Traslado a Reserva Futuros Ensanches	\$ -
Traslado a Ejercicios Anteriores	\$ -
Saldo al finalizar el período	\$ -102.475.978
TOTAL PATRIMONIO	\$ 344.070.616

Las notas 1 a la 20 son parte integral de los estados financieros

M. Sierra

MARISOL SIERRA ESCOBAR
Representante Legal
C.C. 51,879,836

A. Sora Salas

ALFONSO SORA SALAS
Contador
TP. No 25,842-T

BAMLUZ S.A.S
 NIT: 900,408,744-9
 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (NIC 7)
 (Valor expresado en pesos colombianos)

	31 de diciembre de
	2019
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Resultados del ejercicio	\$ -102.475.978
Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto provisto por las operaciones:	
Depreciación	
Impuesto de Renta Provision	
Cambios en los activos y pasivos que afectaron el EFECTIVO	
Cuentas por Cobrar	\$ -12.319.924
Otros Deudores	\$ 28.075.965
Disminución del Inventario	\$ 85.514.526
Desembolso a proveedores	\$ 183.260.404
Desembolso Costos y Gastos por Pagar	\$ -31.829.582
Desembolso Impuestos por pagar	\$ -2.720.430
Desembolos otros pasivos	\$ 166.147.559
Efectivo provisto por actividades de operación	\$ 416.128.518
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Compra de Inversiones	\$ -
Compra de propiedad, planta y equipos	\$ -164.062.728
Pago de Utilidades	\$ -
Efectivo neto utilizado por actividades de Inversión	\$ -164.062.728
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Aumento de capital	\$ -
Pago de obligaciones financieras	\$ -91.905.717
Efectivo neto utilizado por actividades de financiamiento	\$ -91.905.717
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
Incremento en Obligaciones Financieras Corto Plazo	\$ -
Efectivo neto Provisto por actividades de financiación	\$ -
Aumento neto de efectivo durante el periodo	\$ 57.684.095
Efectivo al principio del ejercicio	\$ 37.447.004
Eefctivo al final del ejercicio	\$ 95.131.099
Aumento o disminución del efectivo	\$ 57.684.095

Marisol Sierra

MARISOL SIERRA ESCOBAR
 Representante Legal
 C.C. 51,879,836

Alfonso Sora Salas

ALFONSO SORA SALAS
 Contador
 TP. No 25,842-T

BAMLUZ S.A.S
INDICES FINANCIEROS

31 de diciembre de
2019 2018

LIQUIDEZ				
Razón Corriente	\$	0,80	\$	1,67
Prueba Acida	\$	0,53	\$	0,82
Solvencia		37,48%		55,48%
Capital de trabajo neto	\$	91.905.172	\$	174.833.834
Subsides	\$	1,93	\$	3,13
ENCUENTRO				
Nivel de endeudamiento		0,58		0,38
Concentración del endeudamiento a corto plazo		100,00%		100,00%
Razón Cobertura Intereses		-20,79		0,00
ACTIVIDAD				
Rotación de los activos operacionales		1,31		1,41
Rotación de proveedores		0,00		0,00
Periodo promedio de pago		0		0
RENDIMIENTO				
Margen bruto		21,59%		36,77%
Margen operacional		-0,22%		7,11%
Margen neto		-8,45%		3,37%
Rendimiento del patrimonio		-29,78%		8,89%
Rendimiento del activo total bruto		-11,07%		4,74%
Análisis Dupont		-11,07%		3,17%
Activos operacionales brutos				
Activo total bruto	\$	925.329.764	\$	804.853.508
Rentabilidad del Patrimonio		-0,32		0,18
Rentabilidad del Activo		-0,13		0,11

Marisol Sierra Escobar
MARISOL SIERRA ESCOBAR
Representante Legal
C.C. 51.879.836

Alfonso Sora Salas
ALFONSO SORA SALAS
Contador
TP. No 25.842-T

Anexo 2. Principales clientes de la empresa

- Almacenes Paraíso S.A.

- Altea Farmacéutica S.A.
- Armonía y Color Decoraciones S.A.S.
- Castellana Empresarial S.A.S
- Confecciones Alison S.A.S.
- Constructora GOA S.A.S.
- Cortinas Luz y Sombra Compañía LTDA
- Cruz Roja Colombiana
- Decorarco Bogotá Ltda.
- DMS Asociados S.A.S.
- Eulen Colombia S.A.
- Findeter
- Graico Ltda.
- Proveer Suramericana Ltda.
- Rent Containers & Logistics S.A.
- Resistencia Studio S.A.S.
- Softwareone Colombia S.A

Anexo 3. Formato de entrevista

1. Para la empresa, cuáles son las dos principales oportunidades y las dos principales amenazas para el proceso de internacionalización
2. ¿Cuál es la mayor debilidad y fortaleza financiera para internacionalizar la empresa?
3. ¿Cuál es la mayor debilidad y fortaleza de mercado para internacionalizar la empresa?
4. ¿Cuál es la mayor debilidad y fortaleza de talento humano para internacionalizar la empresa?
5. ¿Cuál es la mayor debilidad y fortaleza de procesos para internacionalizar la empresa?

Anexo 4. Entrevista realizada a representante legal año 2018

Entrevistador: ¿Que lo llevó a hacer el proceso de internacionalización de su empresa?

Orlando Campos: La necesidad de acomodarnos al mercado, importar nuestro producto resulta ser más económico, que producirlo en el país

E: ¿Cuánto tiempo lleva importando?

O: Aproximadamente diez (10) años

E: ¿Ha cambiado de modalidad de importación? si lo ha hecho ¿cuántas veces lo ha hecho?

O: No

E: ¿Qué modalidades de importación ha utilizado? y ¿Qué factores lo llevaron a cambiarla?

O: Desde el principio me asesore bien y siempre he manejado la modalidad de importación ordinaria.

E: ¿Qué dificultades encontró al realizar su actividad de internacionalización?

O: Falta de capital propio, se requiere comprar contenedores para bajar costos. Las variaciones del dólar, esta es muy importante, pedimos un crédito en dólares para la compra de materia prima, la tasa es baja y se paga a seis (6) meses el capital sin necesidad de hacer pagos mensuales, el problema es que nos prestaron dólares a \$1.900 y tuvimos que pagarlo a \$2.800. Existen seguros de cambio, pero no la tomamos

E: ¿Ha recibido alguna ayuda del gobierno con respecto a los incentivos monetarios?

O: El Gobierno ayuda con el Fondo de Garantías para facilitar que los bancos les presten a las pymes. Se que, según el sector, hay créditos de Fomento (créditos con tasa muy bajas que los bancos están obligados a colocar si el cliente cumple con ciertos requisitos). Pero hasta el momento no he recibido directamente ayuda del Gobierno

E: ¿Qué factores considera que disminuyen los riesgos y problemas al momento que una pyme realice una importación?

O: Los factores de riesgo se minimiza con seguros, con inspecciones previas y conociendo al fabricante, entre otros. Los paros camioneros, el cierre de carreteras también son factores de riesgo.

E: ¿Se puede importar realmente sin necesidad de viajar al país exportador para conocer en persona a los proveedores y el producto?

O: Se puede importar sin necesidad de ir hasta el país de origen del producto, pero el riesgo es mayor. Existen empresas que inspeccionan la mercancía antes del despacho pagado comisiones que van desde el uno por ciento (1%) al siete por ciento (7%)

E: Si no considero pertinente conocer personalmente al proveedor y el producto ¿Qué resultado obtuvo al finalizar el proceso?

O: Gracias a la asesoría que recibí antes de realizar el proceso para adquirir la materia prima, el resultado fue satisfactorio y superó las expectativas, el tiempo que se lleva haciendo este proceso no se ha presentado ningún inconveniente con el proveedor

E: ¿Cuáles serían los principales puntos para mejorar y desarrollar en los próximos años que usted crea conveniente en cuanto al rubro que usted está llevando con respecto a importaciones?

O: Nuestro objetivo en este momento es posicionarnos más en el mercado colombiano, que el reconocimiento con nuestros productos sea positivo y con esto incrementar al doble las importaciones de China y Estados Unidos

E: En este momento, ¿Cuál ha sido el punto a favor de la implementación de la tecnología en este proceso?

O: El principal punto a favor ha sido la reducción de tiempo de fabricación y la calidad de los productos, gracias a esto en los aproximadamente 10 años que llevamos adquiriendo la materia prima extranjera, no hemos presentado inconvenientes con los clientes que adquieren nuestros productos

E: ¿Qué tecnologías utilizan ustedes que no tenga su competencia?

O: El lavado de las cortinas y persianas mediante un novedoso sistema de lavado con ultrasonido, este es nuestro valor agregado a la hora de vender estos artículos ya que también se presta el servicio a domicilio con esta máquina y esto de igual forma se presta para comodidad del cliente y para que sus artículos se vean siempre como nuevos

E: ¿Se ha planteado la posibilidad de realizar alguna alianza con otra empresa de su misma actividad económica?

O: Hasta el momento no, pero no se descarta la posibilidad de que en el futuro se llegue a conformar un pequeño clúster con otras empresas que realizan nuestra misma actividad, esta sería una gran opción para posicionarnos en definitiva en el mercado nacional

E: Al terminar el día ¿Se apagan las máquinas y se acaba la actividad?

O: Si, nuestros colaboradores no tienen el sistema de turnos rotativos como lo hacen muchas organizaciones ya que no se ha visto la necesidad de hacerlo así, hasta ahora ha funcionado bien así y no se ha planteado la posibilidad de implementar esta metodología de trabajo