

PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Plan estratégico para el proceso de internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. en el periodo 2020 - 2021.

Jesús David Montoya García

Paola Alejandra Muñoz Enríquez

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Comercio Internacional

San Juan de Pasto

2021

Plan estratégico para el proceso de internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas
de Colombia S.A.S. en el periodo 2020-2021.

Jesús David Montoya García

Paola Alejandra Muñoz Enríquez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Profesional en
Comercio Internacional

Asesor:

Mg. Mario Fernando Arcos Rosas

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Comercio Internacional

San Juan de Pasto

2021

Nota de Responsabilidad

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo

Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Mario Fernando Arcos Rosas
Asesor

Jairo Andrés Acosta Narváez
Jurado

Yhancy Eliana Coral Rojas
Jurado

Agradecimientos

A Dios, por permitirnos llegar a la cima de lo que un día soñamos alcanzar. A nuestra querida Universidad de Nariño. A nuestros profesores que con su esfuerzo aportaron su conocimiento día a día, en especial a los Mgs. Jairo Andrés Acosta Narváez, Yhancy Eliana Coral Rojas y Mario Fernando Arcos Rosas, por su colaboración y compromiso en el desarrollo de la presente investigación. A nuestra familia y amigos que estuvieron presentes en cada momento, brindando su apoyo constante cuando lo necesitamos y compartiendo alegrías.

Un agradecimiento especial al señor Fabian Montoya por propiciar la oportunidad de llevar a cabo este gran proyecto, por su disposición y confianza para ello.

Dedicatoria

En memoria al ser más importante de mi vida, mi madre Miriam Enríquez, por quien decidí emprender este camino, para ser la profesional que un día soñó, con la ética y los valores que ella inculcó en mi desde muy pequeña, así ya no esté presente, sé que estará muy orgullosa de mi porque puedo decir que ¡Lo logré!

A mi hermano Johnny José Ruiz Enríquez, por creer en mí, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento y por darme siempre su voz de aliento para continuar.

A mi compañero de vida, de trabajo de tesis, de largas traspasadas por ir detrás de este gran sueño que hoy se cumple, David Montoya, quien ha estado presente en los momentos más importantes de este largo proceso.

Paola Alejandra Muñoz Enríquez

A mi madre Martha García y a mi padre Samir Montoya, quienes han impulsado y apoyado mi formación profesional en cada una de las etapas, y han sembrado en mí la chispa y el temple para alcanzar cada una de las metas propuestas como lo es la presente. A mis hermanos, quienes han contribuido a mi formación como persona y han compartido conmigo los momentos importantes de mi vida.

A Alejandra Muñoz, mi compañera de vida, con quien he compartido momentos muy importantes de mi vida, y al lado de quién, después de un arduo trabajo, alcanzo la tan anhelada meta de ser profesional.

Jesús David Montoya García

Resumen

La empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., es una Pyme dedicada al procesamiento, comercialización y expendio de productos cárnicos, la cual ha contemplado dentro de sus intereses la adopción de un proceso de internacionalización mediante la exportación de sus productos, para dicho fin, la empresa reconoce que se requiere de una previa preparación para materializarse, siendo este el motivo principal, de que en la presente investigación se haya diseñado un plan estratégico para llevar a cabo el mencionado proceso, que en primer lugar midiera el potencial exportador de la empresa, en segundo lugar determinara el mercado objetivo y sus características junto al modo de entrada más conveniente, en tercer lugar que contemplara las estrategias pertinentes, y finalmente estableciera acciones encaminadas al proceso.

Es así que se obtuvo como resultado, que la empresa cuenta con las condiciones mínimas para iniciar con el proceso, que el mercado que ofrece mayores oportunidades comerciales es Hong Kong y el modo de entrada conveniente es directo por medio de un comisionista, que las estrategias están dirigidas hacia el desarrollo de mercado, y finalmente se estableció un plan de acción cuyos objetivos y acciones estratégicas propenden a abordar de manera adecuada el proceso de internacionalización.

Esta investigación se desarrolló basada en un tipo de estudio descriptivo analítico usando el método de análisis y síntesis, toda vez que se distinguieron y describieron las etapas sucesivas y dinámicas que comprende la internacionalización desde una perspectiva de proceso, obteniendo información con y sin medición numérica, es decir, un enfoque mixto, la cual fue recolectada a partir de la entrevista semiestructurada aplicada al gerente de la empresa, y de fuentes secundarias como archivos empresariales, libros, artículos, guías, entre otras.

Abstract

The company Industrias Carnicas de Colombia S.A.S., is an SME dedicated to the processing, commercialization and sale of meat products, which has contemplated within its interests the adoption of an internationalization process through the export of its products, this is the main reason why in this research a strategic plan has been designed to carry out the mentioned process, which firstly measures the export potential of the company, secondly determines the target market and its characteristics together with the most convenient entry mode, thirdly contemplates the pertinent strategies, and finally establishes actions aimed at the process.

As a result, it was obtained that the company has the minimum conditions to start the process, that the market that offers the greatest commercial opportunities is Hong Kong and the most convenient entry mode is direct through a commission agent, that the strategies are directed towards market development, and finally an action plan was established whose objectives and strategic actions tend to adequately address the internationalization process.

This research was developed based on an analytical descriptive study using the analysis and synthesis method, since the successive and dynamic stages of internationalization were distinguished and described from a process perspective, obtaining information with and without numerical measurement, that is, a mixed approach, which was collected from the semi-structured interview applied to the manager of the company, and from secondary sources such as business files, books, articles, guides, among others.

Contenido

Introducción	22
1. Aspectos Generales de la Investigación.....	24
1.1. Tema de Estudio	24
1.2. Título.....	24
1.3. Línea de Investigación	24
1.4. Sublínea de Investigación	24
2. Problema de la Investigación	25
3. Marco Referencial.....	28
3.1. Marco de Antecedentes.....	28
3.1.1. Antecedente internacional	28
3.1.2. Antecedente nacional	29
3.1.3. Antecedente regional.....	30
3.2. Marco Contextual.....	31
3.2.1. Panorama mundial del sector cárnico.....	31
3.2.2. Panorama nacional	33
3.2.3. Panorama regional del sector cárnico.....	36
3.3. Marco Legal	37
3.4. Marco Teórico.....	41

3.4.1.	Internacionalización	41
3.4.2.	Planeación estratégica	46
3.4.3.	Orientación al mercado	47
3.4.4.	Inteligencia de mercados	50
3.4.5.	Cadena de suministro	51
3.4.6.	Plan de marketing internacional.....	52
4.	Diagnóstico	55
5.	Formulación del Problema.....	57
5.1.	Sistematización del Problema	57
6.	Objetivos	58
6.1.	Objetivo General	58
6.2.	Objetivos Específicos.....	58
6.3.	Matriz de Categorización de Objetivos.....	59
7.	Justificación	61
7.1.	Justificación teórica	61
7.2.	Justificación Institucional	61
7.3.	Justificación Social	62
7.4.	Justificación Práctica	62
8.	Delimitación del Estudio.....	63
8.1.	Delimitación espacial.....	63

8.2.	Delimitación Temporal	63
9.	Aspectos Metodológicos	64
9.1.	Tipo de Investigación.....	64
9.2.	Método de la investigación	64
9.2.1.	Análisis y síntesis	64
9.3.	Paradigma de la Investigación	65
9.3.1.	Paradigma positivista	65
9.4.	Enfoque de la investigación	65
9.4.1.	Enfoque mixto	65
9.5.	Fuentes de Recolección de Información	66
9.5.1.	Fuentes primarias	66
9.5.2.	Fuentes secundarias.....	66
9.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	66
9.6.1.	Técnicas.....	67
9.6.2.	Instrumentos	67
9.6.3.	Tratamiento de la información	68
10.	Capítulo I. Potencial Exportador de la Empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.....	69
10.1.	Evaluación Interna de la Empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.	69
10.1.1.	Contexto empresarial	69

10.1.2.	Direccionamiento estratégico	71
10.1.3.	Estructura organizacional	73
10.1.4.	Gestión humana	76
10.1.5.	Producción	78
10.1.6.	Operaciones de producción.	81
10.1.7.	Despacho	92
10.1.8.	Coordinación de transporte.....	92
10.1.9.	Vida útil del producto	93
10.1.10.	Capacidad de producción	94
10.1.11.	Innovación y desarrollo	96
10.1.12.	Mercadeo	97
10.1.13.	Diagnostico Financiero.....	103
10.1.14.	Modelo de evaluación interna del potencial exportador.....	112
10.2.	Sector Cárnico.....	115
10.2.1.	Generalidades	115
10.2.2.	Consumo de carne en Colombia.....	117
10.2.3.	Zonas productoras.....	118
10.2.4.	Zonas industriales	118
10.2.5.	Participación económica.....	119
10.2.6.	Competitividad	120

11.	Capítulo II. Estudio de Mercado Internacional	125
11.1.	Selección de Producto a Exportar	125
11.2.	Selección de Mercados	126
11.2.1.	Exportaciones del producto	127
11.2.2.	Agrupación de los mercados potenciales.....	128
11.2.3.	Primer filtro	128
11.2.4.	Segundo filtro	136
11.3.	Requisitos Generales Para el Exportador.....	144
11.4.	Modos de Entrada	145
11.5.	Índices de Precio	146
11.6.	Caracterización de los Mercados Seleccionados	147
11.6.1.	Mercado objetivo: Hong Kong	147
11.6.2.	Mercado alternativo: Rusia.....	154
11.6.3.	Mercado contingente: Egipto.....	165
12.	Capítulo III. Estrategias Comerciales y Operacionales Para la Internacionalización de la Empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.	171
12.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	171
12.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	172
12.3.	Matriz Interna – Externa (IE).....	174
12.4.	Análisis DOFA de la empresa.....	176

13. Capítulo IV. Plan de Acción Para la Internacionalización de la Empresa Industrias	
Cárnicas de Colombia S.A.S. para el Periodo 2020 – 2021	178
13.1. Objetivo General	178
13.2. Objetivos Específicos.....	178
13.2.1. Acciones estratégicas para el fortalecimiento interno y externo de la empresa.....	178
13.2.2. Propuesta para la exportación de carne bovina al mercado de Hong Kong ..	189
13.2.3. Matriz de costos de exportación	211
Conclusiones	225
Recomendaciones.....	228
Bibliografía	229
ANEXOS.....	239

Lista de Figuras

Figura 1. Exportaciones de las MiPymes por trimestres de 2018 vs 2019	34
Figura 2. Importaciones de las MiPymes por trimestres de 2018 vs 2019.	34
Figura 3. Exportación del capítulo Carnes y despojos comestibles.	36
Figura 4. La logística integrada.....	52
Figura 5. Matriz de Ansoff.....	53
Figura 6. Planta Inducarnes S.A.S.	69
Figura 7. Organigrama Inducarnes S.A.S.	75
Figura 8. Cortes bovinos: piezas obtenidas de la parte delantera del animal.....	85
Figura 9. Cortes bovinos: piezas obtenidas de la parte trasera del animal.....	88
Figura 10. Imágenes corporativas	102
Figura 11. Ingresos anuales de la empresa.....	104
Figura 12. Resumen de la evaluación del potencial exportador.....	115
Figura 13. Estructura de la cadena cárnica.....	117
Figura 14. Participación de los sectores económicos en Hong Kong.	149
Figura 15. Trayecto Buenaventura - Hong Kong.....	152
Figura 16. Principales países productores de ganado bovino	156
Figura 17. Rutas marítimas Colombia – Rusia	160
Figura 18. Porcentaje de arancel por subpartida.	161
Figura 19. Acceso marítimo a Egipto.	167
Figura 20. Rutas marítimas a Egipto.....	168
Figura 21. Gráfico de la matriz IE.	175
Figura 22. Flujograma de exportación.	189
Figura 23. Canales de distribución en Hong Kong.	192

Figura 24. Autorización de plantas procesadoras de alimentos.	197
Figura 25. Términos de negociación internacional.	199
Figura 26. Distribución física internacional.	203
Figura 27. Medidas del embalaje.	214
Figura 28. Medidas del pallet americano.	215
Figura 29. Paletización de la carga.	217
Figura 30. Flujo de aire en el contenedor. Fuente: Hamburg Süd.	218
Figura 31. Límite de estiba en contenedor reefer.	219

Lista de Tablas

Tabla 1. Producción mundial de carne	32
Tabla 2. Comercio mundial de carne	33
Tabla 3. Exportaciones por grupo de producto - Valle del Cauca	37
Tabla 4. Matriz de categorización de objetivos.	59
Tabla 5. Técnicas de recolección de información	67
Tabla 6. Nivel de producción en 2017	95
Tabla 7. Nivel de producción en 2018.	95
Tabla 8. Nivel de producción en 2019.	96
Tabla 9. Tabla de distribución porcentual de ventas por región	98
Tabla 10. Canales de distribución de la empresa.	99
Tabla 11. Indicadores de rentabilidad.	105
Tabla 12. Indicadores de liquidez.	107
Tabla 13. Indicadores de endeudamiento.	109
Tabla 14. Consumo aparente per cápita anual (Kg).	118
Tabla 15. Mercados objetivo para admisibilidad sanitaria.	121
Tabla 16. Zonificación ganadera	123
Tabla 17. Productos de la partida 0202: Carne de Bovinos, congelada	126
Tabla 18. Relación porcentual entre las exportaciones de carne.	127
Tabla 19. Países importadores de carne de bovino deshuesada y congelada colombiana. ...	128
Tabla 20. Escala de importancia de las variables del primer filtro	129
Tabla 21. Lista de variables del primer filtro.	129
Tabla 22. Población.	130

Tabla 23. PIB anual.....	130
Tabla 24. PIB per-cápita.	131
Tabla 25. Crecimiento porcentual del PIB.....	131
Tabla 26. Índice de desempleo.....	132
Tabla 27. Tasa de inflación anual.	132
Tabla 28. Ubicación geográfica.	133
Tabla 29. Situación política.....	134
Tabla 30. Idioma oficial.	134
Tabla 31. Estimación Fitch.	135
Tabla 32. Riesgo comercial.....	135
Tabla 33. Resultados del primer filtro.....	136
Tabla 34. Calificación y evaluación de variables del segundo filtro.	137
Tabla 35. Escala de calificación de las variables del segundo filtro.....	137
Tabla 36. Rangos de calificación del segundo filtro.	142
Tabla 37. Resumen de resultados del segundo filtro.....	144
Tabla 38. Modos de entrada.	145
Tabla 39. Precio promedio de las importaciones de carne de bovinos, deshuesada y congelada en el año de 2019.	146
Tabla 40. Aspectos macroeconómicos de Hong Kong.	148
Tabla 41. Comercio Internacional de Carne bovina, deshuesada y congelada en Hong Kong en 2019.....	150
Tabla 42. Datos macroeconómicos de Rusia.	155

Tabla 43. Comercio Internacional de Carne bovina, deshuesada y congelada de Rusia en 2019.....	157
Tabla 44. Datos macroeconómicos de Egipto.....	166
Tabla 45. Comercio Internacional de Carne bovina, deshuesada y congelada Egipto.	166
Tabla 46. Calificación de factores internos.....	171
Tabla 47. Matriz de evaluación de factores internos.....	172
Tabla 48. Calificación de factores externos.	173
Tabla 49. Matriz de evaluación de factores externos.....	173
Tabla 50. Rangos de calificación matriz IE	174
Tabla 51. Interpretación de la matriz IE.....	175
Tabla 52 Matriz DOFA.	176
Tabla 53. Estrategias dirigidas a la dirección y organización.....	179
Tabla 54. Estrategias dirigidas a producción.	180
Tabla 55. Estrategias dirigidas al producto.....	182
Tabla 56. Estrategias dirigidas al precio.	184
Tabla 57. Estrategias dirigidas a plaza.....	185
Tabla 58. Estrategias dirigidas a publicidad y promoción.....	186
Tabla 59. Estrategias dirigidas a la parte financiera.....	188
Tabla 60. Empresas Importadoras de carne ultracongelada.....	193
Tabla 61. Empresas importadoras de carne y despojos comestibles congelados rápidamente	194
Tabla 62. Rutas marítimas desde Colombia hacia Hong Kong.....	204
Tabla 63. Datos generales de la carga.....	211

Tabla 64. Plan de estiba.	216
Tabla 65. Peso del contenedor.	219
Tabla 66. Costos de exportación en el puerto de Cartagena.	222
Tabla 67. Costos de exportación en el puerto de Buenaventura.	223

Glosario

Cadena de suministro: todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente (Chopra & Meindl, 2008)

Exportación: Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación, además de las operaciones expresamente consagradas como tales en este decreto, la salida de mercancías a una zona franca y a un depósito franco en los términos previstos en el presente decreto (DIAN, 2019).

Incoterms: son un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de las condiciones y responsabilidades en que se vende o se compra a un cliente o proveedor extranjero (Cámara de comercio Internacional, 2008)

Internacionalización: proceso a través del cual una empresa lleva a cabo parte de sus actividades en países distintos al país de origen de la empresa (Fanjul, 2017).

Planeación estratégica: es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Potencial exportador: facultad que tiene una empresa para exportar utilizando sus fortalezas, debilidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional (Chávez, s.f)

Pyme: Acrónimo de “pequeña y mediana empresa”.

Introducción

El proceso de internacionalización permite a las empresas aprovechar de manera eficiente sus capacidades, logrando así la expansión de sus operaciones fuera de las fronteras del país donde inicialmente ha desarrollado su actividad. Entre las principales oportunidades que genera, se encuentra el crecimiento tanto para la empresa como para la economía en general, debido a que la consolidación de mercados extranjeros, representaría para una empresa mayor producción, mayor nivel de ventas y por ende mayores beneficios empresariales para la misma, a su vez, esto genera más empleo, mayor inversión y mayor desarrollo del sector económico al cual pertenece la empresa.

De acuerdo con esto, la presente investigación propone un plan estratégico para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., cuya actividad económica pertenece al sector agroindustrial; partiendo de la base teórica, se estudian las etapas secuenciales que comprende el proceso de internacionalización, el cual inicia desde el momento en que se toma la decisión de incursionar en mercados extranjeros.

Frente a este panorama, el desarrollo de la investigación en su primer capítulo comprende la evaluación interna de la compañía a partir de la información obtenida a través de la entrevista dirigida a los directivos de la empresa, y de informes administrativos y financieros que permitan calcular algunos indicadores necesarios para determinar sus fortalezas y debilidades. De igual manera, comprende el estudio de factores externos, permitiendo identificar cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa en el macroambiente. Una vez analizados los resultados obtenidos, se identifica el potencial exportador de la empresa.

En el segundo capítulo, se realiza una investigación de mercados con la ayuda de matrices que contienen criterios de evaluación para la determinación del mercado potencial, alternativo y contingente, con el fin de estudiar las características de estos y profundizando en el análisis del mercado potencial en aspectos como: perfil país, normatividad, logística, documentación, posible ruta exportadora, entre otros.

Posteriormente, respecto al tercer capítulo, por un lado, se diseñan estrategias operacionales en cuanto a producción, gestión financiera, recursos humanos, entre otros; por otro lado, se contempla el diseño de estrategias comerciales incluyendo aspectos de procedimientos, cadena de abastecimiento, publicidad, entre otros, y finalmente en el último capítulo se plantea un plan de acción que propenda a facilitar la realización del proceso de internacionalización de manera exitosa.

1. Aspectos Generales de la Investigación

1.1. Tema de Estudio

El plan de exportación.

1.2. Título

Plan estratégico para el proceso de internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. en el periodo 2020-2021.

1.3. Línea de Investigación

El desarrollo regional a través de los procesos de internacionalización.

1.4. Sublínea de Investigación

Estudios estratégicos de comercio internacional.

2. Problema de la Investigación

Desde una perspectiva de beneficios, el actual dinamismo en la economía mundial junto a los avances tecnológicos han permitido a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que aspiran a crecer con mayor rapidez, encontrar la posibilidad de lograrlo mediante la consolidación de nuevos mercados en un contexto internacional, sin dejar de mencionar que existen motivos particulares por las cuales una empresa opta por expandirse, como lo son: la reducción de costos a través de las economías de escala, diversificación del riesgo, aprovechamiento de sus capacidades competitivas y el acceso a recursos del exterior que contribuyen a un óptimo rendimiento.

“Se dice que las pymes que exportan pagan mejores salarios, crecen más rápido, generan empleo y son más innovadoras y productivas, porque esa demanda de bienes y servicios de todo el mundo cada vez es mayor y más dinámica con la tecnología, haciendo que siempre tenga que innovar para estar adoptando la oferta a la demanda” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018).

No obstante, se encuentra que, “a la hora de afrontar los desafíos de la internacionalización, las pequeñas y medianas empresas se encuentran con grandes retos que deben sobrepasar para aprovechar las oportunidades de los acuerdos comerciales. Factores como el grado de educación de sus dirigentes, el idioma y el conocimiento del mercado son algunas de las limitaciones que hacen que solo el 10% de las pymes latinoamericanas se encuentren en la capacidad de exportar” (Forero Á. , 2019).

En otras palabras, a través de la globalización económica las pequeñas y medianas empresas que ofertan en mercados internacionales consiguen, entre otros beneficios, crecer

empresarialmente y aportar a la economía en general. Sin embargo, se observa una realidad desconcertante, puesto que, es mínima la cantidad de pymes que están adelantando procesos de internacionalización, en términos de exportación.

En este sentido, es oportuno mencionar que, desempeñarse competitivamente en mercados extranjeros para una pyme se convierte en un gran desafío, de acuerdo con Valdés (2019), en primer lugar porque implica un gran esfuerzo, tiempo y riesgos para pensar y actuar globalmente, sobre todo para enfrentar diferentes obstáculos o barreras que se presentan, en segundo lugar la incertidumbre provocada por la desinformación en términos financieros, administrativos, políticos, legales, logísticos entre otros, detiene la consolidación de un mercado extranjero, en tercer lugar se encuentra que las políticas no marchan a la medida del tamaño ni experiencia de las empresas en temas de comercio internacional, además ha sido insuficiente en cierta parte el acompañamiento para lograr el proceso, en cuarto lugar las Pymes desconocen parcialmente los acuerdos comerciales con otros países, lo que conlleva a desaprovechar los beneficios que estos otorgan y finalmente al ignorar las distintas maneras que tiene una empresa para internacionalizarse, se ciegan a las oportunidades, limitando su crecimiento.

Ahora bien, la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. dedicada a la transformación y comercialización de productos cárnicos, es catalogada como una pyme situada en el departamento del Valle del Cauca, la cual lleva operando 8 años en el mercado local generando más de 200 empleos directos y una cantidad considerable de empleos indirectos dado que se abastece de varias regiones del país; en su corta trayectoria ha logrado posicionarse y expandirse a nivel nacional, estableciendo puntos de distribución en algunos municipios del departamento de Nariño y realizando entregas directas en distintos departamentos. Actualmente, la empresa está interesada en buscar nuevas oportunidades comerciales mediante la adopción de

un proceso de internacionalización a través de la exportación de sus productos, con el firme propósito de seguir creciendo empresarialmente y aportar a la región, diversificando riesgos y sacando provecho de los tratados de libre comercio e incentivos existentes a nivel nacional. No obstante, la empresa no cuenta con experiencia en este escenario, desconoce su situación actual frente a este, no ha consolidado información pertinente y a la fecha no ha adelantado estudios que abarquen el conocimiento de posibles mercados internacionales, por otra parte, la empresa no ha participado de ferias internacionales, ni en capacitaciones brindadas por entes promotores de comercio internacional.

Por lo anterior, se detectó la necesidad de disponer de una propuesta estratégica que le permitiera a la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., tener claridad de su potencial exportador mediante el análisis interno y externo, obteniendo entre otros resultados, si cuenta con los recursos, si el producto es el adecuado, si tiene la capacidad para producirlo, que tipo de oportunidades y amenazas existen en su alrededor, etc., por otra parte, identificar el mercado objetivo a nivel mundial acompañado de la información sobre este, en aras de consolidarlo, contemplando las estrategias más adecuadas para iniciar el proceso de internacionalización.

3. Marco Referencial

3.1. Marco de Antecedentes

Con el fin de comprender las etapas del proceso de internacionalización mediante la exportación, se realizó una revisión en bases de datos especializadas como, Google académico y Bibliotecas virtuales, para identificar investigaciones y trabajos de grado previos que contuvieran información relevante sobre la temática de estudio, los cuales sirvieron de base para la elaboración del presente estudio.

3.1.1. Antecedente internacional

“Plan de negocios para la exportación de carne bovina a Beijing”, trabajo de titulación realizado por Santiago Daniel Sierra Villacis, en el año 2016, el cual brindó algunas pautas para realizar la presente investigación, una vez fue determinado el país destino para llevar a cabo la exportación.

En dicho trabajo se realizó, en primer lugar, una contextualización nacional de la producción de ganado vacuno, seguido de un estudio de mercado a base de información secundaria para determinar la demanda de carne bovina en el mercado chino, específicamente en la ciudad de Beijing, definiendo que para la oferta exportable el principal proveedor de carne deshuesada era la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo, posteriormente seleccionaron la venta indirecta o subcontrata como mejor forma para exportar, e identificaron el proceso de comercio exterior con ayuda de guías de exportación, comprendiendo los aspectos de registros, documentación, trámites aduaneros y perfil país; finalmente se llevó a cabo una evaluación económica y financiera para el plan de negocios. De este estudio se pudo concluir que: la demanda de carne bovina estaba en etapa de crecimiento, asimismo que la presentación más

adecuada para exportar era empacada al vacío y congelada, y que según la valoración financiera dicho plan de negocios era viable para ejecutarse (Sierra, 2016).

3.1.2. *Antecedente nacional*

“Propuesta para la internacionalización de la empresa “Corpieles Ltda.” en el mercado de la carne bovina” escrito por Andrés Felipe Forero Ramírez, Luis Miguel Guaje Forero y Nicolás Felipe Murillo Sánchez, en el año 2018, el cual sirvió de referencia en cuanto a sector económico y al proceso de internacionalización como tal, aportando información relevante para el desarrollo de los objetivos planteados en este estudio.

Dicha propuesta fue dirigida teniendo en cuenta el interés de la empresa por generar una nueva unidad de negocio enfocada en el ámbito internacional, el principal objetivo era determinar cuál era la mejor estrategia de internacionalización, realizando en primera medida una caracterización de la empresa y estudiando el sector cárnico en Colombia, en aras de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, usando como fuente la información secundaria y primaria mediante la aplicación de una entrevista; aunado a un diagnóstico financiero, posteriormente se realizaron matrices que permitieron seleccionar el mercado objetivo y el modo de entrada; resultando Perú como el país que más oportunidades comerciales brinda a la empresa, y la exportación indirecta como mejor modo de entrada debido a la poca experiencia de la empresa en mercados internacionales, mitigando el nivel de riesgo. Finalmente, con la información recolectada se hicieron algunas recomendaciones para la ejecución exitosa del proceso de internacionalización (Forero et al., 2018).

3.1.3. Antecedente regional

A nivel regional, la investigación denominada “Plan estratégico de mercadeo para la internacionalización de la marca Región Alianza Café Nariño S.A.S. 2014 – 2016” realizado por Faiber Vladimir Buesaquillo Castro y Jesús Andrés Burbano Ramos, a pesar de que se contemplaba la exportación de un producto diferente al del presente estudio, sirvió como ayuda para el estudio de cada una de las etapas que hacen parte del proceso de internacionalización de una empresa, por otra parte, sirvió de base para la teoría y metodología de este proyecto.

Se trata de un plan estratégico que buscaba desarrollar estrategias para la inserción del café tostado y molido en los mercados internacionales aportando desde la academia, la información adecuada y fidedigna para coadyuvar al desarrollo de la región. Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método deductivo; en primera medida se realizó un diagnóstico de competitividad de la empresa dentro del proceso exportador con el fin de establecer su estructura y comportamiento, en segunda medida se realizó una investigación de mercados internacionales para seleccionar los mercados potencial, alternativo y contingente, los cuales resultaron ser Chile, Estados Unidos y Francia, según datos obtenidos mediante una matriz, posteriormente se realizó un estudio del consumo del producto a exportar en dichos países, profundizando el estudio en Chile, dado que era el mercado objetivo, estudiando aspectos como: legal, político, económico, cultural, fitosanitario y logístico, de igual manera se realizó una matriz de costos y tiempos en el cual se contemplaba la relación costo/eficacia desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Con la información recolectada se plantearon estrategias de marketing, y se diseñó un plan de acción para llevar a cabo la penetración del nuevo mercado. Del estudio se pudo concluir que a pesar de que la empresa no contaba con las herramientas necesarias para un

proceso de exportación, el proyecto le brindó estrategias para aprovechar las oportunidades que brindan los mercados internacionales (Buesaquillo & Burbano, 2016).

3.2. Marco Contextual

3.2.1. *Panorama mundial del sector cárnico*

“Dentro de la alimentación de gran parte de la población en el mundo, la carne es considerada como la principal fuente de proteína. Además, su producción genera un importante número de empleos a lo largo de su cadena productiva. Los tipos de carnes que más se consumen en el mundo son la carne de cerdo, de pollo, de res, de pavo y la carne de cordero” (Dane, 2012).

3.2.1.1. Producción mundial de carne. En el panorama mundial, la producción dentro del sector cárnico presentaba hasta 2018 un crecimiento significativo, hasta que en 2019 tuvo un decrecimiento derivado de una reducción en la producción de carne porcina en el mercado asiático a causa de la peste porcina africana de la cual fue y a la fecha sigue siendo víctima, puesto que “la peste porcina africana – en sus siglas PPA – afectó a la cabaña porcina del este de Asia, especialmente en China, el mayor productor mundial de carne de cerdo” (Contexto ganadero, 2020); sin embargo, a pesar de dicha reducción, no fue tan significativo el porcentaje de decrecimiento, ya que otros países, en cambio, aumentaron la producción en diferentes productos pertenecientes al sector cárnico. Las cifras de la producción mundial se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1.
Producción mundial de carne

<i>Datos en millones de toneladas</i>	2017	2018	2019
Producción total	333,6	342,2	338,9
Carne de bovino	69,6	71,5	72,6
Carne de ave	122,3	127,3	133,6
Carne de porcino	119,8	120,9	109,8
Carne de ovino	15,2	15,8	16

Fuente: Elaboración propia a partir de Base de datos informes FAO.

Tal y como se puede observar en la tabla, por un lado, la producción de carne porcina se ha visto reducida en un aproximado de 9% comparando el último año con el penúltimo año en estudio; por otra parte, se evidencia un lento, aunque constante crecimiento en la oferta del sector de carne bovina a lo largo de los tres años de estudio. En este sentido se puede contemplar a la carne de bovino como un subsector en crecimiento, el cual cada vez tiene más acogida en los mercados internacionales.

3.2.1.2. Comercio mundial de carne. El comercio mundial del sector cárnico ha tenido un constante crecimiento en sus subsectores más importantes a saber, el avícola, el bovino y el porcino, siendo Estados Unidos, Brasil y la Unión Europea, los principales productores de bienes de esta naturaleza. El crecimiento del comercio en el sector cárnico se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.
Comercio mundial de carne

<i>Datos en millones de toneladas</i>	2017	2018	2019 (estimado)
Comercio total	32,7	33,8	36,1
Carne de bovino	9,8	10,5	11,2
Carne de ave	13,2	13,5	13,9
Carne de porcino	8,2	8,4	9,5
Carne de ovino	1	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de las perspectivas alimentarias de la FAO.

3.2.2. Panorama nacional

3.2.2.1. Situación actual de las PYMES en Colombia. En la economía colombiana la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representa el 90% del tejido empresarial, 30% del producto interno bruto y generan cerca del 65% del empleo en el país (Acopi, 2019). En cuanto a procesos de internacionalización se puede concluir de los boletines que presenta ACOPI trimestralmente como resultado de encuestas realizadas a los empresarios, que en los últimos dos años se ha venido presentando un reducido incremento en la contribución por parte de las MiPymes a la actividad exportadora, partiendo de que el primer trimestre de 2019 fue un periodo de decrecimiento de 9 puntos porcentuales respecto al mismo periodo en 2018, sin embargo en el segundo, tercero y cuarto trimestre siguientes se presentó un alza de 12, 7 y 12 puntos porcentuales respectivamente en comparación al año 2018, tal como se puede observar a continuación.

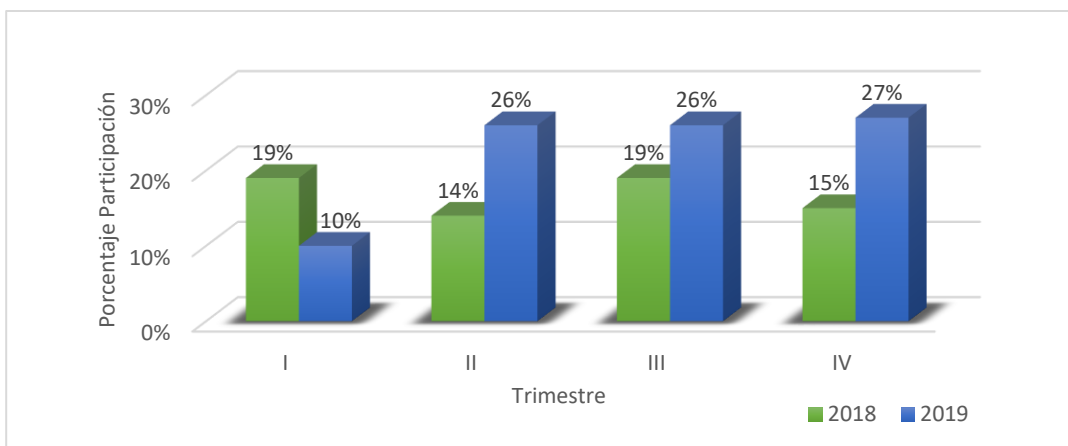


Figura 1. Exportaciones de las MiPymes por trimestres de 2018 vs 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de informes de ACOPI.

Referente a las importaciones, se encontró similitud en lo ocurrido con las exportaciones puesto que en el primer trimestre de 2019 decreció 12 puntos porcentuales en relación al mismo periodo en 2018 y en los trimestres posteriores se presentó un aumento de 18, 16 y 19 puntos porcentuales respectivamente, tal como se demuestra en la Figura 2.

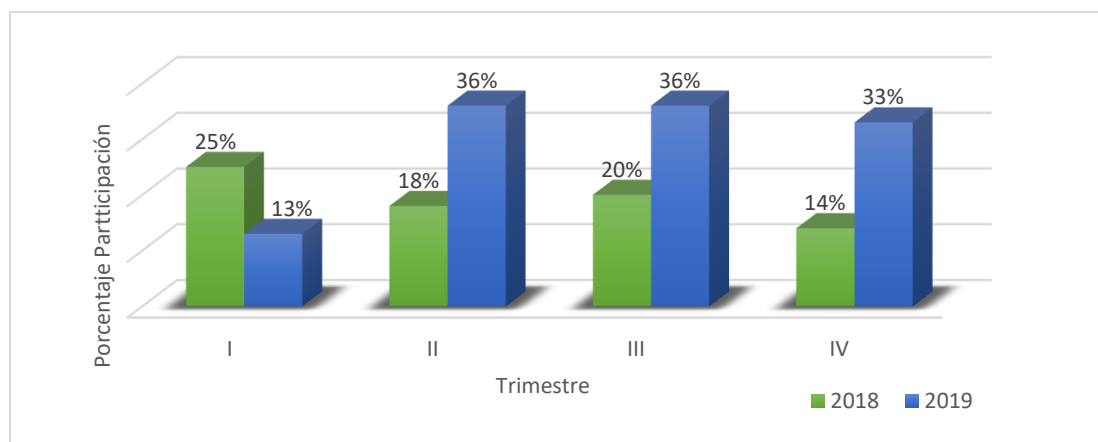


Figura 2. Importaciones de las MiPymes por trimestres de 2018 vs 2019.

Fuente: Base de datos informes ACOPI, portal web, elaboración propia.

Cabe destacar que para el año 2019 la balanza comercial presentó un déficit de 10.781 millones de dólares en FOB (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019).

Lo anteriormente expuesto, permitió establecer la importancia del compromiso al cual se encuentran llamadas las pymes colombianas para consolidarse como exportadoras, pues es evidente que el fomento a conquistar nuevos mercados en el ámbito internacional no solo permite el crecimiento empresarial sino también contribuye a mejorar la balanza comercial.

3.2.2.2. Situación del sector cárnico. Particularmente el sector cárnico en Colombia, tiene como actividad principal al subsector de la carne bovina, el cual en 2017 su producción superó las 910 mil toneladas (Fedegan, 2018), y generando un valor por exportaciones por más de 80 millones USD en 2019, llegando a 15 destinos alrededor del mundo (Trademap, 2020).

La Federación Colombiana de Ganaderos considera que Colombia posee condiciones favorables para la producción de ganado, ya que dispone de excelentes recursos naturales como lo son amplias extensiones de tierra óptimas y numerosas fuentes de agua, al ser un país catalogado como una de las potencias hídricas del mundo. De igual manera su ubicación geográfica tropical le permite contar con gran variedad de producción en cuanto a genética distribuida en los diferentes climas de todo el territorio, y ser el único país en Suramérica que cuenta con costa sobre los océanos Pacífico y Atlántico (Fedegan, 2018).

Con la reciente recuperación del estatus como país libre de fiebre aftosa por vacunación, Colombia obtiene nuevas y mayores oportunidades para el ingreso en mercados internacionales con un alto nivel de exigencia en lo que a estándares de calidad se refiere (Diario del Huila, 2020).

En cuanto a temas de comercio internacional, los productos cárnicos se clasifican en el capítulo de Carnes y despojos comestibles del Sistema Armonizado, por lo cual, es pertinente identificar la situación de dicho sector desde el punto de vista comercial, tal como lo muestra la Figura 3.

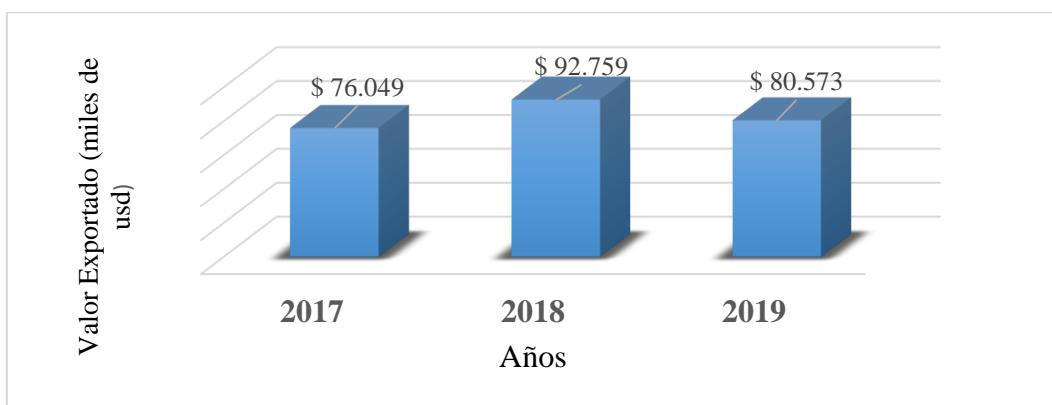


Figura 3. Exportación del capítulo Carnes y despojos comestibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas nacionales del DANE.

Tal y como se puede observar, en relación a los últimos años, en 2018 Colombia obtuvo un considerable aumento en las exportaciones del mencionado capítulo arancelario, por su parte, el 2019 presentó un decrecimiento equivalente al 13% en comparación con el año inmediatamente anterior.

3.2.3. *Panorama regional del sector cárnico*

En frutas, hortalizas y carnes hay potencial para que el Valle del Cauca conquiste nuevos mercados. Líderes de esta cadena productiva ya trabajan en procesos de integración para sacar provecho. La gran ventaja que tiene el Valle del Cauca está en su agroindustria y aunque de manera gradual se le está sacando provecho, aún hace falta consolidar más procesos de integración para lanzarse a conquistar el mundo (El País, 2015).

En cuanto a los aspectos económicos, el departamento del Valle del Cauca fue uno de los que más aportó al PIB Nacional en el año 2019, con una participación equivalente al 4,4 %.

Respecto al sector agroindustrial y a la participación del mismo en las exportaciones del departamento, se muestran los datos de los años 2018 y 2019 en la Tabla 3.

Tabla 3.

Exportaciones por grupo de producto - Valle del Cauca

Exportaciones (miles de USD)	Año		Variación %	Participación %	
	2018	2019		2018	2019
Total	1.876.381	1.864.345	-0,64	100	100
Agroindustrial	515.419	492.431	-4,46	27,47	26,41

Fuente: Mincit / perfil comercial departamento Valle del Cauca, elaboración propia.

Tal y como se observa, en el departamento del Valle del Cauca, las exportaciones presentaron una ligera reducción de 0,64% en el 2019 respecto a 2018, particularmente las exportaciones del sector agroindustrial decrecieron un 4,46%. Sin embargo, la participación que registró el mencionado sector dentro de las exportaciones totales del departamento del Valle del Cauca sigue siendo la más significativa puesto que representó el 26,41 %, luego de haber decrecido en 1 punto porcentual para el último año en estudio.

3.3. Marco Legal

- **Ley 9 de 1979.**

“Por la cual se dictan medidas sanitarias”.

Artículo 364. “El Ministerio de Salud reglamentará las condiciones que deberían cumplir los establecimientos en los cuales se producen, elaboran o transforman derivados de la carne”.

La presente norma se tuvo en cuenta para el presente estudio, debido a que la actividad económica de la empresa consiste en el procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

- **Ley 7 de 1991.**

“Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones”.

Capítulo I: De las normas generales del comercio exterior

La citada norma, corresponde a la ley marco de comercio internacional, que además de ejercer un papel regulador, procura dar libertad al comercio exterior del país, en la medida que la misma economía lo permita. Se tuvo en cuenta esta ley para la presente investigación, ya que uno de sus principales pilares es impulsar la internacionalización de la economía colombiana.

- **Decreto 3075 de 1997, Ministerio de Salud y Protección Social.**

“Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones”.

Artículo 7°. Buenas Prácticas de Manufactura.

Fue pertinente contemplar esta norma, debido a que en todos los procesos relacionados con la manipulación y/o elaboración de alimentos se deben aplicar las buenas prácticas de

manufactura, las cuales representan una herramienta esencial para la consecución de productos inocuos, disminuyendo los riesgos correspondientes a su producción, distribución y consumo.

- **Documento CONPES No. 3376 de 2005, Consejo Nacional de Política Económica y Social.** Política sanitaria y de inocuidad para las cadenas de la carne bovina y de la leche.

“El presente documento contiene los lineamientos de política que permitirán mejorar las condiciones de sanidad e inocuidad de las cadenas de la carne bovina y la leche con el fin de proteger la salud y vida de las personas y los animales, aumentar la competitividad y fortalecer la capacidad para obtener la admisibilidad de sus productos en los mercados internacionales.

El documento en cuestión contribuyó al marco normativo, puesto que apunta a dinamizar la exportación de productos cárnicos y lácteos del sector bovino, cumpliendo con los altos estándares de calidad que el mercado global exige, generando así confianza tanto en los comercializadores como en los consumidores.

- **Decreto 1500 de 2007, Ministerio de Salud y Protección Social.**

“Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación”.

Artículo 8. Cadena de Frío.

Artículo 9. Vida útil de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos.

Es de mencionar que la actividad económica que desarrolla la empresa consiste en el procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, por tal razón su operación debe ser regulada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Los artículos contemplados corresponden a aquellos en los que se hizo especial énfasis en el desarrollo de la presente investigación.

- **Decreto 2153 de 2016, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.**

“Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones”.

Capítulo 02: Carne y despojos comestibles.

Este decreto es la base para determinar correctamente la clasificación arancelaria del producto a exportar, una vez este haya sido seleccionado; se tomó como referencia el capítulo 02, de acuerdo a la actividad comercial de la empresa.

- **Decreto 1165 de 2019**

“Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013”.

Capítulo 2: De la obligación, los obligados y los responsables aduaneros

Esta norma fue esencial para la presente investigación, puesto que permite conocer las obligaciones que adquiere el exportador, los requisitos que debe cumplir para empezar con los procesos de exportación y el compromiso que adquiere con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

3.4. Marco Teórico

3.4.1. Internacionalización

Entendida como el proceso a través del cual una empresa lleva a cabo parte de sus actividades en países distintos al país de origen de la empresa (Fanjul, 2017), para ello es preciso conocer a fondo el mercado extranjero al cual se pretende acceder y así contar con el conocimiento necesario acerca de cada uno de los aspectos del país destino, como por ejemplo la normatividad vigente para el comercio internacional, la situación socioeconómica, el riesgo comercial, la demanda de los productos a exportar, entre otros.

La internacionalización desde una perspectiva de proceso.

“La internacionalización empresarial es un proceso en el cual las empresas incrementan gradualmente su intervención internacional...” (Johanson & Vahlne, 1977).

La selección de esta perspectiva correspondió a la naturaleza de la empresa en cuestión, la cual está catalogada como una Pyme perteneciente al sector agroindustrial, y pretende incursionar en el mercado internacional de manera secuencial, considerando las etapas dinámicas que atravesará a la hora de iniciar el proceso de internacionalización.

Uno de los principales y pioneros modelos de internacionalización desde una perspectiva de proceso es el modelo de Uppsala (U-model), el cual considera a la exportación como el fundamento de una actividad experimental por medio de la cual, la empresa va aumentando de manera paulatina su nivel de compromiso en el extranjero. En este sentido, se trata de ir generando un aprendizaje e ir acumulando experiencia, que servirán para mejorar los conocimientos y aumentar la capacidad de la empresa (Rialp, 1999).

En este sentido, se considera cada exportación realizada por la empresa, una oportunidad de generar conocimiento y experiencia en los mercados internacionales, de tal manera que la empresa tenga cada vez más participación y operación en el mercado que esté penetrando, atravesando por las distintas etapas que este proceso conlleva y disminuyendo cada vez más la incertidumbre que genera el ingreso en mercados extranjeros.

El número de etapas que una empresa atraviesa a la hora de iniciar su proceso de internacionalización varía según los diferentes autores, de forma general se pueden resumir en cuatro, las cuales constituyen lo que se conoce como cadena de abastecimiento, estas son: 1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación, 2. Exportaciones a través de representantes independientes, 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. (Cardozo et al., 2007).

Por su parte, Jordi Canals (1994) en su modelo de internacionalización plantea que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene, en ocasiones, motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores, a saber, fuerzas económicas, fuerzas de mercado y estrategias empresariales.

En cuanto a fuerzas económicas, un ejemplo puede ser el logro de economías de escala, uso eficiente de su tecnología y de su infraestructura, aprovechamiento de preferencias arancelarias, entre otras. Por su parte, las fuerzas de mercado pueden estar representadas por la convergencia de necesidades del consumidor, aprovechamiento de canales de distribución y publicidad, e incluir en su cartera a clientes internacionales. Finalmente, la última motivación,

consiste en que la empresa acuda a la internacionalización como una estrategia empresarial, ganando competitividad frente a su competencia.

Para Canals (Trujillo et al., 2006) las empresas siguen un proceso secuencial, que aumenta gradualmente el nivel de compromiso, y que cuenta con las siguientes etapas y actividades:

Etapas 1. Inicio. Exportación pasiva, usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales y puntuales, y en cierta forma, experimentales.

Etapas 2: Desarrollo. Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino.

Etapas 3: Consolidación. Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa.

Otro modelo desde la perspectiva de proceso es el de Way Station (Yip y Monti, 1998), el cual es directamente derivado de la experiencia e indica el camino a seguir en el proceso de internacionalización. El modelo se basa la teoría de Uppsala, complementándola con información obtenida en entrevistas a altos ejecutivos teniendo como resultado un modelo más aplicado especialmente a firmas que están en recientes procesos de internacionalización (Trujillo et al., 2006).

En este modelo juegan un papel importante la recolección de información y la preparación de la empresa desde que toma la decisión de iniciar el proceso de internacionalización, referenciándose de experiencias e información de empresas que ya hayan iniciado o estén iniciando dicho proceso, de ahí que, en este modelo, la internacionalización empezaría antes de iniciar la primera exportación.

Los autores Yip y Monti (1998) plantean el modelo en varias etapas, que la empresa debe ir superando a medida que va aumentando su compromiso con el mercado extranjero, de la siguiente manera:

- **Motivación y Planeación Estratégica:** Es el paso previo al proceso. La búsqueda de información relevante es vital para dirigir el proceso. Debido a esto, la compañía elabora continuamente una planeación estratégica.
- **Investigación de mercados:** Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino. El conocimiento para medir la relación entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa cuenta en este momento.
- **Selección de mercados:** A partir de la información obtenida y de las experiencias previas se selecciona un mercado específico, el cual será óptimo cuando concuerde con la estrategia total de la firma. La información se centra en características del país, competencias de la firma, posibles sinergias y características de la demanda.
- **Selección del modo de entrada:** No existe un modo particular de entrar exitoso, cada situación requiere un análisis específico que determine el más conveniente. Factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente,

constituyéndose varios grados de operación que difieren en forma y contenido (incluye exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, joint ventures, subsidiarias, entre otras).

- **Planeación de problemas y contingencias:** Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.
- **Estrategia de post entrada y vinculación de recursos:** Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.
- **Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total:** Estas son medidas del éxito en el proceso de internacionalización.

Aunque las anteriores etapas se presentan de manera secuencial y lógica, algunas pueden presentarse en distintos periodos de tiempo a los anteriormente establecidos. Este modelo tiene especial énfasis en las primeras 5 etapas (etapas de planeación), puesto que, si estas se ejecutan de manera correcta, el proceso de internacionalización tendrá éxito (Yip & Monti, 1998).

Las teorías anteriormente descritas defienden y justifican de forma adecuada por qué la internacionalización de una Pyme se debe contemplar desde una perspectiva de proceso, teniendo en cuenta el nivel de experiencia, los recursos asignados para dicho proceso, y toda la gestión que esto implica. Además, estas constituyeron una herramienta de gestión muy importante, puesto que brindan las pautas para tener en cuenta a la hora de iniciar a estructurar la planeación para la ejecución del plan de internacionalización, esto es, en esencia, la recopilación

y el análisis de información para su posterior aplicación en la empresa para llevar a cabo con éxito el proceso de internacionalización.

Una vez definida la internacionalización como un proceso secuencial, es preciso agregar que “la razón principal para delimitar las posibilidades de internacionalización de las PYME al ejercicio de la exportación obedece al hecho de que dicho mecanismo exportador, en sus múltiples facetas, constituye el modo más frecuente de operar en los mercados exteriores, sobre todo durante las primeras etapas de su proceso de internacionalización” (Rialp, 1999).

Lo anterior contribuye al enfoque del presente estudio, el cual plantea la internacionalización de la empresa mediante la realización de exportaciones que favorezcan a la empresa en la adquisición de experiencia y conocimientos del mercado de manera gradual.

3.4.2. *Planeación estratégica*

“El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 1).

“Lo trascendental en la aplicación de la Planeación Estratégica no son los planes únicamente, sino también lo es el Desarrollo del Pensamiento Estratégico de los directores de una organización” (Reyes, 2012, pág. 9).

Respecto a lo que estrategia se refiere, Chiavenato y Sapiro (2017) plantean que ésta es una elección compleja que involucra a toda la empresa y se basa primero en seleccionar una

entre varias alternativas teniendo en cuenta los factores internos y externos de la empresa, para luego tomar decisiones con respecto a la elección realizada.

En este sentido, la planeación estratégica, en este caso, está dirigida hacia la consecución de un nuevo objetivo para la empresa, esto es, la internacionalización, por tal razón, se tomaron las herramientas brindadas para realizar el procedimiento de planificación a partir de los aspectos relacionados con la empresa, tanto de carácter interno como externo, y cumplir con el objetivo de manera exitosa.

3.4.3. *Orientación al mercado*

Definida por Hult y Ketchen como “...un recurso empresarial fundamental para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (Munuera & Rodríguez, 2007, pág. 41).

Existen diversos enfoques que dan interpretación a esta teoría y explican su aplicación en la realidad de las empresas, este concepto se aborda desde dos perspectivas: la perspectiva cultural y la perspectiva comportamental, a continuación, se presentan las figuras más representativas de cada perspectiva y su contribución al marketing empresarial.

3.4.3.1. Perspectiva cultural. “Desde este primer enfoque, la orientación al mercado se define como una cultura organizativa que genera las actitudes necesarias para la creación de un valor superior para los consumidores. Esta cultura ayuda a crear un ambiente que maximiza las oportunidades de aprendizaje del mercado y la disposición a compartir la información” (Munuera & Rodríguez, 2007, pág. 47).

Narver y Slater señalan que la orientación al mercado “es un rasgo especial de la cultura organizativa que provoca que la empresa se oriente a los clientes y a la competencia, y ponga en práctica una integración y coordinación de sus funciones con objeto de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de forma continuada” (Tornay, 2014).

En otras palabras, para Narver y Slater, los tres componentes del enfoque cultural son: la orientación al consumidor, la orientación a la competencia, y la coordinación interfuncional, ésta última entendida como la participación conjunta de todos los recursos y funciones de una empresa en aras de generar valor para los consumidores.

3.4.3.2. Perspectiva comportamental. En esta perspectiva, la orientación al mercado se asemeja al procesamiento de información del mercado. Teniendo en cuenta la propuesta realizada por Kohli y Jaworski (1990), la orientación al mercado está compuesta por tres elementos: la generación de inteligencia de mercados, la diseminación de la información recolectada a todas las áreas de la empresa y la capacidad de respuesta de la organización.

La perspectiva comportamental contempla las fuerzas tanto internas como externas para la generación de inteligencia de mercados, en la cual participan todos los departamentos de la empresa y no solamente el de marketing. Posteriormente dicha información es socializada y transmitida a cada uno de los departamentos con la intención de facilitar la acción de respuesta que ha de adoptar la compañía. En este sentido la responsabilidad y puesta en marcha del plan de respuesta al mercado es asumido por la empresa en participación conjunta.

Las perspectivas anteriormente mencionadas se consideran complementarias y no excluyentes entre sí. Así pues, se puede concebir la orientación al mercado como “un recurso intangible, una habilidad, una capacidad, que brinda el compromiso y la información necesarios

para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del mercado objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventaja competitiva sostenible reflejando mejores resultados” (Armario, 2003, pág. 138).

En ese sentido las empresas que están orientadas al mercado tendrán claro a que segmento dirigirse gracias al conocimiento de su cliente, sabrán además diferenciar sus productos gracias a la información acerca de las estrategias de su competencia, y, por último, gracias a la orientación al mercado, y a la sinergia que este proceso requiere, la empresa percibirá beneficios reflejados a corto y largo plazo.

En cuanto al entorno internacional, las firmas que están orientadas al mercado deberían reconocer y responder mejor a los cambios globales y a las oportunidades de su entorno competitivo. Por tanto, la orientación al mercado proporciona una estructura teórica para explicar la internacionalización de las empresas, dando una perspectiva integrada para evaluar el rendimiento y considerando la capacidad de la organización para predecir, reaccionar y capitalizar los cambios en su entorno (Armario, 2003).

3.4.3.3. Consecuencias de la orientación al mercado. Las empresas con las más altas orientaciones al mercado obtienen mejores resultados económicos y comerciales que sus competidores que no poseen orientación al mercado, incluso estudios recientes demuestran que la ventaja sostenida en el rendimiento organizacional es mayor en empresas que han desarrollado su orientación al mercado tempranamente, estas empresas ganan más en ventas y beneficios que aquellas que se tardan en desarrollar la orientación al mercado, además, dichas empresas aumentan su capacidad de identificar y aprovechar las nuevas oportunidades en mercados extranjeros (Montoya, 2012).

Una vez revisada esta teoría, fue necesario hacer especial énfasis en la importancia de su aplicación en el contexto internacional, puesto que la orientación al mercado busca promover la gestión empresarial, basándose en la percepción de las necesidades del mercado, de tal manera que la empresa pueda dar respuesta a ellas de manera anticipada, generando un alto grado de satisfacción en los clientes.

3.4.4. *Inteligencia de mercados*

“La inteligencia de mercados es un proceso de exploración de las variables que indican el comportamiento actual y la tendencia de la oferta, demanda, precios de un producto a nivel global o en nichos específicos de mercado” (Bernal, 2017, pág. 9).

Para Sandoval y Herrera (2014), la inteligencia de mercados permite organizar la información de tal modo que siempre se esté alerta sabiendo lo que está sucediendo en todos los ámbitos, no solamente en los temas del consumidor sino abarcando una perspectiva amplia de lo que implica la toma de decisiones en una organización.

“En el ámbito exportador, la generación de inteligencia de mercados incluye la adquisición de conocimiento sobre las necesidades de los consumidores extranjeros, así como sobre las prácticas desarrolladas por la competencia en los mercados internacionales” (Navarro et al., 2013, pág. 38).

Las herramientas que brinda la inteligencia de mercados resultaron muy útiles para el análisis de variables concernientes a las características de los mercados y sus tendencias de consumo, y de esa manera, seleccionar entre los mercados atractivos, el mejor destino para las exportaciones de la empresa.

3.4.5. Cadena de suministro

“Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes (Chopra & Meindl, 2008, pág. 3).

Para Chopra y Meindl (2008), el objetivo de una cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El valor que una cadena de suministro genera es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de éste. Para la mayoría de las cadenas de suministro, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro.

La revisión de la cadena de suministro en el presente estudio fue de vital importancia, puesto que permitió analizar cada uno de los componentes que la integran, y planificar los procesos que vayan a intervenir en la penetración del mercado extranjero, generando así, una optimización en la gestión empresarial.

Uno de los factores más importantes dentro de la gestión de la cadena de suministros es la logística, ya que puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto. Según Castellanos (2015), la logística es la parte de la cadena de suministros que se encarga de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

En el contexto de la administración de una cadena de suministro, Bowersox et al. (2007) afirman que la logística existe para desplazar y posicionar el inventario con el fin de lograr los beneficios deseados de tiempo, lugar y posesión al costo total más bajo; para que una cadena de suministro materialice el beneficio estratégico máximo de la logística, debe integrarse el rango completo de trabajo funcional, tal como se muestra en la Figura 4.

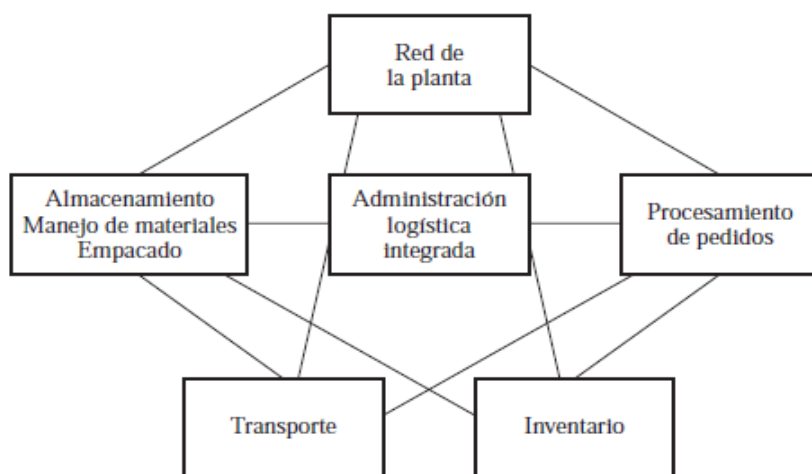


Figura 4. La logística integrada

Fuente: Bowersox et al. (2007)

Tal y como se puede observar en la anterior figura, la logística debe integrar todos los procesos concernientes a la consecución, transporte y distribución de los productos, de tal manera que se genere en el cliente final un alto nivel de satisfacción.

3.4.6. Plan de marketing internacional

Definido como “la elaboración de un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los

programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Muñiz, 2018, pág. 343).

Para Moreno (2007), el Plan de Marketing Internacional cuenta con los siguientes elementos: análisis de la situación, definir estrategias, fijar objetivos, mercados, políticas, programación de acciones, asignación de responsables y recursos, y control.

Para evaluar las posibilidades de la empresa a la hora de ingresar a un mercado nuevo, en este caso, de manera internacional, se menciona y se contempla cada una de las opciones con las que cuenta para la realización de dicho proceso, establecidas en la Matriz de Ansoff o matriz de producto mercado, tal como se muestra en la Figura 5.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
M e r c a d o s	Actuales	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 5. Matriz de Ansoff

Fuente: Matriz de producto-mercado/ Igor Ansoff (1957).

En marco de la expansión, específicamente a nivel internacional, se comprende el desarrollo de mercado para la consecución de nuevos clientes, por tal razón, la matriz de Ansoff

o matriz de producto-mercado, permite entrever el direccionamiento de las estrategias de marketing que se tuvieron en cuenta en la presente investigación.

En la fase final de la presente investigación se plantearon objetivos y estrategias tanto en el componente organizacional como en el comercial, por tal razón se establecieron los elementos con los que ha de contar el plan de marketing internacional, y de esa manera partir de las estrategias comerciales brindadas por el mencionado plan, para la elaboración de las estrategias que debe adoptar la empresa en el proceso; así las cosas, se establecieron los elementos requeridos para la elaboración del plan de acción que guía la incursión de la empresa en el mercado internacional.

4. Diagnóstico

Actualmente, la empresa con intención de crecer empresarialmente aportando a la región, se encuentra en proceso de expansión de sus instalaciones con la reciente construcción de la planta de procesos, que ha generado un aumento de su capacidad productiva, y dada la iniciativa por indagar sobre los cambios que se vienen presentando por la globalización, ha decidido buscar nuevas oportunidades comerciales en un contexto internacional, siendo consciente que adoptar un proceso de internacionalización mediante exportación requiere de una previa preparación.

Para lo anterior, se precisó la elaboración de una propuesta de internacionalización, que en primera instancia evaluara el portafolio de productos, los recursos tangibles e intangibles, capacidades y competitividad de la empresa, de igual manera las amenazas y oportunidades que genera el ambiente externo, con el fin de determinar el potencial exportador. En segunda instancia que brindara la información correspondiente a la selección del mercado objetivo, alternativo y contingente como resultado de la evaluación de criterios previamente establecidos. Posteriormente, mediante el análisis de la información recopilada permitiera determinar características necesarias del mercado seleccionado para realizar la exportación como lo son: forma de entrada, política a manejar de producto, de comunicación, de precios, forma de pago, documentos, certificaciones requeridas, entre otras. A partir de todo lo anterior plantear estrategias para lograr la ejecución del proceso de internacionalización.

Generalmente, este tipo de propuesta facilita a la empresa en términos de información a mitigar la incertidumbre en cuanto a la penetración de un mercado extranjero en vista de que, si conoce con detalle sus capacidades, carencias y estrategias para conseguirlo, puede usar la visión global de su negocio para conseguir una demanda más estable e incrementar su rentabilidad a mediano y largo plazo, por el contrario, de no realizarse la mencionada propuesta y teniendo en

cuenta que su experiencia con el tema es casi nula, principalmente la empresa no tendría claridad de las etapas por las cuales debe atravesar para desarrollar un proceso de internacionalización, desconociendo los obstáculos que debe sobrepasar, y no sabría cómo prepararse, ni de qué manera establecer estrategias, como consecuencia incurriría en gastos innecesarios en cuestión de tiempo y dinero, al intentar ingresar a un país sin haberlo estudiado, puede desaprovechar las oportunidades que brindan los acuerdos comerciales y en un caso extremo podría poner en riesgo su supervivencia o actividad habitual en términos de afecciones del mercado local.

5. Formulación del Problema

¿Cuál debe ser la propuesta de plan estratégico para el proceso de internacionalización de la empresa Inducarnes S.A.S.?

5.1. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las variables que determinan el potencial exportador de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021?
- ¿Cuál debe ser el estudio a realizar con el fin de determinar el mercado potencial para la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., para el periodo 2020 - 2021?
- ¿Cuáles son las metas y estrategias más adecuadas para la internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021?
- ¿Qué tipo de plan de acción se debe plantear para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021?

6. Objetivos

6.1. Objetivo General

Elaborar el plan estratégico para la internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. en el periodo 2020-2021.

6.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el entorno interno y externo de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., con el fin de identificar su potencial exportador, para el periodo 2020 - 2021.
- Realizar el estudio de mercado internacional para seleccionar el mercado objetivo para la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.
- Diseñar estrategias comerciales y operacionales para la internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021.
- Plantear un plan de acción para la internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 – 2021.

6.3. Matriz de Categorización de Objetivos

Tabla 4.

Matriz de categorización de objetivos.

Objetivos Específicos	Variable	Fuente	Instrumento	Pregunta Orientadora
Evaluar el entorno interno y externo de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., con el fin de identificar su potencial exportador, para el periodo 2020 - 2021.	Interno	Interno: Personal directivo, informes administrativos y financieros. Externo: Boletines, documentos virtuales y noticias.	Guía de entrevista y fichas de trabajo bibliográfico/ cibergráfico	¿Cuáles son las variables que determinan el potencial exportador de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021?
	• Dirección y organización			
	• Producción			
	• Gestión Financiera			
	• Innovación y desarrollo			
	• Recursos Humanos			
	• Marketing			
	• Servicio al Cliente			
	Externo			
	• De Mercado			
Realizar el estudio de mercado internacional para seleccionar el mercado objetivo para la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.	• Económicas	Libro: “Estrategias y plan de internacionalización” Páginas web: Procolombia, FEDEGAN, DIAN, ConnectAmericas, TRADE MAP.	Fichas de trabajo bibliográfico/ cibergráfico y matrices	¿Cuál debe ser el estudio a realizar con el fin de determinar el mercado potencial para la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., para el periodo 2020 - 2021?
	• Políticas			
	• Legales			
	• Tecnologías			
	• Exportaciones del producto cárnico			
	• Países competidores			
	• Importaciones del producto cárnico			
	• Índices de precio			
	• Criterios para selección de mercado			
	• Preferencias arancelarias			
	• Formas de entrada			
	• Aspectos económicos, políticos y culturales			
	• Logística			
	• Documentación			

Diseñar estrategias comerciales y operacionales para la internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción y publicidad • Estructura organizacional • Producción • Gestión Financiera • Procedimientos • Certificaciones • Cadena de abastecimiento • Capacitaciones 	Investigadores	La presente investigación	¿Cuáles son las metas y estrategias más adecuadas para la internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021?
Plantear un plan de acción para la internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y organización • Producción • Recursos Humanos • Innovación y desarrollo • Marketing 	Investigadores	La presente investigación	¿Qué tipo de plan de acción se debe plantear para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el periodo 2020 - 2021?

Fuente: Esta investigación.

7. Justificación

En términos generales, la internacionalización representa para una pequeña o mediana empresa la oportunidad de crecer empresarialmente y al mismo tiempo se convierte en un verdadero reto, en este sentido, la empresa vallecaucana Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. en su deseo de comenzar este proceso comprende la importancia de prepararse para lograrlo con éxito. Sin embargo, hasta la fecha no adelanta ninguna acción y desconoce en su gran mayoría los aspectos relacionados a ello.

7.1. Justificación teórica

Resulta de especial interés en este proyecto, estudiar desde la academia las etapas que comprende el proceso de internacionalización, en vista de que permite, obtener información clara y detallada para identificar los pasos que la empresa puede emprender para alcanzar su objetivo. Por lo cual, a través del desarrollo de los objetivos de este proyecto se buscaba en primer lugar, tener claridad de las debilidades y fortalezas al examinar la situación actual de la empresa, asimismo las oportunidades y amenazas que existen en su entorno, sin dejar de lado una evaluación financiera, todo esto en pro de conocer su potencial exportador, en segundo lugar, determinar el país más conveniente para llevar a cabo el proceso, acompañado de la identificación y estudio de cada aspecto relacionado al comercio con aquel país y por último, brindar a la empresa las estrategias comerciales y operacionales más adecuadas que fueron plasmadas en un plan de acción.

7.2. Justificación Institucional

El presente estudio aporta a la empresa una mejoría en cuanto a la implementación de procesos de planeación estratégica, a la vez que le brinda una herramienta que le facilite la

orientación hacia las necesidades del mercado objetivo y su entorno, puesto que le permite identificar de qué manera consolidarlo durante su incursión en el mercado internacional.

7.3. Justificación Social

Es preciso mencionar que el desarrollo del presente estudio aparte de contribuir con el crecimiento de la empresa, pretende coadyuvar al desarrollo de la región, teniendo en cuenta que la expansión de la empresa hacia un contexto internacional propiciará la oferta de nuevos puestos de trabajo tanto para la parte administrativa como operacional, asimismo, debido al aumento de producción generado por la inclusión de ventas internacionales, el empleo indirecto generado por la empresa va a ser mayor, favoreciendo a todas las regiones de las cuales se abastece para la obtención de sus productos. Respecto al sector agroindustrial, al cual pertenece la empresa, registrará un aumento en cuanto a la participación en las exportaciones realizadas desde el departamento del Valle del Cauca.

7.4. Justificación Práctica

Por otra parte, la investigación también aportará al desarrollo profesional de los investigadores puesto que la realización de la misma permitirá la ampliación y aplicación de conocimientos ya adquiridos, en aras de contribuir a la formación práctica para desempeñarse como profesionales en Comercio Internacional.

8. Delimitación del Estudio

8.1. Delimitación espacial

El presente proyecto se realizó para la internacionalización de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. encaminado a la exportación de uno de sus productos, el cual fue seleccionado durante el desarrollo de la investigación. La actividad económica desarrollada por la empresa pertenece al sector Agroindustrial en Colombia y se desarrolla en el corregimiento de El Carmelo ubicado en el km 11 vía Cali – Candelaria, en el departamento de Valle del Cauca.

8.2. Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló enmarcada en el periodo 2020 – 2021 abarcando los objetivos trazados.

9. Aspectos Metodológicos

9.1. Tipo de Investigación

Existen cuatro tipos de estudios: exploratorios, descriptivos, correlacionales y experimentales o explicativos. Se puede decir que esta clasificación usa como criterio lo que se pretende con la investigación, sea explorar un área no estudiada antes, describir una situación o pretender una explicación del mismo (Mejía, 2019).

Esta investigación se desarrolló basada en un tipo de estudio descriptivo analítico, en vista de que se planteó la internacionalización mediante la exportación como un proceso, se realizó una descripción de las etapas sucesivas y dinámicas ya existentes, las cuales fueron analizadas en su aplicación en la empresa, partiendo del estudio de los elementos con los que puede contar la empresa en todas sus áreas para participar en un contexto internacional, llegando a la identificación de estrategias para abordar el mercado objetivo junto al respectivo análisis de sus características.

9.2. Método de la investigación

El método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar, a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear (Mejía, 2019).

9.2.1. *Análisis y síntesis*

Teniendo en cuenta que son métodos que se complementan en el estudio de realidades complejas, se encuentra que el análisis consiste en la separación de las partes de dichas realidades conociendo sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos,

mientras que la síntesis es la composición de un todo por la unión o fusión de sus elementos (Universidad Politécnica de Madrid, s.f.).

En la presente investigación se desarrolló este método. Análisis ya que se estudió y observó el proceso de la internacionalización mediante la exportación, distinguiendo cada una de sus etapas para comprender sus principios y elementos, posteriormente se desarrolló la síntesis que da como resultado la estructuración de un plan estratégico para la internacionalización de la empresa.

9.3. Paradigma de la Investigación

9.3.1. *Paradigma positivista*

Denominado cuantitativo, empírico- analítico, racionalista, se caracteriza por la verificación del conocimiento mediante predicciones, acepta como único conocimiento válido, el verificable, medible y visible, lo que realmente le interesa al positivista es la cuantificación y medición, reconociendo que los aspectos cuantitativos están mezclados a los cualitativos (Ballina, 2013).

Con este modelo, se pudo comprobar la funcionalidad de la presente investigación mediante la medición y análisis de los datos obtenidos de estudios y de la entrevista que se realizó a la empresa, de tal manera que esta tome decisiones e inicie el proceso.

9.4. Enfoque de la investigación

9.4.1. *Enfoque mixto*

Según Sampieri (2016) representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de

toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Mejía, 2019).

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, debido a que la información se obtuvo con y sin medición numérica, la cual fue observada y posteriormente analizada en función del planteamiento del problema de este estudio.

9.5. Fuentes de Recolección de Información

9.5.1. Fuentes primarias

La fuente primaria que se tuvo, fue la información obtenida de una entrevista con la empresa Industrias Cárnicas de Colombia SAS, realizada con el fin de determinar su situación frente a un contexto internacional.

9.5.2. Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se tuvieron datos tomados de libros, artículos, guías, revistas, bases de datos, documentos de investigación relacionados con el tema, periódicos digitales, páginas web como: ACOPI, Procolombia, Fedegan, DIAN, ConnectAmericas, OMC, CIA, Trademap, etc.

9.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

“Técnica es una forma o procedimiento particular de obtener datos o información, esta permite obtener la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación, mientras que el Instrumento es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos y que pueden variar según la técnica que se utilice además de permitir el acercamiento con el fenómeno y extraer de ellos información” (Mejía, 2019).

Teniendo en cuenta que las técnicas son las formas específicas de conseguir información, y los instrumentos son los recursos que se utilizan para registrar información o los datos sobre los fenómenos y procesos que se investiga, se convirtieron en una parte fundamental para el presente proyecto, a continuación, se especifica por capítulo en la Tabla 5.

Tabla 5.
Técnicas de recolección de información

Técnicas	Instrumentos	Procedimiento	Capítulo
Investigación documental	Fichas de trabajo bibliográfico y cibergráfico	Revisión de Bibliografía y Web grafía	Capítulo I, Capítulo III y Capítulo IV
Investigación de campo (Entrevista)	Guía de Entrevista	Selección de informantes clave	Capítulo I, Capítulo II y Capítulo IV

9.6.1. Técnicas

9.6.1.1. Investigación documental. Permitió obtener, seleccionar y analizar la información como base teórica y referencial mediante fuentes secundarias que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos del presente proyecto.

9.6.1.2. Investigación de campo. A través de una entrevista dirigida a los directivos de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., quienes contribuyeron con sus conocimientos para el desarrollo verídico de la presente investigación.

9.6.2. Instrumentos

9.6.2.1. Fichas de trabajo bibliográfico y cibergráfico. Este instrumento se utilizó para organizar la información documental, por lo cual, para el presente proyecto se registraron y se resumieron los datos extraídos de las distintas fuentes bibliográficas y cibergráficas para su posterior análisis e interpretación.

9.6.2.2. Guía de Entrevista. Este instrumento contuvo una serie de interrogantes relacionados a los aspectos relevantes para determinar la situación actual de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia SAS, en un contexto internacional.

9.6.3. Tratamiento de la información

Los datos recolectados a través de las fuentes primarias, secundarias y terciarias, fueron procesados para su respectivo registro y análisis mediante el software Microsoft Word y Microsoft Excel.

10. Capítulo I. Potencial Exportador de la Empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.

Para dar cumplimiento al primer objetivo del presente trabajo, se divide en dos partes, la primera corresponde a la evaluación interna de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., la cual se realiza en base a la información recolectada en la entrevista aplicada al gerente – propietario, el señor Fabián Montoya Murillo y los informes administrativos y financieros facilitados; en cuanto a la segunda parte, concierne a una evaluación del sector cárnico, siendo este el entorno de la empresa.

10.1. Evaluación Interna de la Empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.

10.1.1. Contexto empresarial



Figura 6. Planta Inducarnes S.A.S.

Fuente: Archivos empresariales

Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. nació en Cali, Valle del Cauca en el año 2012, adquiriendo, además, la franquicia de Carnecol para la ciudad de Palmira, posteriormente, en el año 2013 expandió su operación al resto del departamento del Valle del Cauca y el eje cafetero,

en el año 2014 adquirió los puntos de ventas de la marca Cerdos Cali, en los municipios de Pasto, Ipiales y Túquerres del departamento de Nariño (Montoya, 2020).

Según lo expresó el gerente, Fabian Montoya, la empresa surgió como una sociedad entre dos empresarios, aunque desde su inicio prometía ser un buen negocio tuvo una decadencia en su segundo año a causa de una regular gestión en su administración. Luego de una disolución de la sociedad e independización del empresario socio mayoritario, se reorganizó la estructura funcional de la empresa, plasmando como visión, convertirse en una compañía líder de la zona suroccidental con el lanzamiento de su propia marca de productos cárnicos. Tras un arduo trabajo vino consigo un periodo de aumento en ventas, de cobertura y de crecimiento empresarial, incrementando el número de empleados de 25 a los 260 con los que cuenta hoy en día. Cabe resaltar que, en los últimos años la empresa logró construir su propia planta de procesamiento ubicada en el corregimiento El Carmelo, km 11 vía Cali- Candelaria, Valle del Cauca.

La actividad principal de la empresa consiste en el procesamiento, comercialización y expendio de productos cárnicos, especialmente de bovino y cerdo, en menor cuantía pollo y embutidos. El 70% del ganado se compra en pie y el 30 % en canal, el ganado en pie se sacrifica en los frigoríficos correspondientes a la zona de compra y sus canales son trasladadas a la planta, donde se llevan a cabo los procesos de desposte y/o transformación, para su posterior distribución. Entre los principales departamentos de los cuales se abastece de ganado bovino y porcino, están: Caquetá, Valle del Cauca, Putumayo y los departamentos situados en la región de los Llanos Orientales. En cuanto a pollo, una parte se compra en el mercado local, y una mayor parte se importa de Estados Unidos.

10.1.2. Direccinamiento estratgico

10.1.2.1. Misión. Brindar salud, bienestar y nutrición a nuestros clientes a través de productos cárnicos de alta calidad e inocuidad, que satisfagan las necesidades del cliente a través de productos nutritivos, amigables con el medio ambiente, con procesos sostenibles, tecnológicos e innovadores.

10.1.2.2. Visión. Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el año 2021 se propone ser una de las compañías líderes en la zona sur occidente del país, siendo una de las mejores plantas de procesamiento cárnico, transformando la industria cárnica a través del desarrollo de nuevos productos, tecnología e innovación. Para el mismo año, la compañía se plantea lanzar su propia marca de productos cárnicos, llegar a otras regiones y modernizar su modelo de negocio en la comercialización de cárnicos basados en calidad, precio, producto y servicio con estricto cumplimiento en las normas legales, fiscales y ambientales.

10.1.2.3. Objetivos Comerciales. A corto plazo la compañía tiene previsto como objetivo planear la estandarización de su producción, puesto que la considera de vital importancia para lograr el reconocimiento de su marca, y a su vez facilitar la acogida de los nuevos puntos de venta que se planea abrir. Adicionalmente pretende prepararse para atender un mercado internacional.

En los objetivos a mediano plazo, la empresa creará su propia salsamentaria, ya que viene evaluando que la suma de dinero que invierte en maquila es considerable. Además, planea aprovechar los despojos para sacar una nueva línea de producto que consiste en transformarlos en alimentos para mascotas, adquirir un acondicionador de pollo, tener una bodega de

almacenamiento para 2000 toneladas, manejar un ciclo completo con su propia producción de ganado porcino en pie y en términos de canales de distribución contar con 40 puntos de venta.

En cuanto a objetivos de largo plazo, proyecta el crecimiento de la producción de ganado en pie en sus propias granjas, así mismo planea construir en una zona ganadera una segunda planta, pero esta vez de beneficio, en la cual se realice también proceso de desposte de ganado bovino. En este sentido, el empresario apunta a incrementar el proceso de aprovechamiento en la salsamentaria con valor agregado y la generación de nuevas líneas de productos complementarios al principal, con inversiones en innovación y tecnología, para no depender de otras cadenas, todo lo anterior con el objetivo de avanzar hacia un negocio vertical, Adicionalmente, pretende lograr el posicionamiento en mercados extranjeros.

10.1.2.4. Cultura organizacional.

10.1.2.4.1. Valores Corporativos. Los valores son el fundamento sobre el cual la empresa realiza todas sus operaciones, es la filosofía que rige el comportamiento de cada uno de los miembros de la compañía, de igual manera la relación con proveedores, con sus clientes y con la comunidad en general. Estos son: el respeto, la actitud de servicio, la disciplina, la tenacidad y dedicación, humildad e innovación.

10.1.2.4.2. Demas elementos. Según la entrevista realizada, la organización enfoca su esfuerzo en el crecimiento y en la adquisición de recursos, e invierte tiempo en la formulación de planes y acciones de iniciativa, de acuerdo a la necesidad de la organización. El recurso humano seleccionado que rinde es valorado de forma que la organización estaría dispuesta a perder dinero por ellos, por ejemplo, en la emergencia sanitaria provocada por la pandemia que inició

en el año 2020, la empresa logro sostenerse y se vio afectada la utilidad, incluso incurrió en algunas pérdidas, no obstante, evitó perjudicar su personal.

Por otra parte, la estructura y toma de decisiones es centralizada, y la contratación de personal se hace de acuerdo a las condiciones del puesto de trabajo en aras de que cada área rinda de manera eficiente y contribuya a lograr los objetivos propuestos por la organización.

En cuanto a orientación, a través de la colaboración de líderes y no de un jefe como tal, se motiva al personal generando el cumplimiento diario de metas de desempeño realistas, lo cual propicia un mayor entendimiento y a su vez se va incrementado el sentido de pertenencia por parte de todos los trabajadores. De igual manera esta técnica de liderazgo permite que en caso de presentarse un cambio, el personal responda rápidamente en especial en la parte productiva, pues en la administrativa si se ha tornado un poco lento, no obstante, desde talento humano se está trabajando en ello.

En busca de lograr la mejora continua, se ha establecido la política de transparencia documental y procedimental, con una comunicación fluida y eficaz con los clientes, proveedores, trabajadores y autoridades competentes o grupos de interés.

10.1.3. Estructura organizacional

La empresa está constituida por tres grandes departamentos: Departamento de Contabilidad, Departamento Comercial y Departamento de Operaciones, los cuáles funcionan bajo la dirección de la Gerencia Administrativa y Financiera. Cada departamento está conformado por áreas específicas, tal y como se muestra en la Figura 7.

Aunque se realizan operaciones de importación cabe resaltar que el área de comercio exterior no se ha constituido específicamente, lo mismo sucede con el área de mercadeo, por lo general las actividades que competen a estas áreas recaen en gerencia, solo se cuenta con la colaboración de una persona encargada de cierto tipo de investigaciones empíricas basadas en la observación, para abrir nuevos mercados. Respecto al departamento de servicio al cliente el empresario manifiesta que por el mercado que se atiende, mediante el sistema de gestión de servicio y calidad, la empresa es calificada por sus grandes clientes y por ello solo mira conveniente contemplarlo en la estructura de la organización cuando el volumen en los puntos de venta y pequeños clientes lo amerite.

10.1.3.1. Número de empleados. Para el año 2017, el número de empleados fijos llegó a 119 de los cuales 11 personas laboraron en la parte administrativa y 108 operarios en la parte de producción, estas cifras incrementaron en 2018 a 190 en total, siendo 24 en la parte administrativa y 166 en producción. Por el respectivo crecimiento que ha tenido la empresa constantemente de un año a otro, para el año 2019 se llegó a 260 trabajadores, pero esta vez incrementando en mayor medida en la parte de producción que en la administrativa, pasando a total de 235 y 25 trabajadores respectivamente. Considerando que la demanda de productos cárnicos, aumenta en algunas épocas de año, también ha tenido empleados temporales en la parte de producción sobre todo en temporada navideña.

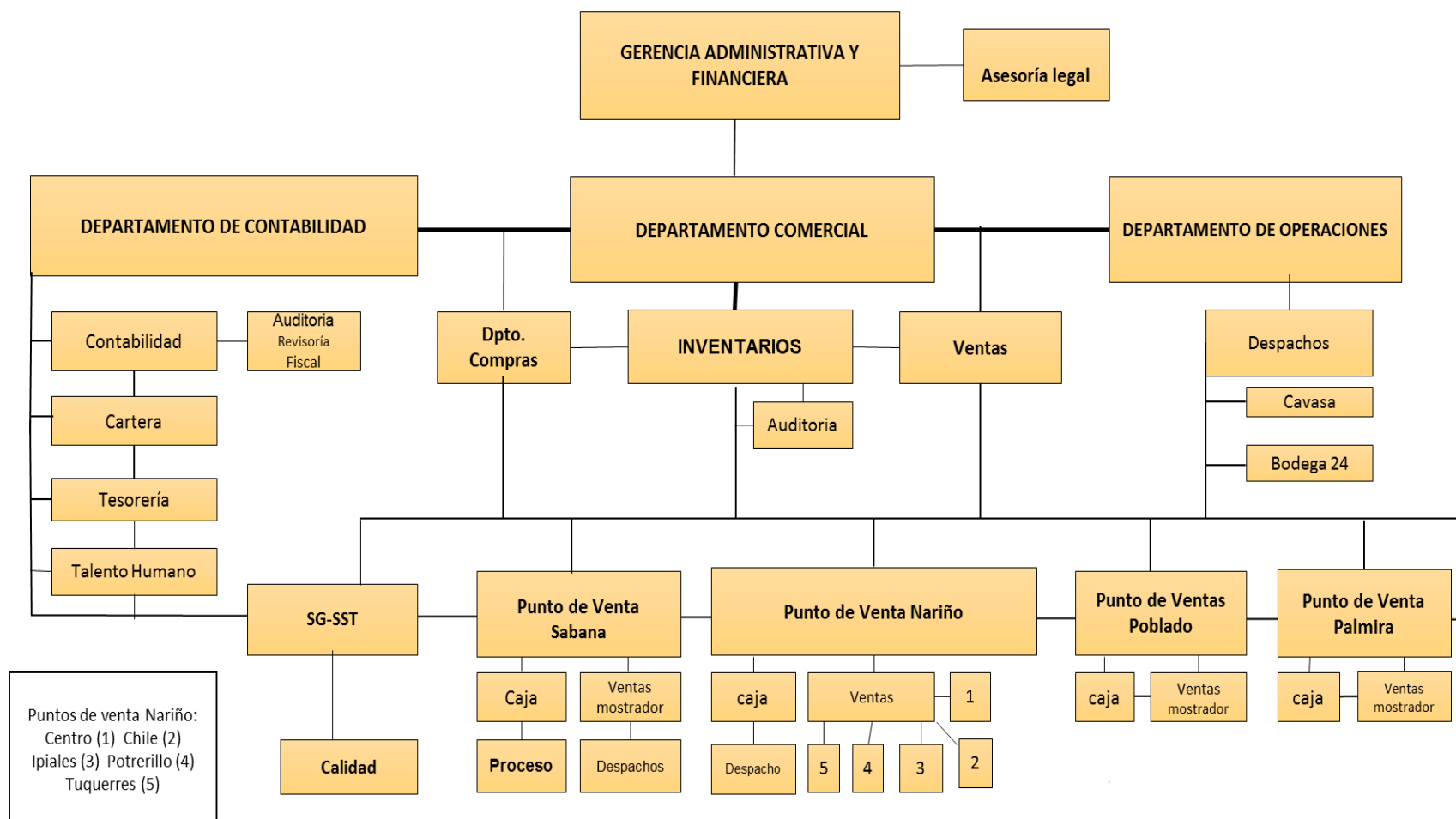


Figura 7. Organigrama Inducarnes S.A.S.

Fuente: Datos de talento humano Inducarnes S.A.S.

10.1.4. Gestión humana

La clasificación de mano de obra, está dada por su aporte en el proceso productivo y por el nivel de su capacitación, en este sentido dentro del área de producción se cuenta con mano de obra directa que corresponde a los operarios de la planta, encargados de realizar los procesos de desinfección, desposte, separado, porcionado, marinado, empacado, almacenamiento y manejo de maquinaria, a dichos trabajadores no se les exige niveles de educación, basta con experiencia en materia de carne. Cabe destacar que el coordinador encargado de toda la planta de producción es médico veterinario, el encargado de calidad es ingeniero ambiental y los encargados del mantenimiento son técnicos. En la mano de obra indirecta se encuentra el personal administrativo, trabajadores encargados de las tareas de dirección de la actividad productiva, manejo de clientes y puntos de venta, compras, contabilidad y finanzas, cartera, tesorería, transporte y recursos humanos, de los cuales el 60% de los trabajadores tienen nivel educativo profesional, el 30% son tecnólogos y el 10 % corresponde a técnicos.

Talento humano se encarga de difundir entre todos los colaboradores de la empresa, los valores corporativos, las políticas, y sobre todo las funciones que también son establecidas en los contratos, con el fin de mantener el correcto ambiente laboral. En cada área hay un líder o coordinador, que se responsabiliza por su equipo de trabajo, para ello se encarga de motivar y evaluar constantemente a través del cumplimiento de metas, especialmente en la parte de producción cada líder tiene la autonomía de crear su equipo de trabajo. En cuanto a la comunicación, prevalece un trato cordial basado en el respeto entre todos los miembros. Por ser una empresa que está creciendo paulatinamente se están implementando poco a poco actividades de integración, charlas y capacitación, con el propósito de crear un círculo más fuerte de convivencia y seguir alimentando el sentido de pertenencia.

Los contratos de personal en la parte administrativa son a término indefinido, de la misma manera se manejaba hasta hace un tiempo, en los procesos de producción, actualmente por términos de mejora se ha optado por implementar un periodo de prueba de dos meses, si pasan dicho periodo se renueva por dos meses más, el cual puede ser prolongado hasta 6 meses según al desempeño y rendimiento del trabajador en las tareas asignadas. Cuando se contrata nuevo personal, específicamente en la parte administrativa, recibe 15 días de inducción en el cual se realiza el respectivo empalme y si es un cargo nuevo, el líder del área capacita en las funciones respectivas. Cabe recordar que la contratación para el personal de producción se hace de acuerdo a la necesidad de la producción, por ello también se contratan operarios de apoyo temporales.

Respecto al manual de funciones, es entregado desde el inicio de la historia laboral de cada trabajador en la organización y las metas mensuales están claramente definidas para cada líder, con el fin de ser organizadas de manera óptima para que posteriormente se trasmitan a cada trabajador. Actualmente se están estableciendo indicadores, con el fin de que cada mes se logre una compilación de información relevante de todas las áreas. En cuanto al incumplimiento o fallas de los empleados, los jefes o líderes directos, deben encargarse de informar a talento humano donde posteriormente se aplican las respectivas sanciones, en la primera falla solo se hace el llamado de atención, en la segunda se llama a descargos, lo que significa que debe presentarse en la oficina y notificar que sucede, aquí se suspende por unos días y si al regresar reincide en la falla o infracción, es despedido, este tipo de situaciones frecuentemente se presentan con los operarios de producción.

Por su parte la gestión humana de los puntos de venta funciona de manera similar, para un mejor funcionamiento, existe una figura denominada administrador, el cual se encarga de garantizar el correcto funcionamiento del establecimiento e informar las inconsistencias al punto

principal. Particularmente en el departamento de Nariño, los administradores del punto de venta de los municipios de Ipiales y Túquerres rinden cuentas al punto principal en Pasto, donde se ubica la administradora de zona, persona encargada de todos los puntos de dicho departamento. Para el departamento de Valle del Cuca el control de los puntos se hace desde la oficina principal.

10.1.5. Producción

Es de gran importancia mencionar que los procesos de producción dentro de la planta de la empresa, se realizan únicamente para ganado bovino y porcino, ya que el pollo y embutidos solo son comercializados, para ello se hace uso de una bodega externa y se paga maquila para la obtención de productos de salsamentaria.

Para contextualizar se hace necesario describir un poco el proceso anterior a las actividades que se llevan a cabo dentro de la planta de la empresa, se trata del sacrificio de los animales, en esta etapa interviene una planta externa certificada llamada planta de beneficio, matadero o frigorífico, donde el animal en pie, una vez ha sido pesado en la báscula y marcado, es puesto en un corral de reposo cumpliendo cuarentena por 24 horas, pasado este tiempo, se le realiza una inspección para verificar que no tenga patologías dañinas para el consumo humano. Seguido de esto, es trasladado a la denominada línea de sacrificio, en la cual se lo baña y pasa hacia el compartimiento de insensibilización, allí con una pistola de perno cautivo el animal es aturdido para proceder a degollar con una incisión en la yugular. Continuando la línea con la ayuda de rieles, el animal encadenado de su pata derecha va pasando por una pileta de desangrado hasta que se encuentra con la plataforma de desuelle, donde se retira la piel, patas y se desprende por completo la cabeza, posteriormente se hace la abertura del esternón o pecho con una sierra y se procede a extraer, inspeccionar y lavar las vísceras blancas y rojas, grasas, y sebo.

El resultado es la carne en canal, la cual es dividida por el centro para obtener las medias canales y hacer la limpieza o desebe, ello también facilita el transporte. Para finalizar se pesan y se lavan con agua potable para almacenar en cuartos fríos.

Cabe resaltar que el proceso anteriormente descrito es realizado en bovinos, para el ganado porcino es un tanto similar, la diferencia radica en tres cosas, es insensibilizado con choque eléctrico, no se desprende la cabeza, ni tampoco patas y el desuelle se hace con agua caliente, puesto que solo debe eliminarse el pelo mas no desprender piel.

Ahora bien, la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. desde la política de calidad, está comprometida a satisfacer la necesidad de sus clientes, ofreciendo productos de alta calidad e inocuidad, para lo cual se encuentra indispensable el cumplimiento de requerimientos legales en materia de seguridad alimentaria estipulados por la legislación colombiana. El sistema de dicha gestión involucra a todas las áreas, que desde sus responsabilidades cumplen un papel fundamental en la cadena productiva para alcanzar el estándar ideal de nivel de seguridad requerido.

Para ello, en la planta de procesos, existe un grupo de trabajo encargado de la revisión de los productos terminados que van a ser despachados y de igual manera los pedidos de proveedores que van a ingresar. El equipo de trabajo está capacitado para verificar las condiciones organolépticas de los productos, la fecha de vencimiento, que el embalaje se encuentre perfectamente limpio, desinfectado y sin presencia de hielo o agua sangre, la higiene dentro del vehículo encargado de transportar y la temperatura adecuada para la conservación de los productos, esta verificación se realiza mediante una lista de chequeo, en caso de no cumplir a cabalidad con todo lo registrado en la lista, los productos no son despachados de la planta y

cuando se trata de la mercancía que llega y no cumple es devuelta al proveedor. Cuando hay operaciones en la jornada nocturna queda una persona de turno encargada de dicho proceso, puesto que dicho control de calidad debe realizarse siempre.

10.1.5.1. Compras. En palabras del empresario las compras del ganado son difíciles de realizar, pues se necesita de mucha percepción y experiencia, es por ello que él se encarga personalmente del tema y cuenta con la colaboración de una persona para la sistematización de la información. Para él no resulta una labor difícil ya que tiene 30 años de experiencia en temas cárnicos y actualmente tiene su grupo de proveedores definidos, por la planificación que maneja la empresa los proveedores ya saben la cantidad que deben abastecer cada semana y si llega un nuevo proveedor se analiza y verifica rigurosamente para pertenecer al grupo, además las compras también se están realizando a través de subasta especialmente de Caucasia, dichas compras se hacen por lotes, gracias a la colaboración de una persona residente del lugar se puede verificar lo que se observa mediante la plataforma digital.

En ganado porcino el cumplimiento de entrega por parte de los proveedores es calificado como optimo, debido a que cumplen con la fecha, pero varia en la cantidad del pedido, mientras que en ganado bovino es calificado como adecuado puesto que depende mucho del transporte disponible hacia la planta de beneficio, sobre todo cuando se trata del proveedor de Caquetá. En términos generales el cumplimiento de entrega es del 70% tanto en ganado bovino como porcino, ya que el cumplimiento está amarrado a la oferta y demanda, si hay mucha oferta cumplen al 100% y si hay mucha demanda, da lugar al incumplimiento.

Referente al pago a proveedores, como se había mencionado se tiene un grupo establecido de proveedores con los cuales se maneja un plazo de 20 días tanto para bovino como

porcino, adicionalmente debe contemplar el crédito que se tiene con las plantas de beneficio, lugar de sacrificio animal donde se cuenta con 30 días de plazo, mientras tanto para subastas se tiene plazo de 25 días.

10.1.5.2. Importación. La empresa tiene un proveedor en Estados Unidos, el cual la abastece de pollo y algunas ocasiones de carne porcina, dicha mercancía es exenta de arancel debido al tratado de libre comercio (TLC) que tiene Colombia con Estados Unidos. El pedido entra por el puerto de Buenaventura, aprovechando la cercanía, el proceso se realiza mediante una agencia de aduanas, a quien se da un anticipo para pagar los gastos de aduana y naviera, incluido las inspecciones necesarias para la nacionalización por ser un producto de consumo humano, posteriormente la agencia entrega los documentos al transportador a quien se le informa el lugar donde debe llevar los productos, si es carne porcina, a la planta de procesamiento y si es pollo es trasladada a una bodega externa que tiene la empresa. El respectivo pago se realiza por medio de la herramienta factoring internacional, siendo este una especie de crédito con el banco, pero en moneda extranjera, la empresa adquiere esta obligación que debe pagar a los 6 meses, el proceso consiste en que, desde la parte comercial de la empresa, se llama a comprar dólares con mesa de dinero y el banco se encarga de pagar al proveedor de Estados Unidos.

10.1.6. Operaciones de producción.

Las decisiones son tomadas en concordancia entre el gerente y el encargado de la planta, con el fin de mitigar errores, gracias al software que maneja la empresa y a que en cada etapa del proceso productivo hay una persona encargada de los demás colaboradores, se obtiene información clara, que permite decidir desde una perspectiva macro y de manera acertada, siempre pensando en la mejora continua. Se ha tornado un poco difícil mantener la baja rotación de personal en la parte de operarios, sin embargo, sobre ello ya se están tomando medidas ya que

las relaciones a largo plazo entre la empresa y el trabajador es considerado un factor clave para la optimización de los procesos.

Actualmente, la organización tiene planificada la producción de la siguiente manera: en un turno de 10 horas al día, deben ser procesadas 500 unidades de ganado porcino o 150 de ganado bovino, aclarando que el proceso por el cual debe pasar una unidad de ganado bovino equivale aproximadamente al trabajo empleado para tres unidades de porcino. Siendo el peso promedio 220 kilos para bovino y 100 kilos para porcino, significa que, en un solo turno durante 26 días del mes la producción es de 1.079.000 kilos, es decir 1.079 toneladas.

10.1.6.1. Recepción de canales. El personal de compras debe ingresar las facturas al sistema apenas se realice la compra, con el fin de que al llegar los camiones con las canales que fueron recogidas en las plantas de beneficio certificadas, de la zona de compra, la mercancía entre directamente a proceso de revisión y verificación. La planta de beneficio entrega la mercancía con un certificado de calidad donde estipula las cantidades, que novedades se presentaron en el almacenamiento y el registro de la temperatura, posteriormente los conductores reciben instrucciones sobre los grados a los que debe viajar la mercancía, dependiendo de la distancia y a que temperatura fue recibida, por lo general se maneja a -10 grados centígrados para que llegue a la planta de la empresa aproximadamente a 0 grados. Una vez arriba la mercancía a los muelles de entrada de la empresa, se verifica en sistema y se procede a realizar la inspección correspondiente.

En cuanto al ganado porcino, el proceso de recepción es similar con la única variación que los puntos de abastecimiento son cercanos a la planta de procesos, por lo cual no se presentan con mucha frecuencia inconvenientes en cuanto a cambios de temperatura.

10.1.6.2. Inspección y desinfección de canales. La inspección consiste en verificar la información que llega con la mercancía y la lista de chequeo previamente preparada, con el propósito de corroborar que las canales se encuentran en las mejores condiciones de calidad, que no contengan ningún tipo de contaminación física, que no posean contenido ruminal y los registros de temperatura sean adecuados, para complementar el proceso, se procede a realizar desinfección con líquidos especialmente avalados para ello, esto se hace de manera manual con la ayuda de atomizadores. Posteriormente se ingresan por separado a los cuartos fríos de almacenamiento de res y cerdo, según corresponda.

10.1.6.3. Desposte y limpieza. La planta de proceso cuenta con un sistema de rieles aéreos que permiten el desplazamiento de las canales desde recepción a los cuartos fríos de almacenamiento y luego a la sala de desposte. En esta sala se procede a separar la carne del hueso, clasificando por categorías primera, segunda y tercera, a continuación, se obtiene de manera exacta las piezas que normalmente se comercializan de carne bovina o los cortes más específicos pedidos por los clientes. En cuanto a porcino también se debe despostar, aquí no se clasifica por categoría sino por pieza, obteniendo piezas grandes como lo son: lomo, cabeza de lomo, pierna y brazo, y en cuanto a parte ósea se obtiene espinazo, hueso y costilla. Posteriormente mediante bandas transportadoras los operarios van tomando cada corte y hacen la limpieza, lo que significa que se va retirando excesos de grasas, residuos de huesos, coágulos u otros elementos que no corresponde. Estos procesos son realizados por los operarios de manera manual, bajo instrucciones de un líder quien también se encarga de llevar el registro de control.

Las bandas transportadoras, llegan a un mecanismo llamado tómbola, en el cual un operario se encarga de separar por piezas o en cada uno de los cortes en canastillas plásticas con bolsa tina para continuar con el pesado y almacenar o continuar con otras etapas.

A continuación, se describe algunas de las piezas más comercializadas por la empresa.

Los consumidores potenciales de estos productos son asaderos, delicatessen, restaurantes, grandes superficies comerciales, casinos, ente otros.







Piezas o Corte	Obtención	Textura	Forma de consumo
Espaldilla 	Se obtiene de la separación de la sobrebarriga entera.	Dura con bajo porcentaje de grasa.	Cocinar o desmechar
Bola de brazo 	Se obtiene del deshuese de brazo separando del paletero.	Dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa.	Freir, cocinar, asar o moler
Cabeza de lomo 	Se obtiene despues de retirar la tapa de la nuca, la crespá, el cogote y se separa del lomo redondo	Dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa.	Freir, cocinar, asar, moler o demear
Morillo 	Se obtiene sin problema del desposte del delantero superior del animal ya que se encuentra expuesto en la canal	Dura y blanda, con alto porcentaje de grasa.	Cocinar, asar, moler o desmechar
Muchacho falso 	Se obtiene despues de deshuesar la pala y se retira el murcielago dejando expuesta la posta para retirarla.	Dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa	Freir, cocinar, asar, moler o desmechar
Paleto de res 	Se obtiene del dehuese del brazo, separando de la bola de brazo y el muchacho falso	Dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa	Freir, cocinar, asar, moler o desmechar
Pecho 	En el deshuese delantero se baja la pala y con la ayuda de mucha limpieza de grasa ya que tiene un alto porcentaje se obtiene.	Textura dura y blandas	Cocinar, moler o demear
Pepino de brazo 	Se obtiene de la pala entera, para este tipo de corte primero se baja el muchacho falso, la milanésa y la bola de brazo	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa	Freir, cocinar, asar, moler o desmechar

Figura 8. Cortes bovinos: piezas obtenidas de la parte delantera del animal.

Fuente: Elaboración propia con información de Fichas técnicas Inducarnes.








Piezas o Corte	Obtención	Textura	Forma de consumo
Pulpa 	Se obtiene de la separación de las principales postas del brazo y lo demás se clasifica como pulpa.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa	Freír, cocinar, asar, moler o desmechar
Sobrebarriga entera 	Se obtiene del desposte del delantero es la primera que se obtiene, separando el pecho y descubriendo el brazo	Textura duras y blandas	Cocinar y dmechar.
Punta de falda 	Localizada en la parte central, se obtiene de la separación con la parte inferior de la costilla, se realiza una limpieza de grasa y de una membrana que la recubre.	Textura dura y blanda, con porcentaje de grasa medio	Cocina, moler o desmechar
Sobrebarriga delgada 	Se obtiene de la separación de la sobrebarriga gruesa.	Textura duras y blandas	Cocinar y dmechar.
Costilla especial 	Se obtiene después de haber sacado postas como pecho, sobrebarriga, tapa de nuca, el sobaco y la punta de falda ya que la costilla es lo último que se baja, se deja escudo carnudo y se le hace una limpieza, ya que viene con alto contenido de grasa.	Textura dura y blanda, con alto porcentaje de grasa.	Cocinar o asar
Costilla corriente 	Se obtiene del costillar del lado menos carnudo y se realiza una leve limpieza	Textura duras y blandas	Cocinar o asar
Hueso cogote 	Se obtiene después de retirar la tapa de la nuca, la crespita y se realiza un corte al inicio del escudo del costillar para desprender esta posta, se hace una limpieza a los alrededores.	Textura duras y blandas	Cocinar

Figura 8. Cortes bovinos: piezas obtenidas de la parte delantera del animal.

Piezas o Corte	Obtención	Textura	Forma de consumo
<p>Crespa</p> 	Se obtiene al retirar el brazo, la tapa de la nuca y el pecho, la crespa es parte de lo que cubre el hueso codo.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa	Cocinar, moler o demerchar
<p>Sobrebarraiga gruesa</p> 	Se obtiene de la separación de la sobrebarraiga entera y la delgada.	Textura dura con alto porcentaje de grasa	Cocinar y demerchar.
<p>Carne de entraña</p> 	Se obtiene de la parte inferior del costillar, se realiza una limpieza ya que trae una membrana delgada.	Textura blanda con bajo porcentaje de grasa	Cocinar, moler o demerchar
<p>Sobaco</p> 	Posta de res localizada en la parte delantera del animal, se obtiene al retirar el brazo, la tapa de la nuca, el pecho y la crespa, se raya el escudo a la altura de la aguja.	Textura dura y blanda con bajo porcentaje de grasa	Freir, cocinar, moler o desmerchar
<p>Pala entera</p> 	Se obtiene una vez se deshuesa el brazo.	Textura dura y blanda con bajo porcentaje de grasa	Freir, cocinar, asar o moler
<p>Lomo redondo</p> 	Se obtiene después de retirar la tapa de la nuca, la crespa, el codo y se separa el lomo redondo del hueso de aguja y de la cabeza de lomo.	Texturas duras y blandas, con bajo porcentaje de grasa	Freir, cocinar, asar, moler o desmerchar
<p>Rebanado rojo</p> 	Son pequeños cortes que se obtienen de la limpieza de las postas, en el cual se clasifica el rebanado y el sebo, para obtener estos cortes se clasifica en 80% carne y 20% grasa,		Freir, cocinar o asar.

Figura 8. Cortes bovinos: piezas obtenidas de la parte delantera del animal.






Piezas o Corte	Obtención	Textura	Forma de consumo
<p>Bola negra</p> 	Se obtiene del desposte de la pierna de la canal, retirando del lomo viche, pasando la pieza por una limpieza superficial.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa.	Freir, cocinar, asar, moler o demear
<p>Bota o ampolleta</p> 	Se obtiene del deshuese del cuarto trasero, separando el lomo viche, la bola negra y el muchacho, para sacar esta pieza se realiza poca limpieza	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa.	Freir, cocinar, asar, moler o demear
<p>Caderita</p> 	Se obtiene del deshuese de la pierna, separando el lomo viche, la bola negra, el muchacho, la ampolleta y el centro de cadera.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa.	Freir, cocinar, asar, moler o demear
<p>Centro de cadera</p> 	Se obtiene del deshuese de la pierna, separando el lomo viche, la bola negra, el muchacho, la ampolleta, se corta la chocozuela y se talla el hueso para que salga con una leve presión, por ultimo se separa de la caderita.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa.	Freir, cocinar, asar o moler
<p>Colita de Cadera</p> 	Posta de res localizada en el cuarto trasero de la canal, se obtiene de la separación de la caderita	Textura dura con bajo porcentaje de grasa.	Cocinar, moler o demear

Figura 9. Cortes bovinos: piezas obtenidas de la parte trasera del animal.

Fuente: Elaboración propia con información de Fichas técnicas Inducarnes.







Piezas o Corte	Obtención	Textura	Forma de consumo
<p>Lomo caracho</p> 	Se obtiene de la separación del lomo viche, se debe tallar el hueso.	Textura dura y blanda, con alto porcentaje de grasa.	Freir, cocinar, asar, moler, o desmechar
<p>Lomo viche</p> 	Posta ubicada en la parte trasera e interna de la canal, se obtiene de desposte del cuarto trasero y dependiendo de la limpieza de grasa se cataloga como corriente o especial.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa.	Freir, cocinar, asar, moler, o desmechar
<p>Muchacho</p> 	Se obtiene retirando el lomo viche, la bola negra y la ampolleta.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje	Cocinar, asar, moler o desmechar
<p>Pepino de pierna</p> 	Se obtiene del desposte de la pierna separando las principales postas, se retira la tortuga que cubre parte de los pepinos, su limpieza es spoco por su bajo porcentaje en grasa y tendones.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa	Cocinar, moler o demechar
<p>Punta de Anca</p> 	Localizada en el cuarto trasero de la canal, se obtiene del desposte de toda la pierna.	Textura dura y blanda, con alto porcentaje de grasa.	Freir, cocinar o asar.
<p>Gallina o tortuga</p> 	Se obtiene de separar la bola negra, muchacho y ampolleta, se corta el tendon donde cuelga la piana, se procede a separar la gallina de los pepinos.	Textura dura y blanda, con bajo porcentaje de grasa	Freir, cocinar, moler o desmechar

Figura 9. Cortes bovinos: piezas obtenidas de la parte trasera del animal.

En cuanto a sus características físicas y sensoriales para bovinos, el color es rojo intenso, de consistencia firme al tacto, sin signos de deshidratación, no evidencia presencia de productos químicos, rancidez o descomposición, su pH esta entre 5.5 y 6.4, sin partículas ni colorantes extraños.

Por su parte en el porcino, el color varía de una pieza a otra de rosado tenue a rojo tenue, de consistencia firme al tacto, sin signos de deshidratación, no evidencia presencia de productos químicos, rancidez o descomposición, su pH esta entre 5.6 y 6.2, sin partículas ni colorantes extraños.

10.1.6.4. Orden de pedido. Los pedidos se reciben durante toda la jornada diurna y son transmitidos al área de producción con las especificaciones correspondientes, cabe resaltar que, la organización conoce muy bien el consumo de sus grandes clientes lo que permite programar con anticipación y tenerlo en inventario, incluso algunos clientes pasan el pedido con un mes de anterioridad. Para los demás clientes y los nuevos se les informa que la orden de pedido se debe llevar a cabo con 2 o 3 días de anticipación si se desea un procesado en específico como: porcionado en gramaje especial, molido o empaque al vacío con el fin de que se cumpla con los tiempos de entrega. Cuando se trata de ordenes de pedido correspondientes a las piezas que normalmente se comercializa, se procesan rápidamente para despachar en el mismo día de pedido contando con disponibilidad de transporte.

10.1.6.5. Porcionado. Este proceso es realizado con una maquina especial y bajo los requerimientos del cliente, consiste en la transformación de las piezas en cortes especiales con un gramaje especifico, los más usuales son porciones de 125 y 200 gramos, goulash o cubos y julianas.

10.1.6.6. Elaboración de carne molida. La Carne molida se obtiene entre la mezcla del 80% de carne y el 20% de grasa, dicha carne se obtiene de la limpieza de las postas o piezas que se realiza y su posterior clasificación de rebanado magro, una vez es obtenido el producto se pesa y se empaca por libras.

10.1.6.7. Empacado al vacío. Este proceso se realiza mediante una maquina denomina termoformadora, en la cual es formado el molde y empacado extrayendo el aire de la bolsa en la cual se encuentra empacado el producto. El tipo de empaque es bolsa Flexible según referencia por producto, cuenta con etiqueta de producción con datos como: nombre de cliente, nombre del producto, lote, fecha de producción, fecha de vencimiento, peso de posta, método de conservación, instrucciones de uso y la ubicación de la planta procesadora.

10.1.6.8. Almacenamiento. Una vez los productos culminan sus etapas de proceso, son trasladados a una sala donde se realiza por lote un etiquetado con las especificaciones de las operaciones a las cuáles fueron sometidos. Posteriormente en orden la mercancía es separada, colocando en un cuarto frio los productos correspondientes a pedidos y en otro cuarto frio lo de inventario. En este último se encuentra separaciones por tipo de proteína, cortes y por fecha de salida, teniendo en cuenta que hay inventario refrigerado y también congelado. Cabe resaltar que absolutamente todos los productos se disponen en cuartos de refrigeración.

10.1.6.9. Detección de residuos metálicos. Con el propósito de lograr los estándares de calidad e inocuidad en los productos, se lleva a cabo el proceso complementario de detección de metales, ya que en la inspección inicial elementos como agujas son difíciles de observar, los cortes ya procesados y pesados se pasan por una maquina especial, para su posterior almacenamiento.

10.1.7. Despacho

La orden de despacho de pedidos está atada a la zona de inspección y la de facturación, la cual se encuentra en línea con órdenes de pedidos. En este sentido, la programación de despacho se hace en sincronización de estas áreas con el fin de que se despache el producto solicitado, con el peso y especificaciones exactas. Cabe resaltar que mediante el software que maneja la empresa, en el área de despacho es posible definir si el pedido está bajo o superior a costos de producción, esto es gracias a que en cada etapa por la cual pasa el producto, se lleva el registro de las maquinas que se usaron, la cantidad de operarios que lo realizaron y los empaques.

Los despachos son realizados en orden de pedido, y se programan los viernes para toda la semana, teniendo en cuenta que los vehículos salen todos los días, a las 4 de la tarde del día anterior se reúnen para coordinar con el área de transporte, destacando que existe una prioridad de entrega para clientes grandes, como es el caso del Batallón y Compas Globe, debido a los volúmenes y exigencias del contrato que contiene garantías, mientras que, con los almacenes de cadena, puntos de venta y clientes pequeños, la flexibilidad da la posibilidad de postergar un poco el tiempo de entrega, esto solo si es necesario, ya que la organización intenta destacarse de su competencia en el cumplimiento de tiempos de entrega.

10.1.8. Coordinación de transporte

Actualmente la empresa cuenta con 20 vehículos de transporte de diferentes capacidades y tiene contratados 23 conductores. Una vez se concluye el proceso de producción del producto, y la orden de despacho esta lista, el coordinador interviene para decidir los vehículos que transportaran las mercancías, para ello se tiene en cuenta criterios como el peso y el tiempo de entrega. El peso porque de este dependerá la velocidad con la que puede recorrer la ruta, y el tiempo porque define los plazos de cumplimiento de entrega, por ejemplo, cuando se van a entregar un pedido de 6 toneladas, a la ciudad de Bogotá, el cual alcanzaría en un solo camión, pero como el plazo de entrega es de máximo 2 días, es conveniente distribuir la mercancía en 2 camiones de menos capacidad para lograr el objetivo. Cada vehículo tiene un conductor asignado, pero dependiendo de las distancias que vaya a recorrer, es enviado además un conductor de apoyo.

Por otra parte, es preciso mencionar que organización tiene entre sus políticas, la política integral de seguridad vial y en cumplimiento a esta, dos sábados en el mes se reúne a los transportistas para capacitarlos en términos de accidentes viales, dichas capacitaciones son dictadas por la aseguradora para prevención de riesgo y por los bomberos para primeros auxilios, adicionalmente se realizan socializaciones de experiencias en accidentes, con el fin de prevenir riesgos y establecer oportunidades de mejora. Si se presenta un siniestro se programa reunión extraordinaria.

10.1.9. Vida útil del producto

Anteriormente, para determinar la vida útil tanto de carne bovina como porcina, el área de calidad de la empresa hacía una prueba de estabilidad, que consistía en tomar varias muestras el día de ingreso de la mercancía y tomando como partida que el estimado de duración en refrigeración es de 6 a 7 días, se revisaba a los seis días una de las muestras y se enviaba a

laboratorio donde determinaban si continuaba en los límites que exige la norma, y asimismo se hacía con las demás muestras, se enviaba a los ocho, nueve, diez días o el tiempo necesario, hasta que el laboratorio informara que excedía los límites. Actualmente, se toman muestras y son enviadas a un laboratorio donde se proyectan el crecimiento bacterial a temperaturas específicas y dependiendo de este dato, para comercializar, se usa una vida útil más corta que la proyectada.

Ahora bien, el proceso de empacado al vacío y/o congelamiento le otorgan más vida útil al producto oscilando la duración entre 1 y 6 meses respectivamente. Es por esto que cuando hay mercancía para almacenamiento, desde la gerencia y la parte comercial, se toma la decisión de empacar o congelar y se envía instrucciones al encargado de inventarios en planta para el control adecuado de la temperatura.

En cuanto a los huesos y grasas, una vez separados de la carne, se procede a congelar en un túnel a -18 grados centígrados, ya que este tipo de producto tiene una vida útil mucho más corta. Destacando que en general la temperatura crítica para los productos está en 4,5 grados centígrados, con esta referencia deben llevarse a cabo cada una de las etapas a las cuales son sometidos los productos ya que se debe conservar la cadena de frío.

10.1.10. *Capacidad de producción*

Para el año 2017, la empresa aun no contaba con su propia planta de desposte, por lo que hacía maquila en la planta Carnes derivados, pero como Inducarnes no era la única empresa que usaba este servicio, le era asignado un tope de 160.000 kilos de ganado bovino y 260.000 kilos de porcino, lo cual no era suficiente para responder al crecimiento que estaba teniendo la empresa, y llevo al gerente a buscar alternativas, entonces compraba cortes en otras plantas y se

abastecía de empresas como Cervalle, Carnes Alameda y en algunas ocasiones de Brangus, también realizó operaciones de importación. Gran parte de su oferta tenía que comprarla como producto terminado con el fin de completar su demanda. Su producción anual entre carne bovina y porcina fue de 2.323,5 toneladas.

Tabla 6.
Nivel de producción en 2017

Año	Producto	Unidades	Kilogramos	Total, Kg	Total, Toneladas
2017	Porcino	1225	100	122.472	122,47
	Porcino Grande	35	200	6.998	7
	Ganado Bovino	292	220	64.152	64,15
	Total Producción Mensual			193.622	193,62
	Total Producción Anual			2'323.469	2.323,5

Fuente: Esta investigación

En el año 2018 la empresa inicio la construcción de su propia planta de procesamiento, por su parte la producción ascendió en un 46% anual con respecto al año 2017 llegando a 4.302,7 toneladas.

Tabla 7.
Nivel de producción en 2018.

Año	Producto	Unidades	Kilogramos	Total Kg	Total Toneladas
2018	Porcino	2268	100	226.800	226,8
	Porcino Grande	65	200	12.960	12,96
	Ganado Bovino	540	220	118.800	118,8
	Total Producción Mensual			358.560	358,56

	Total Producción Anual	4'302.720	4.302,7
--	-------------------------------	------------------	----------------

Fuente: Esta Investigación

Por último, en el año 2019 la producción incrementó en el mismo porcentaje del año anterior, es decir 46%, lo que representó un total de 7.968 toneladas. Cabe resaltar que se realizó desde la planta de procesamiento propia de la empresa, dicha producción se realizó en turnos de 10 horas diarias, durante 26 días del mes, tal y como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8.
Nivel de producción en 2019.

Año	Producto	Unidades	Kilogramos	Total Kg	Total Toneladas
2019	Porcino	4200	100	420.000	420
	Porcino Grande	120	200	24.000	24
	Ganado Bovino	1000	220	220.000	220
	Total Producción Mensual			664.000	664
	Total Producción Anual			7'968.000	7.968

Fuente: Esta investigación

Ahora bien, con datos basados en la entrevista se sabe que la capacidad total de la planta es de 4.836 toneladas mensuales, es decir 58.032 toneladas al año trabajando en turnos dobles de 10 horas cada uno, durante 26 días al mes. Teniendo en cuenta que la producción actual en un solo turno de 10 horas es de 650 toneladas de porcino y 429 toneladas de bovinos para un total de 1079 toneladas al mes, se puede concluir que la capacidad utilizada, es del 22,31%, no obstante, se proyecta trabajar los 2 turnos diarios ya que pronto se abrirán nuevos puntos de venta y se pretende consolidar nuevos mercados en un contexto internacional.

10.1.11. Innovación y desarrollo

La infraestructura de la planta de producción de la empresa, es considerada moderna y óptima para realizar todos los procesos, cuenta con 3 túneles de congelación, dos pequeños y uno

grande creado con la intención de congelar un contenedor de 26 toneladas, diversos muelles de carga, rieles aéreos, bandas transportadoras, tómbola entre otras cosas. Asimismo, se ha invertido una suma considerable en maquinaria que le genera eficiencia en la producción, entre las principales se encuentra: porcionadora, termoformadora, marinadora, detector de metales, molino eléctrico y sierras.

En el año 2018 la organización adquirió el software contable e inventarios SAP Business, el cual permite el control y optimización de todos los procesos, aquí se manejan pedidos, ordenes de producción, inventarios, facturación, compras, y toda la parte contable. Este ha facilitado las funciones, el manejo y vinculación de la información entre toda la estructura de la organización, disminuyendo costos en papelería y reduciendo tiempos. El acceso a este lo programa la coordinadora principal de contabilidad y es permitido de acuerdo a las funciones del trabajador con el fin de establecer los parámetros de uso. Un dato curioso de este software es que lanza alarmas, en respuesta a condiciones previamente estipuladas en él, por ejemplo, alerta cuando se está a punto de despachar una mercancía con precio inferior al costo de producción ya que se está sincronizando de tal manera que arroje el estado de pérdidas y ganancias (PyG) de cada uno de los clientes de la empresa, es una herramienta realmente útil.

Por otra parte, con el fin de agregar valor a sus productos, la empresa realiza investigaciones y pruebas piloto mediante la subcontratación de empresas como Tecnas S.A.S., que brindan el servicio de elaboración de fórmulas basadas en especias y condimentos.

10.1.12. Mercadeo

Industrias Cárnicas de Colombia SAS ha trabajado constantemente en lograr la producción y comercialización de las mejores proteínas con alta calidad e inocuidad a bajo costo.

En este sentido se destaca que la empresa realiza operaciones bajo la resolución 2019018159 del 15 de mayo de 2019, donde se concedió la autorización sanitaria y registro de la planta de desposte de bovinos y porcinos, de igual manera está certificada con buenas prácticas de manufactura (BPM), y actualmente se encuentra tramitando el certificado donde consta que tiene implementado y en funcionamiento el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control – HACCP por sus siglas en inglés.

El mercado que puede atender la empresa se considera amplio, debido a que los productos que procesa y comercializa no son estacionales y están presentes como proteínas en la dieta de muchas personas, para ello la organización ha elegido estratégicamente sus canales de distribución, con el fin de abarcar gran parte del mercado local. Las regiones o departamentos que abastece son: Valle del Cauca, Nariño, Cauca, Norte de Santander, Cundinamarca, Antioquia, Costa Atlántica y Eje cafetero, y la distribución porcentual se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9.
Tabla de distribución porcentual de ventas por región

Región/Departamento	Porcentaje	Ciudad/Municipio
Valle del Cauca	62,8	Cali, Palmira, Siloé, Poblado
Nariño	12	Pasto, Túquerres, Ipiales
Norte de Santander	1,1	Cúcuta
Cundinamarca	5	Bogotá
Antioquia	1,1	Medellín
Eje cafetero	5	Pereira, Armenia, Manizales
Costa atlántica	3	Barranquilla, Cartagena, Santa Marta
Cauca	10	Puerto Tejada

Fuente: Esta investigación

A pesar de que, hasta el momento la empresa no ha realizado investigaciones de mercado, la experiencia que ha adquirido el gerente propietario en ventas de productos cárnicos a lo largo

de los años, ha sido de gran utilidad para consolidar la cartera de clientes durante la corta trayectoria de la empresa. El empresario expresó que cuando él se adentró en el sector cárnico, las condiciones de producción eran totalmente diferentes, pues hasta la fecha ha evolucionado bastante, en términos de control, calidad, inocuidad y tecnificación de procesos, esto desde una perspectiva positivista es lo que le brindó la oportunidad de crecer y mejorar al ritmo de la industria creando su propia empresa.

Ahora bien, la consolidación de los clientes actuales se logró de la siguiente manera, en un principio enfocó la mirada hacia clientes intermediarios entre la empresa y el consumidor final como lo son galerías, plantas de proceso y carnicerías, posteriormente se incluyó las salsamentarias con el abastecimiento de materias primas, después se direccionó hacia clientes más grandes como los almacenes de cadena, instituciones públicas y privadas, y al mismo tiempo se fue enfocando hacia la expansión con la apertura de puntos de venta en diferentes lugares. Cabe resaltar que, para abrir nuevos mercados, se ha aprovechado la oportunidad para buscar nuevos clientes en las regiones destino de las entregas con el fin de optimizar costos en transporte, ya que la empresa siempre se ha encargado del transporte a sus canales de distribución, adicionalmente cuenta con la colaboración de una persona que realiza cierto tipo de investigaciones empíricas basadas en la observación.

Tabla 10.
Canales de distribución de la empresa.

Canal de distribución	%	Región/Departamento	Ciudad/Municipio
Puntos de venta	40	Valle del Cauca, Nariño, Cauca	Cali, Palmira, Siloé, Poblado, Ipiales, Túquerres, Pasto y Puerto Tejada
Consumidor institucional (colegios, cárceles, hospitales)	30	Valle del Cauca, Cundinamarca, Costa	Cali, Palmira, Bogotá, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Cúcuta

		Atlántica, Norte de Santander	
Minorista (supermercado, hipermercado, casinos)	15	Costa Atlántica, Valle del Cauca Eje cafetero, Cauca	Barranquilla, Cali, Pereira, Armenia, Manizales
Restaurantes, hoteles, clubes, salsamentarías, casinos.	15	Valle del Cauca, Nariño, Cundinamarca, Costa Atlántica	Cali, Palmira, Pasto, Bogotá, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena

Fuente: Esta investigación

Las estrategias que tiene la empresa para la conservación de clientes radican en la identificación, flexibilidad y fortalecimiento en variables transcendentales para lograr satisfacerlos y diferenciarse de la competencia. Principalmente las variables que puede evaluar el cliente son: la puntualidad en las entregas, el precio, la calidad, empaque e innovación. Por esto la empresa menciona como factores destacados que representan su competitividad en primera instancia es la calidad de los productos, seguido de precios competitivos como ya se había explicado anteriormente y también la innovación en los procesos. La estrategia principal de la organización en cuanto a negocios está basada en que la posición en el mercado está atada a la rentabilidad que le deja el mismo y la creación de nuevos mercados debe darse cuando los mercados en el que está presente no aportan a las utilidades o al contrario solo está dejando pérdidas y deba reemplazarlo, de ahí la importancia de haber adquirido el software como el SAP que le arroja el estado PyG de cada cliente.

Los precios son establecidos principalmente por la demanda, los costos de producción y las condiciones del mercado, sin embargo, la evolución dentro de los procesos de producción que ha tenido la empresa con la construcción de su propia planta de procesos y las buenas relaciones con sus principales competidores, han permitido mantener y reajustar en algunas ocasiones, los precios de venta, ya que en primer lugar ha disminuido el uso de maquila para obtener sus productos optimizando costos, en segundo lugar, le ha sido compartido constantemente el listado

de precios en el mercado regional, y tiene habilidad para obtener información sobre los precios a nivel nacional. Incluso esto es lo que ha conllevado a que la empresa pueda manejar un margen diferencial de aproximadamente mil pesos por kilo sin afectar la calidad de sus productos.

Los principales competidores están definidos según el producto y el canal de distribución, recordando que la empresa Inducarnes comercializa productos cárnicos de cerdo, de res, y en menor cuantía pollo y embutidos, mientras que sus competidores solo se especializan en uno solo de estos productos. En cuanto al abastecimiento de almacenes de cadena, supermercados y salsamentarias, en productos porcinos y embutidos los principales competidores son Cervalte, Brangus y Carnes Alameda, aunque vale la pena destacar que existe un común acuerdo gremial con el fin de no generar afectaciones de unos a otros. Respecto al abastecimiento de productos bovinos y pollo, los competidores son Carnes y Derivados de Occidente, Brangus y Goloso. Por su parte, los puntos de venta compiten con los mismos almacenes de cadena a los cuales se les distribuye como Éxito y Olímpica, y también las carnicerías del lugar.

Existe un tipo de alianza estratégica entre la empresa y algunos de sus competidores, se trata de una colaboración mutua, por ejemplo, cuando Inducarnes necesita entregar un pedido en Bogotá y la cantidad de producto no amerita enviar un transporte, su aliado Cialta lo hace por Inducarnes, y lo mismo sucede cuando Cialta debe entregar una mercancía en el Valle del Cauca, Inducarnes lo hace por ellos, también se realizan intercambios de mercancía o agotados.

Con el propósito de abarcar mayor mercado y aprovechar materias primas sobrantes de los cortes que se comercializan, la empresa ha optado por la creación de nuevos productos, a partir de, valores agregados a los productos principales y/o mediante la salsamentaria. Aunque no se tiene un proceso formalizado para ello, se está manejando de la siguiente manera, en

primer lugar, las ideas son debatidas entre los líderes de las áreas concernientes al tema, como lo son producción, calidad, comercial y gerencia, en segundo lugar se hacen pruebas con los productos que se pretenda trabajar en laboratorio externo y por último, una vez esté listo el producto bajo los estándares de calidad e inocuidad se hace una pequeña producción para comercializarla en uno de los puntos que mueve más volumen, con el fin de conocer la respuesta del consumidor final y tomar correctivos o mejoras para producirlo y ofrecerlo a más clientes.

Es importante dar a conocer que la nueva marca de la empresa, Nutrialimentos Cárnicos S.A.S., siendo esta la continuación de Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. y sobre la cual se está trabajando y tramitando los certificados pertinentes, aun no se ha lanzado por completo, ya que la empresa pretende hacerlo cuando logre la estandarización de los productos, incluso los vehículos en los cuales se transportan las mercancías, hasta el momento no llevan el membrete y no se han enfocado esfuerzos en la publicidad. Según lo dicho por el gerente se está formando la



Figura 10. Imágenes corporativas

Fuente: Archivos empresariales.

estructura y ajustando los procesos en base a la necesidad que el mercado va creciendo y exigiendo. A continuación, se presentan las imágenes corporativas.

Para finalizar los aspectos relacionados con mercadeo, es importante mencionar el funcionamiento del servicio al cliente, como se había mencionado en el presente trabajo, la

empresa no tiene conformada esta área, no obstante, ha usado los resultados del sistema de gestión de servicio y calidad, para establecer mejoras, ya que la empresa es calificada cada año mediante este, por sus grandes clientes, y evaluada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), igualmente por medio del mismo sistema la empresa califica a sus proveedores. En cuanto a los puntos de venta, la dirección planea próximamente crear el área que se encargue de ello, pues hasta la fecha los resultados del alcance de metas asignadas a cada punto han hablado por el cliente, por ello solo mira conveniente contemplarlo en la estructura de la organización cuando el volumen en los puntos de venta y pequeños clientes lo amerite. Cabe destacar que la empresa maneja sistema de garantías mediante las devoluciones de producto que ha sufrido alguna avería, o que ha caducado su fecha consumo, siempre y cuando se tenga el registró exacto de las temperaturas bajo las cuales estuvo la mercancía. Dicha gestión es atendida por el departamento comercial, calidad y en colaboración del encargado de inventarios.

10.1.13. *Diagnostico Financiero*

Con el propósito de conocer la situación financiera de la empresa, se tomó como fuente de estudio los estados financieros de los años 2018 y 2019 para un posterior análisis mediante el cálculo de algunos indicadores, dichos estados fueron facilitados por el departamento de contabilidad de la empresa.

10.1.13.1. Ventas.

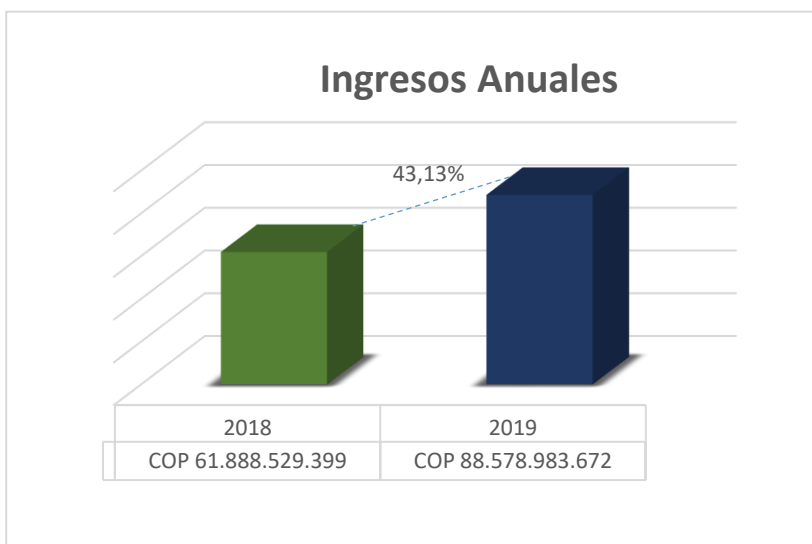


Figura 11. Ingresos anuales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Inducarnes S.A.S.

Como se puede observar en la anterior figura, las ventas de la empresa para el año 2019 incrementaron en un 43,13% respecto al año 2018. Esto se generó principalmente por los niveles de producción alcanzados en la propia planta de procesos de la empresa y la consecución de nuevos clientes.

Según lo expreso el gerente, se tiene como proyección que para el final del año 2020, los ingresos generados sean superiores a los a \$100.000 millones. Debido a que se tiene planeado la apertura de nuevos puntos de venta.

10.1.13.2. Indicadores de rentabilidad. Estos indicadores, permiten realizar un adecuado seguimiento a la situación financiera de la empresa, en especial para determinar la manera en que las ventas se convierten en utilidades (Siigo, 2020). En otras palabras, se puede decir que mediante estos indicadores se mide la efectividad en la administración de la empresa en cuanto a control de finanzas. A continuación, se presenta algunos de ellos, los cuáles fueron calculados con información financiera de la empresa Inducarnes S.A.S.

Tabla 11.
Indicadores de rentabilidad.

Indicador	2018	2019
Margen Bruto	19,76%	19,45%
Margen Operacional	1,13%	2,69%
Margen neto	0,76%	0,88%
ROA	-	18,33%
ROE	-	19%

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Inducarnes S.A.S.

10.1.13.2.1. Margen Bruto. Es un valor porcentual que mide el beneficio de la actividad principal de la empresa, ya que indica la rentabilidad que dejaron las ventas realizadas en el periodo específico después de asumir los costos. Se obtiene a partir de la división de la utilidad bruta operacional, sobre los ingresos. Particularmente en el año 2019 este margen tuvo una caída de 0,31% con respecto a 2018, esto se debió a que, las ventas incrementaron en 43,13% pero proporcionalmente los costos de ventas también aumentaron en mayor proporción, siendo este el porcentaje del 43,67%.

10.1.13.2.2. Margen Operacional. Es la relación entre la utilidad operacional y el valor de los ingresos generados por la empresa, el porcentaje obtenido dependerá de la eficiencia de esta en la optimización de costos, puesto que estos influyen en el valor de la utilidad operacional, y si esta crece en mayor proporción que los ingresos, tendrá un margen operacional mayor, de lo contrario, si el crecimiento de la utilidad operacional es menor que el de los ingresos, la empresa estará siendo menos eficiente, puesto que reflejará un decrecimiento en el margen de utilidad operacional.

La empresa tuvo un aumento del margen operacional para el año 2019 de 1,56% con respecto al año inmediatamente anterior, puesto que, si bien las ventas aumentaron en un 43.13%, las utilidades operacionales crecieron en un 239% en comparación con 2018, esto

debido a una optimización en cuánto a los gastos operacionales, los cuáles crecieron en menor proporción que la utilidad operacional.

10.1.13.2.3. Margen neto. Este indicador representa el beneficio final después de haber asumido, costos, gastos, impuestos e intereses. Este se obtiene de la razón entre la utilidad neta y los ingresos obtenidos por la operación de la empresa, por lo cual, el porcentaje del margen neto será mayor si el valor de la utilidad neta crece en mayor proporción que los ingresos.

El margen de utilidad neta para el año 2019 fue del 0,88%, el cual incremento en 0,12% con respecto al margen de utilidad neto obtenido en 2018 equivalente al 0,78%.

10.1.13.2.4. ROA: Rentabilidad del Activo (Return On Assets por sus siglas en inglés). Constituye una relación entre la utilidad operacional y el valor del total de los activos (menos el valor de otros activos). Este indicador representa la eficiencia de los activos en cuanto a la obtención de utilidades, por tal razón, el ROA será mayor si el incremento porcentual de la utilidad operacional es mayor que el del valor de los activos, y si el incremento es mayor en el valor de los activos, representará una disminución del ROA, lo cual puede significar un mal manejo de los activos adquiridos para ese periodo específico.

La rentabilidad de los activos en 2019 fue de 18,33%, no fue posible establecer el valor para el año 2018, puesto que para ello era necesario la información del valor de los activos en el cierre del año contable 2017, el cual no fue suministrado por el departamento de contabilidad de la empresa.

10.1.13.2.5. ROE: Rentabilidad del patrimonio (Return On Equity). Como su nombre lo indica, representa el rendimiento que obtiene el patrimonio invertido por el propietario o

accionistas si los hubiese. El ROE se obtiene a partir de la razón entre la utilidad neta y el patrimonio promedio de un periodo específico. En términos financieros este indicador debe ser mayor que el ROA, puesto que refleja que el costo de adquirir una deuda es menor que la rentabilidad de la generada por los activos de la empresa.

La rentabilidad en el patrimonio para el año 2019 fue de 19%, y al igual que en el ROA, no fue posible identificar el ROE de años anteriores para el cálculo de su variación. Tal y como se puede observar, el ROE fue mayor que el ROA, indicando que la rentabilidad de la empresa es mayor que el costo de adquisición de una deuda.

10.1.13.3. Indicadores de liquidez. Estos indicadores representan la capacidad que tiene la empresa para la consecución de efectivo en el menor tiempo posible, esto es, que tan competente es la empresa para generarlo por medio de sus activos, esto con el fin de cumplir con las obligaciones, que tengan vencimiento en el corto plazo (Actualícese, 2015).

Tabla 12.
Indicadores de liquidez.

Indicador	2018	2019
Capital de trabajo neto KTN	806,999,708	2,257,701,444
Exceso de KTN	-2,471,019,008	-4,081,028,663
Razón corriente	1.12	1.18
Prueba Ácida	0.76	0.77

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Inducarnes S.A.S.

10.1.13.3.1. Capital de trabajo neto KTN. Es el resultante de la diferencia entre el valor de los activos corrientes y los pasivos corrientes, es decir, el valor que le quedaría a la empresa en caso de pagar sus obligaciones a corto plazo. Si el KTN de la empresa es muy alto, refleja que la empresa podría ser aún más eficiente en sus operaciones mediante la adquisición de activos por medio de contracción de pasivos.

Para el año 2019, la empresa presentó un capital de trabajo operativo equivalente a \$2.257.701.444, lo cual representó un incremento del 180% en comparación con el año 2018, debido a un mayor incremento en los activos que en los pasivos.

10.1.13.3.2. Exceso de KTN. Este indicador al igual que el anterior, se obtiene de la resta del activo corriente y el pasivo corriente, solo que este último multiplicado por 1.5, puesto que, en el campo del análisis financiero, el valor de los activos corrientes de la empresa, deben ser suficientes para cubrir el 150% del valor sus pasivos. El valor óptimo de este indicador es que sea igual o se aproxime a 0, de tal manera que no exista un exceso o un déficit de liquidez, puesto que así la empresa estaría en el máximo nivel de eficiencia, y en un riesgo bajo de iliquidez.

En cuanto a este indicador, la empresa presentó un déficit por valor de \$ 4.081.028.663, lo cual representó una variación negativa del 65%, en comparación con el déficit del año 2018 equivalente a \$ 2.471.019.008. Tal y como se mencionó anteriormente, para el cálculo de este indicador se toma el 150% del valor de los pasivos, por lo tanto, para la disminución del déficit, se debe incrementar en una proporción mayor el valor de los activos.

10.1.13.3.3. Razón corriente. Representa al índice de solvencia de la empresa, el cual indica cual es la capacidad de cumplir con los pasivos a corto plazo en valores absolutos, es decir, el número de veces que los activos corrientes pueden pagar los pasivos corrientes. Se obtiene de la división de los activos corrientes entre los pasivos corrientes. Tal y como se mencionó en el KTN, el ideal es cubrir el 150% del valor del pasivo corriente, esto es, para la razón corriente, el 1.5 en valores absolutos.

En 2019 la empresa presentó una razón corriente equivalente a 1,18, lo cual representó una variación del 5% en comparación con el 1,12 presentado en 2018.

10.1.13.3.4. Prueba ácida. Este indicador refleja la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, sin la necesidad de la venta de sus inventarios, ya que estos no son tomados en cuenta, disponiendo de activos corrientes tales como saldos de efectivo, cuentas por cobrar, entre otros. Por tal razón, la forma de calcularlo consiste en restar el valor de los inventarios al valor los activos corrientes, y luego realizar la división entre los pasivos corrientes. Un valor óptimo, es tener una relación de paridad, es decir, 1:1, que refleje que la empresa puede pagar el total de sus pasivos corrientes con el valor de sus activos corrientes (excluyendo los inventarios).

En 2019 la empresa presentó un valor absoluto de 0,77, equivalente a 77%, el cual equivale al porcentaje del valor de los pasivos corrientes que la empresa podría cubrir con el valor de sus activos corrientes (excluyendo inventarios).

10.1.13.4. Endeudamiento. Este grupo de indicadores se encargan de medir la cantidad de deuda de una empresa sobre el valor del patrimonio y los activos; gracias al análisis del endeudamiento, se puede conocer si la empresa está realizando una gestión de manera sostenible o presenta riesgos financieros para un futuro cercano (Leegales, 2020).

Tabla 13.
Indicadores de endeudamiento.

Indicador	2018	2019
Endeudamiento total	88%	82%
Endeudamiento a corto plazo	56%	55%
Endeudamiento a largo plazo	44%	45%

Endeudamiento con proveedores	26%	33%
Endeudamiento financiero	42%	55%
Apalancamiento	7.3	4,61

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Inducarnes S.A.S.

10.1.13.4.1. Endeudamiento total. Se obtiene de la división del total de los pasivos entre el total de los activos y representa el porcentaje de los activos totales que están comprometidos para el pago del valor total de los pasivos en un periodo específico.

El nivel de endeudamiento total de la empresa en el año 2019 fue de 82%, el cual representó una reducción de 6 puntos porcentuales comparado con el 88% registrado para el año 2018, esto debido a que el valor del total de los activos incrementó en mayor medida que el valor de los pasivos.

10.1.13.4.2. Endeudamiento a corto plazo. Para el cálculo de este indicador se realiza la división del valor de los pasivos corrientes entre el valor del total de los activos, e indica el porcentaje de los pasivos en un periodo específico, que se deben pagar en el corto plazo.

En el año 2019 el nivel de endeudamiento a corto plazo, o el porcentaje de pasivos a pagar en el corto plazo fue equivalente al 55% representando una variación porcentual de 1,79%, comparado con el periodo de 2018 que presentó un endeudamiento de 56%.

10.1.13.4.3. Endeudamiento a largo plazo. Es el valor resultante de la razón entre el valor de los pasivos no corrientes y el valor del total de los pasivos. Este indicador representa el porcentaje de los pasivos existentes en un periodo específico que se deben pagar en el largo plazo. Lo ideal es que el endeudamiento a largo plazo sea mayor o igual que el de corto plazo.

El nivel de endeudamiento a largo plazo presentado en el año 2019 fue de 45%, presentando un aumento en 1 punto porcentual con respecto al año 2018. En este caso se observa que este indicador es menor que el endeudamiento de corto plazo, sin embargo, no denota una diferencia considerable.

10.1.13.4.4. Endeudamiento con proveedores. Se obtiene a partir de la división del valor correspondiente a proveedores entre el valor total de los pasivos, representando el porcentaje de los pasivos por concepto de proveedores en un periodo de análisis específico.

En el año 2019 el porcentaje de los pasivos que correspondía a proveedores fue el 33%, un incremento de 7 puntos porcentuales, si se compara con el 26% presentado en 2018.

10.1.13.4.5. Endeudamiento financiero. Para el cálculo de este indicador, se toman en cuenta las obligaciones financieras de corto plazo y de largo plazo, las cuáles se suman, y el resultado es dividido entre el valor total de los pasivos. El valor resultante, es el porcentaje que representan los pasivos financieros en el valor total de los pasivos en periodo específico de análisis.

Los pasivos adquiridos en entidades del sector financiero fueron equivalentes al 55% en el año 2019, lo cual reflejó un crecimiento de 13 puntos porcentuales comparado con el año 2018, donde los pasivos financieros representaron el 42% del total de los pasivos.

10.1.13.4.6. Apalancamiento. Este indicador es obtenido a partir de la división del valor total del pasivo entre el patrimonio total, y el valor resultante representa la mayor fuente de financiamiento de la empresa, esto es, si la relación es equivalente a 1 significa que el financiamiento por pasivo es igual al financiamiento por patrimonio, si es menor a 1 refleja que

la principal fuente de financiamiento es el patrimonio, y, por último, si es mayor a 1 indica que la mayor fuente de financiamiento son los pasivos. Lo ideal en este indicador es recurrir a la financiación menos costosa, es decir, la que presente un coste de oportunidad menor.

El apalancamiento financiero de la empresa Inducarnes S.A.S. en 2019 tuvo un valor de 4,6, es decir, que la principal fuente de financiación en ese periodo específico fueron los pasivos, cabe resaltar que en comparación con el año 2018, este indicador presentó una disminución, puesto que en ese año el apalancamiento fue equivalente a 7,3, una relación mucho más distante entre pasivos y patrimonio.

En general, la empresa, presenta unos indicadores regulares, ya que, si bien es cierto que la liquidez y el nivel de endeudamiento de la empresa no son los mejores, ha presentado mejoras de un año a otro y lo mismo sucede con la rentabilidad, la cual viene incrementando. Se espera que continúe con la gestión actual con el fin de lograr la internacionalización, puesto que en caso de requerir financiamiento de la operación le dé la posibilidad de acceder a crédito fácilmente.

10.1.14. *Modelo de evaluación interna del potencial exportador*

A partir de la información obtenida en la entrevista que se aplicó al gerente de la empresa Inducarnes S.A.S., se realizó una categorización general de las variables relevantes en el proceso de exportación, las cuales fueron calificadas de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto, mediante tres grandes componentes: intención exportadora, oferta exportable y capacidades de la empresa. Con este modelo se pretende dar a conocer la situación actual de la empresa con respecto a su potencial para exportar, basado en sus fortalezas y debilidades.

10.1.14.1. Intención exportadora. Este componente ha sido evaluado a partir de indicadores clasificados en cuatro variables, a saber, conocimientos generales estratégicos,

percepción de operaciones en un mercado internacional, motivaciones internas y percepción de barreras, puesto que, se hace imprescindible conocer el acercamiento que ha tenido la empresa a los temas relacionados con operaciones de comercio internacional, en lo que se evidenció que, si se tiene algunas nociones, pues según el gerente si bien, no ha asistido a ferias o capacitaciones de exportación como tal, si ha participado en encuentros de importación de maquinaria para la industria, de igual manera al importar productos como pollo y cerdo, ha escuchado sobre los términos de negociación, por otra parte confirma tener claridad de las principales razones del deseo por exportar reconociendo que no tiene contactos establecidos para ello, ni excedentes de producción. En cuanto a la detección de los principales obstáculos a la hora de realizar exportaciones, quedó latente la necesidad de información.

10.1.14.2. Oferta exportable. Aquí se comprendieron tres variables, comportamiento de expansión, producto y producción. Es importante reconocer que la empresa ha tenido un crecimiento bueno, en cuanto a ventas nacionales, generación de empleos y la utilización de diversos canales de distribución, lo cual representa que, en el mercado local, la empresa ha tomado buenas decisiones al momento de pensar en expandirse, aunque no ha realizado investigación de mercados ni estudios de satisfacción de cliente. Por su parte el empresario confirmó tener definido el producto con certificación de calidad a nivel nacional y la disponibilidad del mismo, para salir a un mercado internacional, sin embargo, desconoce las normas técnicas y estándares de calidad del país destino. En cuanto a producción, la empresa tiene definido el proceso, con sus costos, cabe destacar que la cantidad de producto que desea y se siente capaz de exportar en un futuro es el 30% de su capacidad total, ya que tiene proyectado incrementar sus puntos de ventas en el mercado local.

10.1.14.3. Capacidades de la empresa. Este componente contempla cuatro variables, las cuales son: finanzas, recursos, innovación y tecnología, y competitividad empresarial. El estado de la parte financiera es regular, sin embargo, su calificación no es tan desfavorable puesto que el indicador que podría pesar bastante, endeudamiento a largo plazo alcanza el rango adecuado a la hora de acceder a un crédito, en general la situación está mejorando y sus proyecciones apuntan a ello. Por su parte, dentro de los recursos de la organización, aun no tiene conformado los departamentos de mercadeo ni de comercio exterior, pero, como se había explicado el empresario tiene bastante experiencia en el sector lo que es un punto a favor, y además cuenta con personal que realiza el proceso de importación. En cuanto a la innovación como se había mencionado en el presente trabajo, se ha invertido una cantidad considerable en ello, sin embargo, en palabras del empresario en comparación a otras empresas del mismo sector, hay más inversión en estos aspectos. La empresa se ha esforzado por brindar productos de calidad, a precios competitivos y ha realizado alianzas con algunos de sus competidores.

10.1.14.4. Resultados. A continuación, se presentan el resumen de los resultados del modelo de evaluación interna, el cual arrojó una calificación de 3.78 puntos, lo que significa que la empresa actualmente dispone de condiciones mínimas para exportar, no obstante, debe enfocar sus esfuerzos en contrarrestar sus debilidades frente a un proceso de exportación como se describió anteriormente. Para la visualización detallada, ver anexo B.

<i>Componente Intención Exportadora</i>	Calificación	Puntaje ideal
Conocimientos Generales Estrategicos	2,0	5
Motivaciones Internas	3,75	5
Percepción de barreras	4,22	5
Percepción sobre operaciones en un mercado internacional	4,2	5
Resultado parcial	3,5	5
<i>Componente Oferta Exportable</i>		
Comportamiento de Expansión	4,75	5
Producto	3,5	5
Producción	4,2	5
Resultado parcial	4,2	5
<i>Capacidades de la empresa</i>		
Finanzas	3,33	5
Recursos	3,17	5
Innovación y Tecnología	4	5
Competitividad empresarial	4,5	5
Resultado parcial	3,8	5
Resultado Total	3,78	

Figura 12. Resumen de la evaluación del potencial exportador.

Fuente: Esta investigación.

10.2. Sector Cárnico

10.2.1. Generalidades

La cadena productiva cárnica, abarca desde la producción de ganado en pie hasta la obtención de bienes como lo son carne fresca, refrigerada y congelada, alimentos procesados como ahumados, embutidos entre otros, y despojos cárnicos comestibles. En este sentido, desempeñan un papel muy importante el sector pecuario, puesto que es allí donde inicia el proceso con la cría y levante de ganado bovino, porcino y aves de corral, las plantas de beneficio, pues son las encargadas del sacrificio animal, almacenamiento y distribución de estos productos, y las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de carne y productos cárnicos (DNP, 2018).

Teniendo en cuenta que los productos comprendidos en la cadena cárnica están destinados para el consumo humano, deben ser estrictamente regulados por entes pertinentes desde los productores hasta las empresas transformadoras y comercializadoras; particularmente en Colombia, los procesos son reglamentados por el decreto 1500 del 2007 que tiene como objetivo establecer el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne y Productos Cárnicos y por el decreto 1282 de 2016, el cual establece los trámites para otorgar la autorización sanitaria a los diferentes establecimientos que intervienen en el ciclo de la cadena cárnica. Aunado a esto y siguiendo las directrices establecidas en estos decretos se han emitido resoluciones por parte del Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) que complementan el establecimiento de los requisitos sanitarios que deben cumplir las plantas de beneficio animal, requisitos para la autorización de sanidad y de inocuidad en los predios, entre otros.

Dichos requisitos son en términos de instalaciones de producción, sanidad animal, bioseguridad y personal dedicado al ganado bovino, porcino, avícola entre otros (DNP, 2018).

Por su parte, en el ámbito de la política pública, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) ha aprobado tres documentos relacionados con los lineamientos que permitan mejorar las condiciones de la política sanitaria para las cadenas de carne bovina y de la leche, porcícola y avícola, estas son: Política sanitaria y de inocuidad para las cadenas de carne bovina y de la leche (3376), Política nacional de sanidad e inocuidad para la cadena porcícola (3458), y Política nacional de sanidad e inocuidad para la cadena avícola(3468) (DNP, 2018).

Cabe destacar que, para el subsector de carne bovina, existe un cuerpo consultivo del Gobierno Nacional en materia de política, denominado Consejo Nacional de la Cadena Cárnica Colombiana -CNCCB el cual está conformado por el sector público como son los Ministerios y entes adscritos y el sector privado que tiene representantes por cada eslabón de la cadena.



Figura 13. Estructura de la cadena cárnica.

Fuente: Consejo Nacional de la Cadena Cárnica Colombiana -CNCCB.

10.2.2. Consumo de carne en Colombia

Entre las proteínas animales consumidas, que han competido entre sí para estar presentes en la mesa de los habitantes se encuentra la carne de res, de cerdo y de pollo, el consumo ha dependiendo de gustos o preferencias, precios y facilidades de adquisición. Respecto a los últimos años se ha presentado un incremento en el consumo de carne de cerdo y pollo, destacando que esta última es la que cuenta con el mayor consumo per cápita; por su parte, el consumo de carne de res, si bien fue la predilecta en un tiempo, ha presentado una leve disminución comparado con el consumo registrado en el año 2015, debido principalmente a dos razones, a saber, el tiempo de producción del ganado bovino para la obtención de la carne es más lento en comparación con el cerdo y el pollo, cuya producción ha sido genéticamente reducida, y

por otra parte, la tendencia en contra de las llamadas carnes rojas, factores que han influido pero no de manera drástica en su consumo (Contexto Ganadero, 2020).

A continuación, en la Tabla 14, se muestran las cifras que representan el consumo per cápita de carne en Colombia y en su respectiva evolución en los últimos 5 años.

Tabla 14.
Consumo aparente per cápita anual (Kg).

Año	Carne de res	Carne de pollo	Carne de cerdo
2015	19,1	30,4	7,8
2016	18,6	31,5	8,7
2017	18,1	32,8	9,4
2018	18,2	33,8	10
2019	18,6	35,6	11,1

Fuente: Estadísticas Fedegan, Consumo aparente.

10.2.3. Zonas productoras

Ahora bien, las principales zonas productoras de ganado son: Caribe Húmedo; Caribe Seco; Sur de Bolívar y Cesar, Santander; Antioquia, Eje Cafetero y Norte del Valle; Llanos Orientales- Orinoquia; Magdalena Medio y el Sur Oriente. Particularmente los principales departamentos con inventario Bovino son: Córdoba con 2.140.312 cabezas que corresponde al 8.1% del total nacional, Antioquia con 3.038.779 cabezas que representan el 11.5% del total nacional, Santander con 1.595.532 cabezas siendo el 6.1% del total nacional, Casanare con 1.992.767 cabezas correspondiente al 7.6% del total nacional, Meta con 1.948.553 cabezas que representa 7.4% del total nacional y Caquetá con 1.809.702 cabezas que corresponde al 6.9% del total nacional (Ministerio de Agricultura, 2019).

10.2.4. Zonas industriales

Las empresas industriales que se han dedicado a la elaboración de carnes y productos cárnicos, desde hace varios años más del 50% se han concentrado en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Córdoba y Santander (DNP, 2018). Particularmente el ranking para el año 2018 de los líderes en la industria se desatacan las siguientes empresas: Grupo Nutresa con sus empresas Alimentos Cárnicos y Alimentos Zenú registró un menor dinamismo que el de sus más inmediatos seguidores. Entre estos, Red Cárnica ascendió al segundo lugar al superar a La Fazenda. Posteriormente se situaron Cerdos del Valle, Antioqueña de Porcinos conjuntamente con Agropecuaria Los Molinos, Carnes Casablanca conjuntamente con Porcigenes, Camagüey, Expoganados Internacional, Comestibles Dan, y Alimentos Carbel. Mas atrás se posicionaron Cialta, PIC Colombia, Carnes Santacruz, Frigorífico Guadalupe conjuntamente con Carnes Finas Guadalupe entre otras (LaNota, 2019).

En cuanto a las empresas que han tenido participación en la exportación de carne bovina se encuentran: Alimentos Cárnicos SAS, Red Cárnica SAS y Camaguey S.A. Agrop Camaguey Curt Camaguey; los productos con mayor presencia en estas exportaciones son la carne deshuesada y la carne en cortes (SICEX, 2019).

10.2.5. Participación económica

Por su parte, la economía del sector agropecuario es de gran importancia para Colombia, ya que aporta el 6% del PIB nacional, particularmente el aporte realizado por la ganadería bovina en la estructura del PIB agropecuario corresponde al 21,8 % y dentro del PIB pecuario equivale al 48,7% (Fedegan, 2018).

Por su parte, la participación de la producción de ganado porcino representa el 1,4 % del PIB agropecuario, y a su vez, el 4,8% del PIB pecuario (Ministerio de Agricultura, 2019).

Respecto al aporte social generado por ambos tipos de producción ganadera, se registraron un total aproximado de 945.000 empleos directos en el año 2018 representando el 7% del empleo nacional (Fedegan, 2018). Por su parte el sector industrial cárnico, como eslabón en la cadena productiva cárnica bovina, genera un total aproximado de 1.345.000 empleos directos y presenta un potencial cada vez mayor en su consumo, así como en producción, competitividad, ventas, generación de empleo e incluso duplicar sus exportaciones.

10.2.6. Competitividad

En cuanto a la competitividad país del sector ganadero, se ha visto limitada por algunos obstáculos que directa e indirectamente han repercutido de manera significativa en las actividades comerciales de dicho sector en el mercado nacional y en mayor medida en la consolidación de mercados extranjeros. Dentro de dichos obstáculos, especialmente en el sector primario de la cadena productiva cárnica se despliegan, la presencia del conflicto armado junto a los cultivos ilícitos, la escasa infraestructura física y social, el difícil acceso a los servicios públicos y en cierta medida se ha visto reflejada la ausencia del Estado y sus instituciones en el campo, destacando que las políticas públicas constituyen una de las bases primordiales para el aprovechamiento de las ventajas comparativas existentes (Fedegan, 2018).

Aunado a lo anterior, se suman las múltiples operaciones de contrabando de ganado y el sacrificio clandestino, lo cual debilita la comercialización del sector ganadero formal, y expone al país a riesgos sanitarios, como lo son las enfermedades de control oficial (fiebre aftosa, brucelosis, tuberculosis, rabia silvestre y encefalopatía espongiforme bovina) lo que ha conllevado a que Colombia haya perdido en diversas ocasiones el estatus sanitario como país libre de fiebre aftosa otorgado por la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE).

En cuanto a temas de exportación, el sector ganadero bovino ha estado presente y constante en los mercados internacionales pese a los obstáculos ocasionados por las imperfecciones estructurales frente a la admisibilidad sanitaria, lo cual ha traído en diversas ocasiones la pérdida de oportunidades y limitación de mercados; a pesar de esta situación las exportaciones de carne se han mantenido, y las exportaciones de ganado en pie han aumentado.

Particularmente, para el año 2019 Colombia exportó 86.422 unidades de bovinos en pie, lo cual representa un crecimiento del 40% frente al año inmediatamente anterior, y 18.261 toneladas de carne del mismo, lo cual equivale a una disminución equivalente al 1% comparado con las 18.417 toneladas exportadas en el año 2018, pero 2.193 y 8.577 toneladas más que en 2017 y 2018, respectivamente (Contexto ganadero, 2020).

Es preciso mencionar que los obstáculos se han venido contrarrestando gracias a un trabajo mancomunado entre la Federación Colombiana de Ganaderos y entes gubernamentales, mediante el fortalecimiento de relaciones comerciales con países en donde los productos cárnicos provenientes de Colombia, siguen cumpliendo con los estándares mínimos de calidad para su respectivo ingreso, y gracias a la reciente recuperación del estatus como país libre de fiebre aftosa, se ha abierto la puerta para el acceso a nuevos y más exigentes mercados, con los cuales se están realizando procesos para la admisibilidad sanitaria, en el corto, mediano y largo plazo. Los mercados a los cuales se pretende llegar se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15.
Mercados objetivo para admisibilidad sanitaria.

Plazo	Tiempo estimado	Países
Corto	1 año	China, Argelia, Singapur, Vietnam, Argentina y Hong Kong
Mediano	2 – 3 años	Qatar, Kuwait, Bahrein, Malasia, Indonesia, Canadá, Filipinas, Estados Unidos y la Unión Europea

Largo	>3 años	La mayor cantidad posible
-------	---------	---------------------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de contexto ganadero.

Actualmente, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) junto al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) con el propósito de prevenir y erradicar la fiebre aftosa en Colombia, han puesto en marcha una estrategia de regionalización del país, lo que permitirá mantener el estatus sanitario a nivel nacional, a pesar de que en alguna zona se pueda llegar a presentar algún brote de la enfermedad (Soto, 2020), es decir, se realizó una zonificación que en el caso de ocurrir un nuevo caso de fiebre aftosa en algunas de las zonas establecidas, solo se perdería la certificación del territorio afectado, pero no en todo el país, esto con el fin de brindar una mayor estabilidad para los inversionistas y a los productores y/o exportadores del sector ganadero, dichas zonas se especifican en la Tabla 16.

Tabla 16.
Zonificación ganadera

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Zona	Territorios comprendidos
Zona I Frontera Norte	Departamentos de La Guajira, Cesar y los municipios de Abrego, CÁCHIRA, Convención, El Carmen, Hacarí, La Esperanza, La Playa, Ocaña, San Calixto, Teorama y Villacaro, los cuales pertenecen al departamento del Norte de Santander.
Zona II Frontera Oriental	Departamentos de Arauca (con excepción de la Zona de Alta Vigilancia) y Vichada y el municipio de Cubará del departamento de Boyacá.
Zona III Comercio	Atlántico, Córdoba, Sucre, Magdalena y parte de los municipios de Antioquia (Arboletes, San Pedro de Urabá, San Juan del Urabá, Necoclí, Turbo, Apartado, Carepa, Chigorodó, Mutatá, Valdivia, Taraza, Cáceres, Caucasia y Nechí), parte de los municipios de Bolívar (Arjona, Achí, Arroyohondo, Calamar, Cartagena de Indias, Cicuco, Clemencia, Córdoba, El Carmen de Bolívar, El Guamo, Hatillo de Loba, Magangué, Mahates, Margarita, Maria La Baja, Mompós., San Cristóbal, San Estanislao, San Fernando, San Jacinto del Cauca, San Juan Nepomuceno, Santa Catalina, Santa Rosa, Soplaviento, Talaigua Nuevo, Turbaco, Turbaná, Villa Nueva y Zambrano), y parte de dos municipios de Chocó (Rio Sucio y Carmen del Darién).
Zona IV Resto del País	Los departamentos de Amazonas, Antioquia (todos los municipios excluyendo los que se encuentran dentro de la Zona de Comercio), Bolívar (todos los municipios excluyendo los que se encuentran dentro de la Zona de Comercio), Boyacá (excluyendo el municipio de Cubará), Caldas, Caquetá, Cauca, Casanare, Chocó (todos los municipios excluyendo los que se encuentran en la Zona de Comercio y los que se encuentran en la Zona Libre de Fiebre Aftosa sin Vacunación), Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Huila, Meta, Nariño, Quindío, Putumayo, Risaralda, Santander, Tolima, Valle del Cauca y Vaupés.

Además de la estrategia de zonificación, en trabajo conjunto entre el Gobierno, Fedegan y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), se adelanta la gestión de impulsar la creación y el fortalecimiento de un sistema integrado de información para el sector ganadero, que integre trazabilidad, guías de movilización e inventarios de cada finca, puesto que por la actual emergencia sanitaria generada por el COVID-19 los mercados internacionales están elevando sus exigencias en materia sanitaria para los productos de origen animal, para evitar problemas como los ya presentados (Contexto Ganadero, 2020). Otro motivo muy importante para la búsqueda constante de mejora de la calidad en los procesos relacionados con la cadena cárnica, resultan ser las pretensiones de los sectores cárnicos, puesto que el sector ganadero pretende elevar sus exportaciones en 500 % y alcanzar los USD 420 millones, mientras que el sector avícola busca crecer 20,6 % en producción, y el porcícola, un 18 % para 2022.

En general, la cadena cárnica bovina se caracteriza por tener una débil articulación en sus eslabones, además, como se mencionó anteriormente, las condiciones zoosanitarias y de trazabilidad aún restringen el acceso a algunos mercados internacionales. La idea del fomento de políticas, como lo es la implementación del sistema integrado de información, es principalmente aprovechar al máximo el potencial generado por las ventajas comparativas existentes y la tecnología disponible.

11. Capítulo II. Estudio de Mercado Internacional

11.1. Selección de Producto a Exportar

En el presente proyecto se realizaron 2 entrevistas, el propósito de la primera fue obtener información que sirviera como base para identificar el problema de la investigación y obtener herramientas para el planteamiento de los objetivos a proponer. En la mencionada entrevista, un dato relevante fue la carencia de experiencia del gerente en cuánto a procesos de exportación; sin embargo, en la segunda entrevista realizada, se evidenció que, al haber realizado procesos de importación, tiene nociones con respecto a temas de exportación de sus productos.

El empresario expresó, en primera instancia, que los procesos de admisibilidad sanitaria internacional resultan más accesibles para los productos de ganado bovino, en otras palabras, el cumplimiento de estándares de calidad en productos de ese tipo resulta más fácil en comparación con el alto nivel que exigen los estándares para la exportación de productos porcinos, puesto que las políticas nacionales no han contribuido mucho en la internacionalización de estos, por tal razón se inició por seleccionar productos de naturaleza bovina. Adicionalmente, manifestó que, en su actividad comercial por cuestiones de seguridad en la conservación de las mercancías, prefería trabajar con productos congelados, lo cual dio otro indicio para la selección del producto a exportar, en este caso la partida arancelaria 02.02 carne bovina congelada.

Posteriormente se realizó una investigación en la plataforma de Trademap para caracterizar cada una de las subpartidas arancelarias exportadas, comprendidas en la partida de carne de bovino congelada.

Tabla 17.
Productos de la partida 0202: Carne de Bovinos, congelada

Sistema Armonizado	Descripción del producto	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
02.02.30	Carne deshuesada, de bovinos, congelada.	26.069	49.236	43.642
02.02.10	Canales o medias canales, de bovinos, congeladas.	0	0	0
02.02.20	Trozos de bovinos, sin deshuesar, congelados (exc. canales o medias canales).	0	62	0
Datos en miles de USD				

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de trademap.org

Teniendo en cuenta la información anteriormente expuesta, se procedió a seleccionar la subpartida arancelaria que más se ha exportado durante los tres últimos años, esta es, carne bovina, deshuesada y congelada, tal como la muestra la tabla anterior.

11.2. Selección de Mercados

Para el proceso de selección de mercados, se llevó a cabo, en primera instancia, una agrupación de los países que representan una oportunidad para iniciar con la actividad internacional, en este caso los que más realizaron operaciones de importación de la Subpartida 02.02.30. Carne Bovina, deshuesada y congelada, de origen colombiano, para un total de 6 países a considerar. Acto seguido, se evaluó cada uno de los mercados agrupados con variables generales que describieran a grosso modo su situación actual, tales como, situación política, económica, cultural, entre otras, y así identificar los 5 países más accesibles para la construcción de relaciones comerciales.

Finalmente, luego de la agrupación y filtro de la información, se procedió a la aplicación de un segundo filtro que contemplara temas específicos relacionados con el comercio

internacional de cada una de las economías a evaluar, esto con el fin de identificar el mercado objetivo, alternativo y contingente para las exportaciones de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.

11.2.1. Exportaciones del producto

Tal y como se mencionó en capítulos anteriores, las exportaciones de carne se ven representadas en mayor medida, por la exportación de productos de ganado bovino congelado, las cuales constituyeron el 54,2% de estas en el año 2019, tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 18.
Relación porcentual entre las exportaciones de carne.

	2017	2018	2019
Exportaciones de carne y despojos comestibles (miles USD)	76.049	92.759	80.573
Exportaciones de carne de bovino deshuesada y congelada (miles USD)	26.069	49.236	43.642
Relación porcentual (%)	34,3	53,1	54,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de trademap.org.

En cuanto a los destinos de exportación, Colombia ha llegado a mercados lejanos, ubicados principalmente en los continentes de África y Eurasia hablando de Rusia, su mayor comprador en los últimos años. A continuación, en la Tabla 19 se muestran los principales destinos de las exportaciones colombianas del producto Carne de bovino deshuesada y congelada.

Tabla 19.

Países importadores de carne de bovino deshuesada y congelada colombiana.

Importadores	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Mundo	26.069	49.236	43.642
Rusia	11.271	39.775	20.507
Egipto	344	257	9.206
Vietnam	4.470	4.705	6.807
Líbano	1.617	0	2.905
Hong Kong	5.696	3.991	1.887
Libia	1.454	0	1.557
Unidad: miles de dólar americano			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de trademap.org.

11.2.2. Agrupación de los mercados potenciales

Con respecto a la agrupación de países, se tuvo en cuenta el ítem anterior correspondiente a los países que más importan carne de bovino deshuesada y congelada de origen colombiano, ya que dejan entrever mayores oportunidades comerciales para la empresa, por tal razón los mercados preseleccionados fueron: Rusia, Egipto, Vietnam, Líbano, Hong Kong y Libia, los cuales en conjunto representaron el 98 % de las exportaciones colombianas realizadas en el año 2019 para el producto mencionado.

11.2.3. Primer filtro

En cuanto a la aplicación del primer filtro, se seleccionaron las variables con base en el libro “Estrategias y plan de internacionalización” y se le asignó a cada una de ellas un nivel de importancia, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

Tabla 20.
Escala de importancia de las variables del primer filtro

Calificación	Descripción
5	Muy importante
4	Importante
3	Normal
2	Poco Importante
1	Irrelevante

Fuente: Esta Investigación

En ese orden ideas, a continuación, se presenta la lista de las variables a evaluar, con su respectivo nivel de importancia.

Tabla 21.
Lista de variables del primer filtro.

Variable	Importancia
Población	3
PIB anual a precios actuales (USD Millones)	4
PIB Per Cápita anual (USD)	5
Crecimiento PIB (% anual)	4
Desempleo (% anual)	3
Inflación (% anual)	4
Ubicación Geográfica	2
Situación Política	5
Idioma	3
Riesgo de no pago	5
Riesgo Comercial	5

Fuente: Elaboración propia a partir del libro “Estrategias y Plan de Internacionalización” 2010.

Además del nivel de importancia asignado a cada una de las variables, se establecieron unos criterios para la calificar la descripción o respuesta a cada variable, de la siguiente manera:

- Variable 1: Población.

Se evalúa la población de cada país puesto que mientras mayor sea esta, mayores oportunidades de venta habrá en los mercados. Por ello se calificó de mejor manera a los países con mayor población.

Tabla 22.
Población.

Variable	Descripción	Puntaje
Población	0 - 10.000.000	1
	>10.000.000 - 20.000.000	2
	>20.000.000 - 30.000.000	3
	>30.000.000 - 40.000.000	4
	>40.000.000	5

Fuente: Esta investigación

- Variable 2: PIB anual

Partiendo del hecho de que el nivel del PIB puede indicar la fuerza de una economía, se considera este ítem como importante y se calificó con mayor puntaje a los países que presentaran altos niveles en el PIB.

Tabla 23.
PIB anual.

Variable	Descripción	Puntaje
PIB anual a precios actuales (USD Millones)	0 - 100.000	1
	>100.000 - 200.000	2
	>200.000 - 300.000	3
	>300.000 - 400.000	4
	>400.000	5

Fuente: Esta investigación

- Variable 3: PIB Per cápita

Esta es una variable muy importante, puesto que mide el poder adquisitivo de cada habitante de un país, por tal razón a mayor nivel de PIB per cápita, mayor fue su respectiva calificación.

Tabla 24.
PIB per-cápita.

Variable	Descripción	Puntaje
PIB Per Cápita (USD)	0 - 5.000	1
	>5.000 - 10.000	2
	>10.000 - 15.000	3
	>15.000 - 20.000	4
	>20.000	5

Fuente: Esta investigación

- Variable 4: Crecimiento PIB

Esta variable fue clasificada como importante, puesto que un crecimiento en la economía, refleja una mejoría en la calidad de vida de las personas y una mayor demanda de bienes y/o servicios.

Tabla 25.
Crecimiento porcentual del PIB.

Variable	Descripción	Puntaje
Crecimiento PIB (% anual)	≤ 1	1
	>1 – 2	2
	>2 – 3	3
	>3 – 4	4
	>4	5

Fuente: Esta investigación

- Variable 5: Índice de desempleo

Esta variable conserva una relación inversa con la variable de PIB per cápita, puesto que se evalúa con el propósito de conocer qué porcentaje de la población no genera ingresos. Por tal razón a menor tasa de desempleo, mayor calificación obtuvo el país.

Tabla 26.
Índice de desempleo.

Variable	Descripción	Puntaje
Desempleo (%)	0 - 2,5	5
	>2,5 – 5	4
	>5 - 7,5	3
	>7,5 – 10	2
	>10	1

Fuente: Esta investigación

- Variable 6: Inflación

Esta variable es importante puesto que, en la economía, a mayor inflación, mayor aumento sostenido en el nivel de precios frente a un poder adquisitivo constante, por tal razón para la calificación tendrán más valor las economías con inflación más bajas.

Tabla 27.
Tasa de inflación anual.

Variable	Descripción	Puntaje
Inflación (%)	0 - 2	5
	>2 – 4	4
	>4 – 6	3
	>6 – 8	2
	> 8	1

Fuente: Esta investigación

- Variable 7: Ubicación geográfica

Esta variable se tuvo en cuenta por cuestión de cercanía o lejanía de los países destino, además, al poder medir los tiempos de entrega a través de simuladores de rutas marítimas, permite establecer un perfil de los países, sin embargo, no tiene una importancia significativa puesto que una mayor distancia no siempre indica mayores costos de transporte y por tal razón se calificó como poco importante.

Tabla 28.
Ubicación geográfica.

Variable	Descripción	Puntaje
Ubicación Geográfica	Suramérica	5
	Centroamérica	4
	Norteamérica	3
	Europa, África	2
	Asia, Oceanía	1

Fuente: Esta investigación

- Variable 8: Situación Política

Esta variable permite conocer la viabilidad de invertir en un país, por tal razón es una variable muy importante para valorar los aspectos generales de un país en el ámbito político y económico. En ese sentido, a los países con mayor estabilidad política se los valoró con una calificación más alta.

Tabla 29.
Situación política.

Variable	Descripción	Puntaje
Situación Política	Muy estable	5
	Estable	4
	Relativamente estable	3
	Inestable	2
	Muy inestable	1

Fuente: Esta investigación

- Variable 9: Idioma

Es una variable de importancia normal, puesto que si bien es cierto que se facilitan mucho los negocios entre partes que hablen el mismo idioma, no implica mayor complicación encontrar la forma de negociar en otro idioma. Para dar una mejor valoración se establecieron 3 niveles, tal como lo muestra la Tabla 30.

Tabla 30.
Idioma oficial.

Variable	Descripción	Puntaje
Idioma	Español	5
	Extranjero: afinidad alfabeto latino	3
	Extranjero: Diferente alfabeto	1

Fuente: Esta investigación

- Variable 10: Riesgo de no pago

Esta variable resulta muy importante, puesto que permite conocer la capacidad de los países para cumplir con el pago de sus obligaciones financieras, lo cual constituye un factor muy importante a la hora de pensar invertir en un país, caracterizándolo como un país monetariamente estable. Se tomó como base las estimaciones “Fitch” (Visualizar tabla completa en Anexo C).

Tabla 31.
Estimación Fitch.

Variable	Descripción	Puntaje
Riesgo de no pago	AAA, AA+, AA, AA-	5
	AA, A+, A, A- BBB+	4
	BBB, BBB-	3
	BB+, BB, BB-, B+	2
	B, B-, C+, C, C-	1

Fuente: Esta investigación

- Variable 11: Riesgo comercial

Clasificada como muy importante, ya que permite conocer el nivel de riesgo que existe en las operaciones comerciales con algún país en específico, en ese sentido mientras mayor sea el riesgo, menor será la calificación asignada a la variable.

Tabla 32.
Riesgo comercial.

Variable	Descripción	Puntaje
Riesgo Comercial	Muy alto	1
	Alto	2
	Normal	3
	Bajo	4
	Muy bajo	5

Fuente: Esta investigación

Una vez fueron descritas y calificadas las variables, se procedió a realizar una ponderación de las mismas, cuyo cálculo estaba representado por el producto de la multiplicación de el puntaje asignado y el nivel de importancia. Luego de obtener la ponderación de cada variable, se sumaron y se obtuvo la calificación general del país, finalmente se hizo la misma evaluación con cada uno de los 6 países y se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla 33 (Ver resultados detallados en anexo D).

Tabla 33.
Resultados del primer filtro.

País	Calificación
Hong Kong	162
Rusia	139
Vietnam	139
Egipto	108
Líbano	66
Libia	66

Fuente: Esta investigación

11.2.3.1. Resultados del primer filtro. Una vez aplicado el primer filtro, los países con mayor puntuación obtenida fueron: Hong Kong, Rusia, Vietnam, Egipto y Líbano, los cuales fueron evaluados en un segundo filtro para determinar cuales se convertirían en los mercados objetivo, alternativo y contingente para la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. Es de destacar que para elegir cual mercado descartar entre Líbano y Libia, se tuvo en cuenta el nivel de dificultad de acceso a la información, por tal razón este último quedó por fuera del segundo filtro, ya que, en algunos indicadores, datos y estadísticas, no fue posible encontrar información muy reciente.

11.2.4. Segundo filtro

En cuanto a la segunda evaluación, las variables contempladas permitieron conocer las condiciones para el acceso a los mercados, y como se mencionó anteriormente, fueron seleccionados los mercados objetivo, alternativo y contingente para las exportaciones de carne bovina deshuesada y congelada por parte de la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. Las variables fueron clasificadas en cuatro aspectos, a saber, Comercial, Logístico, Requisitos de entrada y Mercado.

En cuanto al modo de análisis de las variables, se realizó en primera instancia, al igual que en el primer filtro, una calificación de las variables según su importancia, tal como se puede observar en la Tabla 34.

Tabla 34.
Calificación y evaluación de variables del segundo filtro.

Aspectos	Variable	Importancia
Comercial	Importaciones del producto desde el mundo	4
	Importaciones del producto desde Colombia	4
	Doing Business	5
Requisitos de entrada	Barreras Arancelarias	5
	Barreras no Arancelarias	5
	Acuerdos Comerciales	5
Logístico	Índice de desempeño logístico	5
	Tiempo para importar (cumplimiento fronterizo)	4
	Tiempo para importar (cumplimiento documental)	4
	Costo para importar (cumplimiento fronterizo)	3
	Costo para importar (cumplimiento documental)	3
Mercado	Crecimiento de las importaciones del producto	4
	Distancia Geográfica	3
	Población económicamente activa	4

Fuente: Esta investigación

La importancia asignada, corresponde a la medida en que cada una de las variables puede llegar a influir en el acceso a los mercados internacionales, su escala de calificación se presenta a continuación.

Tabla 35.
Escala de calificación de las variables del segundo filtro.

Calificación	Nivel de importancia
5	Muy importante
4	Importante
3	Normal
2	Poco Importante
1	Irrelevante

Fuente: Esta investigación

11.2.4.1. Calificación de las variables. Luego de establecer la importancia de las variables y haber conseguido la información o descripción correspondiente, se procedió a realizar una evaluación según los criterios establecidos. La calificación fue realizada e interpretada de la manera que a continuación se indica.

11.2.4.1.1. Aspecto comercial.

- **Importaciones del producto desde el mundo:** variable considerada como importante, puesto que refleja el nivel de demanda que presentan los países para el producto seleccionado, por tal razón, la calificación fue mayor para los países que tengan altos niveles de importación y baja para los que presentaron bajos niveles.
- **Importaciones del producto desde Colombia:** al igual que la variable anterior, fue considerada como importante, puesto que representa la demanda del producto de origen colombiano en cada uno de los países, además, con esta variable se puede calcular la participación de Colombia en las importaciones que realizan dichos países del producto.
- **Doing business:** variable calificada como muy importante, puesto que corresponde al índice de facilidad para hacer negocios calculado entre 195 países, en ese sentido, entre mejor fue el ranking, mayor fue la calificación asignada.

11.2.4.1.2. Requisitos de entrada.

- **Barreras arancelarias:** variable muy importante, puesto que en este se tuvo en cuenta el porcentaje (%) promedio de arancel aplicado a los productos de la Subpartida 02.02.30 Carne de bovinos, deshuesada y congelada. Su calificación fue una relación inversa al % de arancel, puesto que menor arancel, mayor calificación se les asignó a los países.

- **Barreras no arancelarias:** se consideró esta variable como muy importante, puesto que representa las condiciones que debe reunir la empresa y el producto para cumplir con las exigencias internacionales. Para la calificación de esta variable se tuvieron en cuenta las políticas adicionales que cada país exige para la importación de productos cárnicos, o lo que se conoce como políticas de proteccionismo. No se tuvo en cuenta el cumplimiento de normas técnicas como tal, debido a que tal análisis se realizó para los tres países resultantes del segundo filtro. La calificación de esta variable obedeció a la relación inversa con el número de barreras, entre mayor fuera el número de barreras, menor calificación se asignó.
- **Acuerdos comerciales:** variable calificada como muy importante, puesto que permite conocer que naciones favorecen el ingreso de los productos cárnicos de origen colombiano, reduciendo la tasa impositiva o los trámites para las exportaciones a dichos destinos. Se tuvieron en cuenta los acuerdos comerciales vigentes (en caso de haberlos) y el Sistema Generalizado de Preferencias. Cabe resaltar que algunos de los países evaluados no contaban con acuerdo comercial, sin embargo, los productos gozan de exención arancelaria para su ingreso al mercado, por tal razón se calificó de igual manera la exención y la existencia de acuerdos comerciales.

11.2.4.1.3. Aspecto Logístico.

- **Índice de desempeño logístico:** considerada como muy importante, puesto que permite conocer la eficiencia de un país en cuanto a temas de despacho aduanero, calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de organizar envíos a precios competitivos, la calidad de los servicios de logística, la capacidad de rastrear envíos y la frecuencia con la cual los envíos llegan al destinatario dentro del tiempo programado. La

calificación tuvo relación directa con el valor del índice, esto es, a mayor índice, mayor fue la calificación asignada.

- **Tiempo para importar (cumplimiento fronterizo):** esta variable fue considerada como importante, ya que refleja el número de horas asociadas con el cumplimiento de las regulaciones aduaneras del país destino, relacionadas a su vez con otras inspecciones obligatorias para la nacionalización o desaduanamiento de la mercancía. Se dio una mejor calificación a los países con el menor tiempo requerido.
- **Tiempo para importar (cumplimiento documental):** variable considerada como importante, puesto que representa el tiempo requerido para la validación de los documentos tanto en aduana de origen, destino y de tránsito si llegase a existir, en el país destino. La evaluación consistió en valorar de mejor manera a aquellos países que requieran de menos horas para concluir con el proceso.
- **Costo para importar (cumplimiento fronterizo):** considerada como una variable importante, porque refleja el costo del despacho de aduana y los procedimientos de inspección realizados por otras agencias gubernamentales. Se asignó mayor calificación a los países que requieren un costo menor para llevar a cabo esta gestión.
- **Costo para importar (cumplimiento documental):** se consideró como una variable importante, dado que su objetivo es medir la carga total de preparar el paquete de documentos que permitirá completar una operación de comercio internacional del producto en el país destino. La calificación guarda relación inversa con el costo, puesto que se calificó más alto a los países que reflejaban menos costos para el cumplimiento documental.

11.2.4.1.4. Aspecto de mercado.

- **Crecimiento de las importaciones del producto:** variable considerada importante porque demuestra la evolución del mercado durante los tres últimos años, por tal razón obtuvieron mayor calificación los países que presentaron un mayor crecimiento. Es de aclarar que la calificación del mercado de Líbano, matemáticamente no expresaba un porcentaje que reflejara la evolución, puesto que el valor importado en 2018 fue nulo, de ahí que no se pueda promediar la variación, por ello se le otorgó una calificación media de 3, ya que, en comparación con el primer año, en el tercero aumentó en 80 % el valor de las importaciones.
- **Distancia Geográfica:** El nivel de importancia asignado a esta variable fue normal, puesto que se trata de conocer la ubicación del mercado y medir la distancia en kilómetros del recorrido en tránsito marítimo internacional, mas no es una variable que intervenga en mayor medida en el comercio internacional. Para determinar la evaluación de esta variable se tuvo en cuenta el recorrido entre el puerto de origen y el puerto de destino, en el caso de Rusia se estimó un promedio entre una ruta por el océano Atlántico y otra por el océano Pacífico dado el tamaño del país y la ubicación de sus puertos en cada uno de los costados del país. En ese sentido, a los países más lejanos se les dio una calificación baja y a los más cercanos una calificación alta.
- **Población económicamente activa:** variable considerada como importante, puesto que representa el tamaño del mercado en cada uno de los países, reflejado en las personas que componen la fuerza laboral de cada uno de estos. En ese sentido, se dio mayor calificación a los países con mayores niveles de población económicamente activa.

Finalmente, para obtener la puntuación ponderada de cada uno de los países, se dio la respectiva calificación según los criterios que se establecen en la Tabla 36.

Tabla 36.
Rangos de calificación del segundo filtro.

Variables	Descripción	Calificación
Importaciones del producto desde el mundo	0 - 50.000	1
	>50.000 - 100.000	2
	>100.000 - 150.000	3
	>150.000 - 200.000	4
	>200.000	5
Importaciones del producto desde Colombia	0 - 2.000	1
	>2.000 - 4.000	2
	>4.000 - 6.000	3
	>6.000 - 8.000	4
	>8.000	5
Doing Business	0 – 20	5
	>20 – 40	4
	>40 – 80	3
	>80 – 130	2
	>130	1
Barreras Arancelarias (%)	0	5
	>0 – 5	4
	>5 – 10	3
	>10 – 15	2
	>15	1
Barreras no Arancelarias (Número de requisitos adicionales para el comercio Internacional del producto)	0	5
	>0 – 1	4
	>1 – 2	3
	>2 – 3	2
	>3	1
Acuerdos Comerciales o Exenciones Arancelarias	Acuerdo comercial bilateral o Exención	5
	SGP	3
	No hay acuerdos comerciales	1
Índice de desempeño logístico	0 – 1	1
	>1 – 2	2
	>2 – 3	3
	>3 – 4	4
	>4 – 5	5

Tiempo para importar (cumplimiento fronterizo) horas	0 – 24	5
	>24 – 48	4
	>48 – 72	3
	>72 – 96	2
	>96	1
Tiempo para importar (cumplimiento documental) horas	0 – 24	5
	>24 – 48	4
	>48 – 72	3
	>72 – 96	2
	>96	1
Costo para importar (cumplimiento fronterizo) USD	0 – 200	5
	>200 – 400	4
	>400 – 600	3
	>600 – 800	2
	>800	1
Costo para importar (cumplimiento documental) USD	0 – 100	5
	>100 – 200	4
	>200 – 300	3
	>300 – 400	2
	>400	1
Crecimiento de las importaciones del producto (%)	≤5	1
	>5 – 10	2
	>10 – 15	3
	>15 – 20	4
	>20	5
Distancia Geográfica (Km)	0 - 4.500	5
	>4.500 - 9.000	4
	>9.000 - 13.500	3
	>13.500 - 18.000	2
	>18.000	1
Población económicamente activa	0 - 2.500.000	1
	>2.500.000 - 5.000.000	2
	>5.000.000 - 10.000.000	3
	>10.000.000 - 20.000.000	4
	>20.000.000	5

Fuente: Esta investigación.

11.2.4.2. Resultados del segundo filtro

Tabla 37.

Resumen de resultados del segundo filtro.

País	Calificación
Hong Kong	235
Rusia	229
Egipto	198
Vietnam	191
Líbano	172

Fuente: Esta investigación

Una vez se realizaron todas las ponderaciones, sumas y comparaciones, los tres mercados a estudiar son: Hong Kong como mercado objetivo, Rusia como mercado alternativo y Egipto como mercado contingente, los cuáles constituyen opciones accesibles para la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. (Ver matriz de selección de mercados en anexo E).

11.3. Requisitos Generales Para el Exportador

- **Registro como exportador ante la Dian:** Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro del RUT ante la DIAN o actualización del RUT, especificando dicha actividad comercial (Procolombia, s.f.).
- **Ubicación de la Subpartida arancelaria:** Se entiende como la identificación o codificación numérica de una mercancía que se basa en el Sistema Armonizado (SA), que es una nomenclatura de mercancías desarrollada por la Organización Mundial de Aduanas (Procolombia, 2016).
- **Certificado de buenas prácticas de manufactura (BPM):** Son aquellas que se aplican en todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos, además de que son un requisito indispensable para realizar un proceso de exportación (Analdex, s.f.).

- **Plantas de beneficio habilitadas:** Dentro de los requisitos nacionales se debe tener en cuenta que las exportaciones de carne de las diferentes especies deben provenir de plantas de beneficio habilitadas para exportación por parte del Invima. La planta de exportación deberá notificar al Invima que se realizará el sacrificio con destino a un determinado país, así mismo, el interesado debe elevar al Invima, la solicitud de inspección para la emisión del Certificado Sanitario de Exportación en el puerto, aeropuerto o paso de frontera por el cual se va a realizar la exportación (Invima, s.f.).

11.4. Modos de Entrada

Existen diversos modos de entrada a los mercados internacionales, los cuáles son considerados por la empresa para seleccionar el adecuado. En el caso particular de la empresa Inducarnes S.A.S., considerando el hecho de no haber realizado ninguna exportación, los modos de entrada que se pueden adaptar a sus necesidades se describen en la Tabla 38.

Tabla 38.
Modos de entrada.

Tipo de acceso	Control	Inversión	Penetración
Acceso directo			
Agentes	Bajo	Baja	Baja
Comisionistas	Bajo	Baja	Baja
Acceso indirecto			
Distribuidor	Medio	Bajo	Media
Compañía de trading	Medio	Bajo	Media
Acceso en grupo			
Unión de empresas (clusters)	Alto	Alta	Alta

Fuente: elaboración propia, a partir del libro “Estrategias y plan de internacionalización (2010)”

La elección del método de entrada se basa en el análisis de aspectos como el nivel de inversión destinado, penetración del mercado, entre otros. A su vez, la elección debe contemplar otro tipo de aspectos como el de carácter fiscal, financiero y de la estrategia de la empresa. Es

importante para la organización tener en cuenta cada uno de estos aspectos en el momento de decidir cómo entrar en un mercado destino en particular.

En este sentido y teniendo en cuenta que la empresa no tiene muy bien definido el mercado debido a que apenas va a iniciar sus procesos de exportación, y al querer iniciar con una inversión y un gasto controlado, la selección evidente sería el acceso directo comisionista.

11.5. Índices de Precio

En cuanto a los índices de precio de las importaciones de carne bovina, deshuesada y congelada, se tomó como referencia los valores reportados por la plataforma Trademap, concernientes al valor de las importaciones realizadas por cada uno de los países provenientes de Colombia, toneladas importadas, y su respectivo precio.

Tabla 39.

Precio promedio de las importaciones de carne de bovinos, deshuesada y congelada en el año de 2019.

País	Valor Importado (miles de USD)	Toneladas	Valor Tonelada (USD)	Valor Kilogramo (USD)
Hong Kong	1.887	574	3.287	3,287
Rusia	20.507	6.253	3.280	3,280
Egipto	9.206	3.233	2.848	2,848

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trademap.org

La anterior tabla refleja el precio promedio, puesto que dentro de la subpartida 02.02.30, que corresponde a Carne de bovinos, deshuesada y congelada, existen cortes que pueden tener un valor mayor o menor que otros, dependiendo de la categoría del producto, y esta, a su vez, de los requerimientos específicos del cliente internacional.

11.6. Caracterización de los Mercados Seleccionados

11.6.1. Mercado objetivo: Hong Kong

11.6.1.1. Generalidades. Hong Kong es una Región Administrativa Especial (RAE) de la República popular de China, pero autónomamente posee una economía capitalista. Cuenta con una población de 7.507.400 habitantes (Banco Mundial, 2019), su principal ciudad y la que representa el centro del comercio y de los negocios es Central. Los idiomas oficiales de Hong Kong son el inglés y el chino cantonés y su gentilicio es hongkonés.

La región posee una superficie total de 1.108 km², distribuida en 1,073 km² de superficie terrestre y 35 km² de área de superficie acuática y está ubicado estratégicamente en el centro de Asia, cerca de sus principales ciudades y con un aeropuerto con 180 conexiones internacionales y se ha consolidado como uno de los principales complejos comerciales de la región y un aliado crucial para los países y las organizaciones con expectativas de crecimiento. Gracias a esta ubicación estratégica, la conectividad que ofrece con el mercado asiático y un régimen de impuestos bajo, Hong Kong se ha convertido en foco de las inversiones extranjeras y el destino de muchas compañías que desean incursionar en estos potenciales mercados (LegisComex, s.f.).

11.6.1.2. Marco político. El Jefe de Estado es el presidente de China, quien actualmente es Xi Jinping (desde marzo de 2013), y el Jefe Ejecutivo es Carrie Lam, quién ha ejercido el cargo desde el 1 de julio de 2017.

Desde un acuerdo suscrito por los Gobiernos del Reino Unido y de la República Popular de China el 19 de diciembre de 1984, Hong Kong abandonó su condición de colonia británica para pasar a soberanía china el 1 de julio de 1997. Desde esta fecha Hong Kong se ha convertido en la “Región Administrativa Especial de Hong Kong”, totalmente integrado en la soberanía de

China sobre la base del principio "un país, dos sistemas". Está previsto que por un mínimo de cincuenta años el territorio mantenga un alto grado de autonomía, con poder ejecutivo, legislativo y un sistema judicial independiente, y conserve su actual sistema político, legal y comercial.

11.6.1.3. Situación económica. Hong Kong está considerada como décima potencia comercial y tercera plaza financiera del mundo, además puede calificarse como un modelo del liberalismo económico. Sin embargo, la economía hoy sufre una ralentización. El PIB creció 1,2% en 2019, en comparación con 2,9% en 2018. Se atribuye dicha ralentización al enfriamiento de la economía china, las tensiones comerciales con Estados Unidos, la baja de la IED, y por las condiciones más ajustadas de crédito que obligan a la Autoridad Monetaria de Hong Kong a imitar los aumentos de tasas. Según estimaciones del FMI, actualizadas el 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -4,8% en 2020, y que repunte a 3,9% en 2021, según la recuperación de la economía global posterior a la pandemia (Santander Trade, 2020).

Tabla 40.

Aspectos macroeconómicos de Hong Kong.

Dato	Valor
PIB Anual (miles de USD)	366.029,56
PIB Per Cápita (USD)	48.755,8
Desempleo	3%
Inflación	2,90%
Exportaciones (miles de USD)	535.711.019
Importaciones (miles de USD)	578.590.151
Balanza Comercial (miles de USD)	-42.879.132

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trademap y Banco Mundial.

Tal y como se observa en la tabla anterior, Hong Kong es un país altamente importador, lo cual se ve reflejado en su balanza comercial deficitaria, puesto que el valor de sus importaciones supera el de las exportaciones.

11.6.1.3.1. Sectores económicos.

Sector	Partic.
Primario	0,1%
Secundario	5,4%
Terciario	94,5%

Figura 14. Participación de los sectores económicos en Hong Kong.

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Tal y como se puede observar, el sector primario el cual comprende a la parte agrícola, y el sector secundario donde se contempla la parte agroindustrial, tienen una participación mínima dentro de la composición del PIB de Hong Kong, lo cual permite identificar que la fuerza de su economía radica en la prestación de servicios, y se importan los productos no fabricados en dicho país.

11.6.1.4. Sector cárnico en Hong Kong. Como se mencionó en el ítem anterior, Hong Kong no es fuerte en el sector industrial, y mucho menos en el sector agrícola, específicamente en el sector cárnico, su balanza comercial es deficitaria; sin embargo, no solamente las importaciones resultan dinámicas, sino también las exportaciones, ya que, al ser el puente de comunicación con los mercados asiáticos, comercializa en gran medida este tipo de productos.

Tabla 41.

Comercio Internacional de Carne bovina, deshuesada y congelada en Hong Kong en 2019.

Importaciones			Exportaciones			Saldo Comercial
País origen	Valor (miles de USD)	Toneladas	País destino	Valor (miles de USD)	Toneladas	
Mundo	1.400.280	313.025	Mundo	234.646	73.870	-1.165.634
Brasil	657.082	205.019	Vietnam	132.479	41.110	-524.603
Estados Unidos	529.713	64.972	Macao, China	37.715	6.536	-491.998
Canadá	61.482	9.807	Taipéi Chino	41.538	12.867	-19.944
México	30.144	6.802	Corea	21.201	12.666	-8-943
China	20.954	3.598	Tailandia	503	246	-20.451
Reino Unido	15.666	4.254	Estados Unidos	167	26	-15.499

Fuente: Elaboración propia a partir de Trademap.org

Según los datos anteriormente expuestos, los principales abastecedores de Hong Kong en el producto de Carne bovina, deshuesada y congelada, son Brasil y Estados Unidos, los cuáles ocupan el segundo y primer puesto, respectivamente, en el ranking de mayores productores del mundo.

11.6.1.5. Cultura de negocios. En cuanto a los aspectos importantes en los temas de negociaciones, basándose en los datos de LegisComex (s.f.), se deben tener en cuenta las consideraciones que a continuación se detallan.

Es preciso tener en cuenta los detalles que para los hongkoneses son importantes a la hora de entablar relaciones comerciales, por tal razón se debe ser cauteloso en cada una de los encuentros que se realicen. En primer lugar, si no se tiene un conocido o socio en común, se debe realizar el contacto mediante vía e-mail o telefónico, con uno o dos meses de anticipación, y el encuentro se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa o en algún restaurante de aquel

país, por políticas de los empresarios Hongkoneses. Se debe prestar atención al vestuario, puesto que la vestimenta formal y oscura para los hombres y clara para las mujeres es bien vista por la contraparte.

Previo a las reuniones se debe hacer llegar una lista del equipo de trabajo especificando su cargo y antigüedad dentro de la empresa. Llegada la reunión, es imperioso saludar en primera instancia a los empresarios de mayor rango y experiencia dentro de la compañía, luego intercambiar las tarjetas sosteniéndolas con ambas manos y tomándose un tiempo para leerlas y situarlas sobre un lugar importante sobre la mesa, es una manera de demostrar respeto. Finalmente, para iniciar la reunión, la conversación debe ser un poco informal de manera que el empresario hongkonés conozca el perfil personal de la persona con la que empezará su sociedad comercial.

Es de resaltar que para las negociaciones se debe ser paciente y tenaz, en vista de que la contraparte puede jugar en cierta medida con la ansiedad del empresario, puesto que la relación comercial se prolonga antes de dar inicio, ya que en las culturas asiáticas es muy común cultivar este tipo de relaciones para que sean duraderas.

11.6.1.6. Perfil logístico. La Región Administrativa Especial de Hong Kong, tiene uno de los tres puertos naturales mayores del mundo y con un movimiento de 20.000 contenedores al año. Además de ser uno de los primeros en cuanto a llegadas de buques y movimientos de carga y pasajeros.

Desde la costa atlántica existen más 30 rutas en conexión ofrecidas por 13 navieras con tiempos de tránsito desde los 23 días. Los transbordos se realizan en puertos de Panamá y Corea del Sur; por otro lado, desde Buenaventura hacia los puertos de Hong Kong, existen 13 rutas

directas y en conexión ofrecidas por 13 navieras, con tiempos de tránsito desde los 32 días. Las conexiones se realizan en puertos de Panamá y Corea del Sur (Procolombia, 2016).

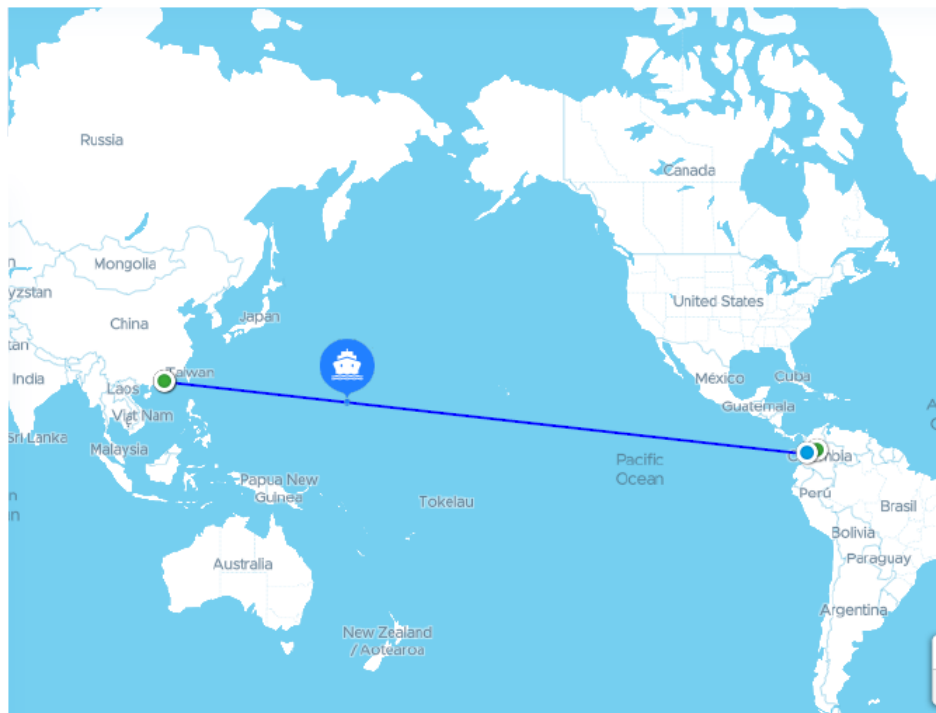


Figura 15. Trayecto Buenaventura - Hong Kong

Fuente: Searates

11.6.1.7. Requisitos de entrada para la subpartida 02.02.30.

11.6.1.7.1. Barreras Arancelarias. El producto escogido para la exportación, el cual consiste en la Carne bovina, deshuesada y congelada, está exento del pago de arancel en Hong Kong, por ello la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. puede ingresar en el mercado destino con precios muy competitivos.

11.6.1.7.2. Barreras no arancelarias. En cuanto a los requisitos y permisos para la importación del producto, clasificado en el grupo de los productos destinados para el consumo humano, se debe cumplir con lo siguiente.

- Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos, aplicado por el Departamento de Higiene Ambiental y Alimentaria de Hong Kong, las importaciones de carne, aves y huevos.
- Requisito de autorización para importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios, tramitado directamente por el importador.
- Límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas).
- Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos (alimento seco) y sus materiales de contacto: no se debe introducir agua u otro líquido en el tejido animal.
- Criterios microbiológicos del producto final: el producto final debe ser apto para el consumo humano, por lo cual debe contar con un certificado sanitario en relación con la carne, emitido por una entidad emisora del lugar de origen de la carne que lo catalogue como apto.
- Requisito de certificación: solicitado por el Departamento de Higiene Ambiental y Alimentaria de Hong Kong; ninguna persona podrá importar carne o aves de corral sin un certificado sanitario donde haya sido transbordado, sujeto a subregulación.
- Requisito de inspección: certificado sanitario en relación con la carne, emitido por la entidad emisora del lugar de origen de la carne.
- Distribución y ubicación de productos después de la entrega: una persona que, en el curso de sus actividades comerciales, importe alimentos debe registrar la información correspondiente a la adquisición del alimento, en otras palabras, la trazabilidad del producto.

- Procedimientos para el trámite de licencias de importación no automáticas distintos de las autorizaciones contempladas en los capítulos MSF y OTC: Licencia para importar (en caso de existir).

11.6.1.8. Ferias de productos alimenticios.

- **HOFEX:** es una feria internacional de alimentos, bebidas, hoteles, restaurantes, catering y equipos. Los expositores presentes en la feria innovaciones, ideas de negocio, las tendencias y tecnologías para la industria de la hospitalidad en Hong Kong y la región. La feria atrae a muchos hoteleros, comerciantes, inversionistas, consultores, y los compradores y al lado de la feria se lleva a cabo una conferencia con una gran cantidad de información (Ferias Info, 2020). Esta feria se lleva a cabo en el Centro de Convenciones y Exhibiciones de Hong Kong, situado en el distrito de Wan Chai.
- **Hong Kong Food Expo:** Está dirigido tanto a los minoristas, fabricantes y proveedores, así como al público en general y se divide en dos grandes áreas: el Salón del Comercio y el Salón de Público. Un variado programa de entretenimiento con espectáculos destacados chefs de cocina, degustaciones, premios, etc. (Ferias Info, 2020). Al igual que la feria HOFEX, la “Food Expo” se celebra en el Centro de Convenciones y Exposiciones de Hong Kong.

11.6.2. Mercado alternativo: Rusia

11.6.2.1. Generalidades. Rusia es el país más grande del mundo en cuanto a extensión territorial se refiere, con una superficie total de 17.098.242 km², y está ubicado en el continente europeo y asiático, lo que se denomina como Eurasia; cuenta con 144.373.535 habitantes y su capital y ciudad más poblada es Moscú. A pesar que a lo largo de todo el territorio se hablan numerosas lenguas, el idioma oficial es el ruso.

11.6.2.2. Marco político. La forma de gobierno rusa es republicana y su actual presidente es Vladimir Putin, el país es miembro de la Unión Económica Euroasiática junto a Armenia, Bielorrusia, Kazajistán y Kirguistán, establecida a través del Tratado de la Unión Económica Euroasiática firmado en el año 2014. El actual gobierno ha puesto énfasis en valores conservadores, anti occidentales y nacionalistas (Santander Trade, 2020).

11.6.2.3. Situación económica. Tras algunos años de crecimiento negativo, debido a una huida masiva de capitales, el colapso del rublo, la caída de los precios del petróleo y las sanciones comerciales de Occidente debido a la crisis de Ucrania, la economía rusa volvió a un crecimiento modesto a partir de 2017, estimulada por la extracción de recursos minerales y el consumo privado. Según el FMI, el crecimiento del PIB se ralentizó a 1,3% en el 2019 en comparación con 2,5% en 2018, debido a la caída de los precios del petróleo y el impacto negativo del aumento del IVA en el consumo privado (Santander Trade, 2020).

El sector industrial en Rusia representa el 32,1% del PIB y emplea a casi 27% de la población activa, y los sectores más desarrollados son la química, la metalurgia, la construcción, la mecánica, la construcción y la defensa.

Tabla 42.
Datos macroeconómicos de Rusia.

Dato	Valor
PIB Anual (miles de USD)	1.699.876,58
PIB Per Cápita (USD)	11.585
Desempleo	4,50%
Inflación	4,50%
Exportaciones (miles de USD)	422.777.167
Importaciones (miles de USD)	243.780.553
Balanza Comercial (miles de USD)	178.996.614

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trademap y Banco Mundial.

Tal como se observa en la tabla, la balanza comercial de Rusia presenta un superávit comercial, puesto que sus exportaciones son más grandes que sus importaciones.

11.6.2.4. Sector cárnico en Rusia. Rusia es un país que tiene un nivel alto de producción, puesto que se ocupa en la décima posición de los países más productores del mundo, con una producción total de 1.375.000 toneladas métricas según Statista (2020).

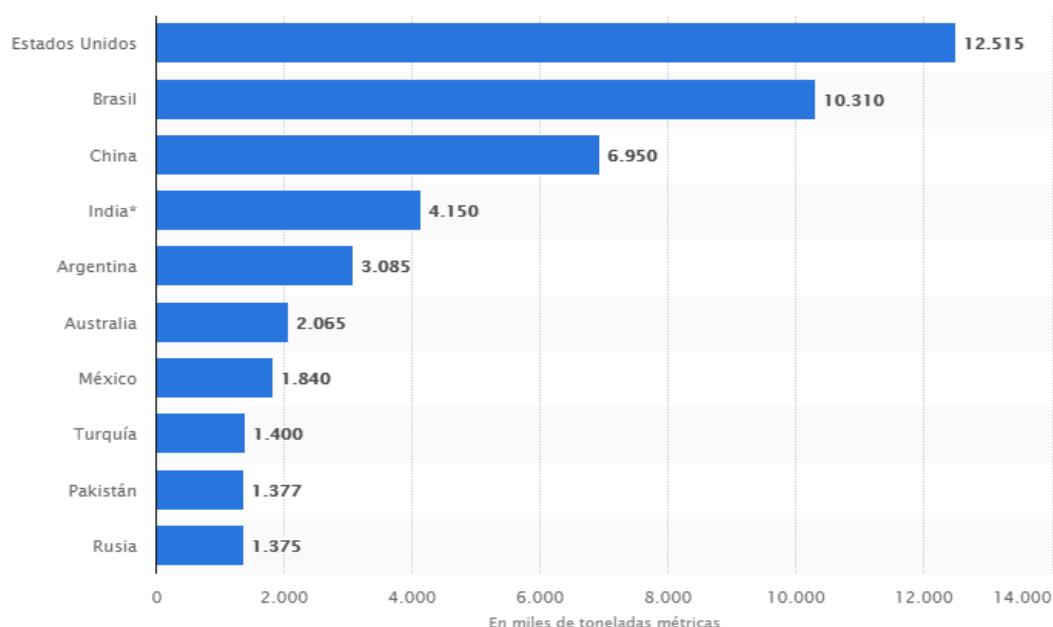


Figura 16. Principales países productores de ganado bovino

Fuente: Statista, 2020.

A

pesar que Rusia es un país altamente productor de ganado bovino, no es un gran exportador de productos de dicha naturaleza, al contrario, presenta un alto nivel de importaciones y un déficit equivalente a USD 768.703.000, lo cual lo convierte en un mercado muy atractivo para la exportación. A continuación, en la Tabla 43, se identifican los principales destinos y orígenes, de las exportaciones e importaciones respectivamente.

Tabla 43.

Comercio Internacional de Carne bovina, deshuesada y congelada de Rusia en 2019.

Importaciones			Exportaciones			Saldo Comercial (miles de USD)
País origen	Valor (miles de USD)	Toneladas	País destino	Valor (miles de USD)	Toneladas	
Mundo	789.951	226.985	Mundo	21.248	3.798	-768.703
Paraguay	291.519	85.093	Vietnam	5.983	955	-285.536
Brasil	219.251	62.767	Kazajstán	5.147	1.003	-214.104
Bielorrusia	127.907	34.434	Bielorrusia	5.033	1165	-122.874
Argentina	65.236	19.368	Hong Kong	3.331	356	-61.905
India	61.253	18.199	Armenia	457	65	-60.796
Colombia	21.370	6.252	Angola	393	40	-20.977

Fuente: Elaboración propia a partir de Trademap.org

11.6.2.5. Cultura de negocios. Actualmente Rusia avanza apresuradamente hacia el capitalismo, pero lleva consigo algunos rezagos de lo que fue su anterior régimen económico. Este cambio impacta fuertemente sobre su cultura, introduciendo en ella conceptos, técnicas y hasta aptitudes consideradas antiguamente como netamente occidentales (LegisComex, s.f.).

Para los procesos de negociación con el país ruso, según (LegisComex, s.f.), se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Reuniones:* Dado que no es para nada fácil conseguir una cita de negocios, no se deben aplazar ni cancelar, y es necesario confirmar repetidamente la cita antes de que suceda, teniendo en cuenta ser puntual el día de la cita, puesto que se considera un valor indispensable dentro del campo de la negociación. Para generar una buena impresión, se realiza la cita en un restaurante, en horas del mediodía, puesto que el almuerzo acompañado de un buen vodka es el encuentro más habitual. Antes de iniciar con la negociación debe haber cierta conversación informal amena con la contraparte. Hablar de su literatura, deporte,

arquitectura y museos son temas exitosos al inicio de una conversación. Ellos estarán muy entusiasmados de entablar una charla sobre aquello que les genera orgullo.

- *Presentación:* Es importante contar con una buena presentación personal, preferiblemente de calidad y cortes clásicos de color oscuro en los hombres, ya que, aunque existe un alto porcentaje de fuerza laboral femenina, hay muy pocas en puestos de alta dirección, el papel de la mujer en los negocios es secundario. Para el tema de los saludos, se realiza un apretón de manos pronunciando el apellido de la persona, una vez se entra en confianza además de dar la mano es usual llamarse por los nombres o por diminutivos o apodos, y dar un abrazo o beso. A los rusos les gusta dar y recibir obsequios, y un buen trago (excepto Vodka) o algún accesorio personal de buena calidad están muy bien vistos, estos regalos se deben abrir según la edad de la persona que lo dio dando prioridad a los adultos.
- *Negociaciones:* Los rusos suelen considerarse negociadores duros y agresivos, por lo cual no dan concesión de ningún tipo y piden mejoras constantemente, por tal razón es recomendable negociar de manera inteligente resaltando los beneficios que ambos puedan tener y además debe partir con un amplio margen de maniobra y flexibilidad. En cuanto a los contratos comerciales todo debe quedar por escrito, hasta el más mínimo detalle. Se acostumbra a redactar un acta relacionando lo que se ha discutido durante las sesiones de negociación. Al final de la reunión se lee, las partes muestran su conformidad y se firma. Es importante tener todos los documentos en los idiomas de los negociadores. La empresa que desee conquistar el mercado ruso debe presentar su organización y la propuesta de negocios de forma sencilla y fácilmente comprensible. La prioridad es causar una buena impresión general, más que ofrecer una información exhaustiva apoyada en muchos datos y hechos.

El idioma no debe ser un impedimento para el desarrollo de los acuerdos. Si bien es cierto que los rusos manejan pocos idiomas, es importante que el empresario que desee comerciar lo haga a través de un intérprete de confianza que permita una fluida comunicación entre las partes.

Nota: La primera reunión suele ser únicamente para conocerse y valorar la credibilidad de la otra parte. Lo normal es que se muestren fríos y reservados acerca de las posibilidades de hacer negocios, sin embargo, es importante averiguar si tienen un verdadero interés para ejecutar algún convenio, ya que es posible que solo estén buscando información.

11.6.2.6. Perfil logístico. De 140 economías analizadas por el Foro Económico Mundial, la Federación Rusa ocupó el puesto 41 en infraestructura de transporte, superado por países como: Emiratos Árabes Unidos que ocupó el puesto 1, Malasia que ocupó el puesto 10, Portugal que ocupó el puesto 20, Panamá que ocupó el puesto 30, entre otros (LegisComex, 2017).

El transporte marítimo en Rusia es utilizado principalmente para la exportación e importación de carga y los registros del país incluyen 63 puertos, ubicados en 12 mares de tres océanos y el Mar Caspio. Entre los principales se encuentran San Petersburgo, Vladivostok, Kaliningrado, Murmansk y Novorossiysk.

Desde la costa atlántica existen 50 rutas en conexión ofrecidas por 6 navieras con tiempos de tránsito desde los 23 días, y los transbordos se realizan en puertos de Alemania, Colombia, Países Bajos, Rusia, Panamá y Corea del Sur: por otro lado, desde Buenaventura hacia los puertos de Rusia, existen 20 rutas, ofrecidas por 6 navieras, con tiempos de tránsito desde los 33

días. Las conexiones se realizan en puertos de Ecuador, Países Bajos, Colombia, Panamá y Corea del Sur (Procolombia, 2014).

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
San Petersburgo	Cartagena	Hamburgo-Alemania	23
	Barranquilla	Cartagena-Colombia, Rotterdam-Países Bajos	27
	Santa Marta	Cartagena-Colombia, Rotterdam-Países Bajos	31
	Buenaventura	Posorja-Ecuador, Rotterdam-Países Bajos	33
Moscú	Cartagena	Rotterdam-Países Bajos, San Petersburgo-Rusia	24
	Barranquilla	Cartagena-Colombia, Rotterdam-Países Bajos, San Petersburgo-Rusia	30
	Santa Marta	Rotterdam-Países Bajos, San Petersburgo-Rusia	28
	Buenaventura	Cartagena-Colombia, Rotterdam-Países Bajos, San Petersburgo-Rusia	34
Novorossiysk	Cartagena	Manzanillo-Panamá	31
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá	29
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá	29
	Buenaventura	Balboa-Panamá	33
Vostochiniy	Cartagena	Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	30
	Barranquilla	Cartagena-Colombia, Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	35
	Santa Marta	Cartagena-Colombia, Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	38
	Buenaventura	Busan-Corea del Sur	36

Figura 17. Rutas marítimas Colombia – Rusia

Fuente: Procolombia, 2016.

11.6.2.7. Requisitos de entrada.

11.6.2.7.1. Barreras arancelarias. La tasa impositiva para los productos comprendidos en la subpartida arancelaria 02.02.30 Carne de bovino, deshuesada y congelada, está establecida en la Figura 18.

Product	Description	Trade agreement	Applied Tariff	Preferential tariff
0202301005	Meat of bovine animals, frozen: Boneless: Forequarters, whole or cut into a maximum of five pieces, each quarter being in a single block; 'compensated' quarters in two blocks, one of which contains the forequarter, whole or cut into a maximum of five pieces, and the other, the hindquarter, excluding the tenderloin, in one piece: Description not available at the 10-digit level	FEDERAL LAW NO. 311-FZ OF NOVEMBER 27, 2010 ON CUSTOMS REGULATION IN THE RUSSIAN FEDERATION (with the Amendments and Additions of June 27, July 11, December 6, 2011) Adopted by the State Duma on November 19, 2010 Approved by the Federation Council on November 24, 2010	15	11,25
0202305006	Meat of bovine animals, frozen: Boneless: Crop, chuck-and-blade and brisket cuts: Description not available at the 10-digit level	FEDERAL LAW NO. 311-FZ OF NOVEMBER 27, 2010 ON CUSTOMS REGULATION IN THE RUSSIAN FEDERATION (with the Amendments and Additions of June 27, July 11, December 6, 2011) Adopted by the State Duma on November 19, 2010 Approved by the Federation Council on November 24, 2010	15	11,25
0202309008	Meat of bovine animals, frozen: Boneless: Other: Description not available at the 10-digit level	APPROVED by the Decision No. 60 of the Council of the Eurasian Economic Commission dated June 14, 2018	50	37,5

Figura 18. Porcentaje de arancel por subpartida.

Fuente: Market Access Map

Como se observa en la imagen las subpartidas específicas a nivel país 02.02.30.10.05 y 02.02.30.50.06, cuentan con una preferencia arancelaria, representada en un descuento del 3,75% del arancel general. Por otra parte, la subpartida específica 02.02.30.90.08 está gravada con el 50%, y su preferencia arancelaria consiste en aplicar el 75% del valor del arancel general, por tal razón el arancel efectivo aplicado es el 37,5%.

Es preciso mencionar que la imagen presenta texto en inglés, puesto que estas subpartidas son específicas de Rusia y su descripción de 10 dígitos no se encuentra disponible en español, lo cual llevó al uso de este idioma para no tergiversar la información de dichas subpartidas. Además, en este idioma se encuentran las normas de origen y el listado de países que pueden acceder a los privilegios del sistema generalizado de preferencias establecido en el acuerdo.

11.6.2.7.2. Barreras no arancelarias.

- Reglamento técnico de la Unión Aduanera sobre la seguridad de los productos alimenticios: establece que, para producir alimentos, los productores deben cumplir con el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP por sus siglas en inglés).
- Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de productos alimenticios.
- Requisito de autorización para importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios: procedimiento uniforme de control veterinario en la frontera aduanera de la Unión Económica Euroasiática y en el territorio aduanero de la Unión Económica Euroasiática. Se permiten las importaciones de ciertos productos que están sujetos a requisitos veterinarios uniformes en caso de que los exportadores extranjeros estén incluidos en la lista positiva de empresas.
- Límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas).
- Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto: en los productos cárnicos se restringe el uso de sustancias de conservación.
- Requisitos de etiquetado: las etiquetas de los productos alimenticios especiales deben corresponder a los requisitos enumerados en el reglamento sobre el marcado de productos alimenticios y deben contener información sobre el propósito de uso, etc. Además, deben incluir la información correspondiente al nombre del producto, ingredientes, fecha de producción, fecha de vencimiento, cantidad, ubicación y nombre del productor, etc.

- Requisitos de marcado: las etiquetas de los paquetes de transporte deben incluir la información acerca del nombre de los productos, cantidad, condiciones de almacenamiento de los productos, nombre y ubicación del productor, etc.
- Criterios microbiológicos del producto final: cumplimiento de los requisitos microbiológicos para la seguridad de los alimentos.
- Prácticas higiénicas durante la producción relacionada con las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF): procedimiento uniforme de inspecciones conjuntas de objetos y muestreo de los productos, sujetos a control veterinario.
- Tratamiento de frío / calor: ciertos tipos de carne deben someterse a un tratamiento térmico: 72 grados Celsius durante al menos 30 minutos.
- Adecuadas condiciones de almacenamiento y transporte de los productos para consumo humano.
- Requisito de prueba: los alimentos de origen animal no procesados (crudos) deben aprobar la experiencia veterinario-sanitaria.
- Certificación: la carne y los productos cárnicos que ingresan al territorio de la Unión Económica Euroasiática (UEE) deben tener un certificado veterinario.
- Inspección: está prohibido distribuir carne de diferentes tipos en caso de que durante el control visual presenten síntomas de enfermedades representados por una pigmentación oscura.

- Trazabilidad: el reglamento dice que es necesario que los productos sean rastreables (capacidad para definir en los documentos el productor, planta de beneficio, transporte interno, etc., y la ubicación de los mismos).
- Requisitos de etiquetado para distribución en el país destino: Además de los datos de etiqueta mencionados anteriormente, se debe agregar a la etiqueta, el símbolo de circulación unida de la Unión Económica Euroasiática.

11.6.2.8. Ferias de productos alimenticios.

- *Ingredients Russia*: es una feria para la industria alimentaria en virtud de la tecnología. Es una plataforma para la presentación de toda la gama de equipos, tecnologías e ingredientes para la industria alimentaria y una de las mayores ferias de su tipo en Rusia y la CEI. Los participantes pueden aprender nuevos productos, ofrecer sus productos a nuevos mercados y forjar nuevas relaciones comerciales (Ferias Info, 2020).
- *Worldfood Moscow*: es una feria internacional de alimentos y bebidas y se lleva a cabo en Moscú. Cubre la gama completa de alimentos y se divide en varias zonas individuales: carnes, aves, pescados y mariscos, frutas y verduras, productos de confitería y panadería, alimentos, aceites, grasas y salsas, productos lácteos, té y café y bebidas. La exposición se reconoce principalmente por los visitantes profesionales de Rusia y al que asisten representantes del comercio al por mayor y al por menor (Ferias Info, 2020).
- *Interfood*: es una exposición internacional de alimentos, bebidas e ingredientes, y una de las ferias más grandes de su tipo en el nordeste de Rusia. Los líderes del sector y otras empresas

nacionales y extranjeros se reúnen en ella cada año para promover el desarrollo dinámico de su negocio, y presentar visiones para el futuro de la industria (Ferias Info, 2020).

- *Prodexpo*: es la mayor feria anual especializada en Rusia y Europa del Este. Durante los años de su existencia, la exposición Prodexpo ha desempeñado un papel importante en el fomento de la industria de alimentos de Rusia y a la promoción de los productos alimenticios de alta calidad para el mercado interno. Además, contribuye a la realización de proyectos de alta prioridad federal encaminados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Rusia (Ferias Info, 2020).
- *DairyTech*: es una feria internacional para las industrias de lácteos y carne. Es una de las pocas ferias en Rusia, que se ocupa del ciclo completo de la carne industrial y los productos lácteos - desde la extracción de la carne fresca y la leche fresca a la producción de productos para la venta. Sistemas de equipos, tecnologías, certificados, transporte, envasado y almacenamiento se muestran en la feria (Ferias Info, 2020).

11.6.3. Mercado contingente: Egipto

11.6.3.1. Generalidades. Egipto está ubicado en el continente africano, cuenta con una extensión territorial de 1.001.450 km², su población es de 100.388.073 habitantes, y a pesar que el idioma oficial es el árabe clásico, el más hablado y entendido por la totalidad de la población es el árabe egipcio. Su capital y ciudad más poblada es Cairo (Index Mundi, 2017).

11.6.3.2. Datos macroeconómicos.

Tabla 44.

Datos macroeconómicos de Egipto.

Egipto	
Dato	Valor
PIB Anual (miles USD)	303.175,13
PIB Per Capita (miles USD)	3.020
Desempleo	9,8%
Inflación	14,4%
Exportaciones (miles USD)	30.632.553
Importaciones (miles USD)	78.657.518
Balanza Comercial (miles USD)	-48.024.965

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Banco mundial y Trademap.org.

Como se puede observar en la tabla anterior, Egipto presenta una balanza comercial deficitaria, debido al alto nivel de importaciones que supera al de exportaciones.

11.6.3.3. Sector cárnico en Egipto.

Tabla 45.

Comercio Internacional de Carne bovina, deshuesada y congelada Egipto.

Importaciones			Exportaciones			Saldo Comercial (miles de USD)
País origen	Valor (miles de USD)	Toneladas	País destino	Valor (miles de USD)	Toneladas	
Mundo	1.491.463	N.R.	Mundo	230	44	-1.491.233
Brasil	982.497		Pakistán	103	15	-982.394
India	465.960		Ghana	64	15	-465.896
Colombia	16.261		Côte d'Ivoire	63	14	-16.261
Nueva Zelanda	4.861		-	-	-	
China	3.979	2.200	-	-	-	
Australia	3.838	N.R.	-	-	-	

Fuente: Elaboración propia a partir de Trademap.org

Egipto es un gran comprador de productos cárnicos de la especie bovina, y su principal abastecedor es Brasil; Colombia se ubica dentro de los principales proveedores, en la tercera posición, con un valor exportado superior a los USD 16.000.000. En cuanto a cantidades, en algunos de los países no se tiene el reporte, por lo cual, solo se visualiza la cantidad exportada por el mercado chino.

11.6.3.4. Perfil logístico. El transporte marítimo a Egipto, se lleva a cabo mediante el Océano Atlántico, por tal razón las importaciones que salgan desde el puerto de Buenaventura, deberán atravesar el canal de Panamá, tal como lo indica la Figura 19.



Figura 19. Acceso marítimo a Egipto.

Fuente: Procolombia, 2014

Respecto al tiempo en tránsito internacional de las mercancías, se identifican diferentes plazos de entrega dependiendo de la ruta o escalas que tome la nave que realice el transporte, se parte del lapso temporal menor equivalente a 22 días, tal como lo muestra la siguiente figura.

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Alejandría	Cartagena	Tangier - Marruecos	22
	Buenaventura	Tangier - Marruecos, Cartagena - Colombia	28
	Barranquilla	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	32
	Santa marta	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	29
Puerto said	Cartagena	Tangier - Marruecos, Alejandría - Egipto	25
	Buenaventura	Tangier - Marruecos, Cartagena - Colombia, Alejandría - Egipto	31
	Barranquilla	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	27
	Santa marta	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	26

Figura 20. Rutas marítimas a Egipto.

Fuente: Procolombia, 2014

11.6.3.5. Requisitos de entrada.

11.6.3.5.1. Barreras arancelarias. En Egipto el producto Carne de bovinos, deshuesada y congelada, está libre o exento del pago de arancel, por lo que una negociación internacional en cuánto precios, no sería un gran inconveniente.

11.6.3.5.2. Barreras no arancelarias.

- Requisito de autorización especial por motivos sanitarios y fitosanitarios.
- Requisitos de registro para importadores.
- Límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas).
- Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto.
- Requisitos de etiquetado: medidas en frontera para la protección contra la importación de mercancías infractoras de la propiedad intelectual, además, los productores e importadores de

productos alimenticios deben escribir los períodos de validez, fecha de producción y / o número de lote en el producto.

- Los productores e importadores de productos orgánicos deben cumplir con la norma para la ficha de datos del producto; Se requiere certificado de conformidad para productos orgánicos y debe estar registrado en la Autoridad General de Normas y Calidad de Egipto.
- Requisito de inspección: certificado sanitario en relación con la carne, emitido por la entidad emisora del lugar de origen de la carne.
- Requisito de envío directo: los productos importados seleccionados deben ser enviados directamente desde el país de origen, o desde la sede de las empresas productoras, o sus sucursales o los centros de distribución de propiedad, acreditados por estas empresas o por empresas propietarias de la marca.
- Requisito de margen de efectivo: los bancos deben comprometerse a obtener un margen en efectivo de los importadores de al menos el 50% en caso de abrir cartas de crédito, disponer de letras de cambio o emitir cartas de garantía; para financiar importaciones con fines comerciales.
- Normativa sobre las condiciones de pago de las importaciones: El importador estará obligado a pagar el costo de las importaciones que excedan los USD 5.000 con cualquiera de los sistemas de pago aplicables por los bancos que operan en Egipto, y se debe completar el formulario respectivo.

11.6.3.6. Ferias de productos alimenticios.

- *Africa Food Manufacturing*: es una feria en la que se proponen soluciones innovadoras y maquinaria en el procesamiento de alimentos. Se lleva a cabo todos los años en el mes de abril y los temas principales consisten en la fabricación, procesamiento y embalaje de productos alimenticios.

12. Capítulo III. Estrategias Comerciales y Operacionales Para la Internacionalización de la Empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S.

Para el desarrollo del presente objetivo se tomó como punto de partida la elaboración de la matriz de Perfil de Capacidades Internas (Ver Anexo F) y la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (Ver anexo G), y a partir de los resultados obtenidos, fue posible identificar los factores más relevantes y de mayor impacto que sirvieron para la realización de la Matriz EFI y EFE, y que estas, a su vez, sirvieron de base para el planteamiento de estrategias.

12.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta matriz permite identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de las áreas que conforman el ambiente interno de la empresa con el fin de conocer la posición general de la misma. Los factores y calificaciones se muestran, a continuación.

Tabla 46.
Calificación de factores internos.

Factores internos	Calificación asignada
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Fuente: Esta investigación

En cuanto a las calificaciones asignadas, se tiene en cuenta la posición de la empresa frente a cada una de las variables contempladas, y se determina si constituye una fortaleza o por el contrario representa una debilidad, asimismo, se asigna una ponderación conforme al impacto que la variable pueda generar en el desempeño de la empresa.

Tabla 47.
Matriz de evaluación de factores internos.

	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	Planeación y ejecución de estrategias	0.08	3	0.24
2	Producción constante durante todo el año	0.08	4	0.32
3	Capacidad de producción disponible	0.12	4	0.48
4	Cuenta con proveedores definidos	0.08	3	0.24
5	Certificaciones de Calidad e Inocuidad (BPM, HACCP)	0.12	4	0.48
6	Alianzas estratégicas con competidores	0.05	4	0.2
Debilidades				
1	No cuenta con personal calificado en temas de exportación	0.12	1	0.12
2	No haber realizado estudios de mercado	0.09	1	0.09
3	Desconocimiento acerca de las condiciones de acceso a mercados internacionales	0.08	1	0.08
4	No se han enviado muestras sin valor comercial	0.05	1	0.05
5	Publicidad mínima en medios masivos	0.05	2	0.1
6	Capacidad de endeudamiento	0.08	2	0.16
TOTAL		1.00		2.56

Fuente: Esta investigación.

La calificación total obtenida en la matriz por encima de 2.5 indica que su posición estratégica interna en su conjunto es fuerte, destacando que las fuerzas son favorables porque el peso total ponderado de las fuerzas internas de la empresa es de 1.96 contra las debilidades que corresponde a 0.60. No obstante, se debe diseñar estrategias para contrarrestar las debilidades existentes y concentrarse aún más en sus fortalezas con el fin de lograr una posición estratégica más sólida.

12.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Mediante esta matriz se identifican y evalúan los factores sobre los cuales la empresa no puede influir directamente, estos pueden representar oportunidades y también amenazas.

Particularmente para el presente trabajo se tomaron en cuenta los factores del sector cárnico en el ambiente internacional.

Tabla 48.

Calificación de factores externos.

Factores externos	Calificación asignada
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Fuente: Esta investigación.

Por su parte las calificaciones asignadas, de forma similar que, en la MEFI, se considera la posición de la empresa frente a cada una de las variables contempladas, y se identifica si constituye una oportunidad o por el contrario representa una amenaza, realizando la ponderación conforme al nivel que pueda afectar la variable para alcanzar el éxito de la empresa.

Tabla 49.

Matriz de evaluación de factores externos.

	Factores Externos Clave	Valor	Calificación	Ponderado
Oportunidades				
1	Fuentes de financiamiento para operaciones de comercio internacional	0.07	4	0.28
2	Planeación y gestión gubernamental de procesos de admisibilidad sanitaria y fitosanitaria en nuevos mercados	0.07	3	0.21
3	Implementación del sistema de trazabilidad a lo largo de la cadena cárnica	0.10	4	0.4
4	Altos niveles de demanda de carne	0.10	4	0.4
5	Participación en ferias nacionales e internacionales de productos cárnicos	0.10	4	0.4
6	Capacitaciones con los entes promotores de comercio internacional	0.10	4	0.4
Amenazas				
1	Inestabilidad del estatus sanitario	0.09	1	0.09
2	Imperfecciones estructurales frente a la admisibilidad sanitaria	0.08	1	0.08

3	Barreras de entrada a mercados internacionales	0.08	2	0.16
4	Productos sustitutos en el país destino	0.05	2	0.1
5	Dependencia de la oferta de ganado	0.08	2	0.16
6	Competencia de plantas procesadoras de alimentos cárnicos exportadoras	0.08	2	0.16
TOTAL		1.00		2.84

Fuente: Esta investigación.

La calificación total resultante de esta matriz es de 2,84, lo cual indica que el ambiente externo es favorable a la organización, reflejado en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades es mayor al peso ponderado total de las amenazas, correspondiente a 2,09 y 0,75 respectivamente. Es posible observar que existen buenas oportunidades de crecer y lograr penetrar nuevos mercados, sin dejar de lado que las principales amenazas de las cuales se debe proteger la empresa estarán latentes, para ello se plantean estrategias en pro de aprovechar dichas oportunidades y disminuir los efectos de las amenazas.

12.3. Matriz Interna – Externa (IE)

Para tener una visión general de la empresa se elabora una matriz que abarque las calificaciones de las dos matrices anteriores, lo cual permite plantear estrategias y tomar decisiones.

Tabla 50.
Rangos de calificación matriz IE

EFI Posición Interna (Eje X)	EFE Posición Externa (Eje Y)	Rango de Calificación
Débil	Bajo	1,00 a 1,99
Promedio	Medio	2,00 a 2,99
Fuerte	Alto	3,00 a 4,00

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se han unido los totales de las matrices es posible identificar hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de la compañía, basándose en lo siguiente:

Tabla 51.

Interpretación de la matriz IE.

Direccionamiento	Cuadrantes	Estrategias
Creecer y construir	I, II o IV	Intensivas o integradoras
Resistir y proteger	III, V o VII	Penetración de mercado / Desarrollo de mercado/ Desarrollo de producto
Cosechar o reducir	VI, VIII o IX	Reducción, desinversión o liquidación

Fuente: Elaboración propia

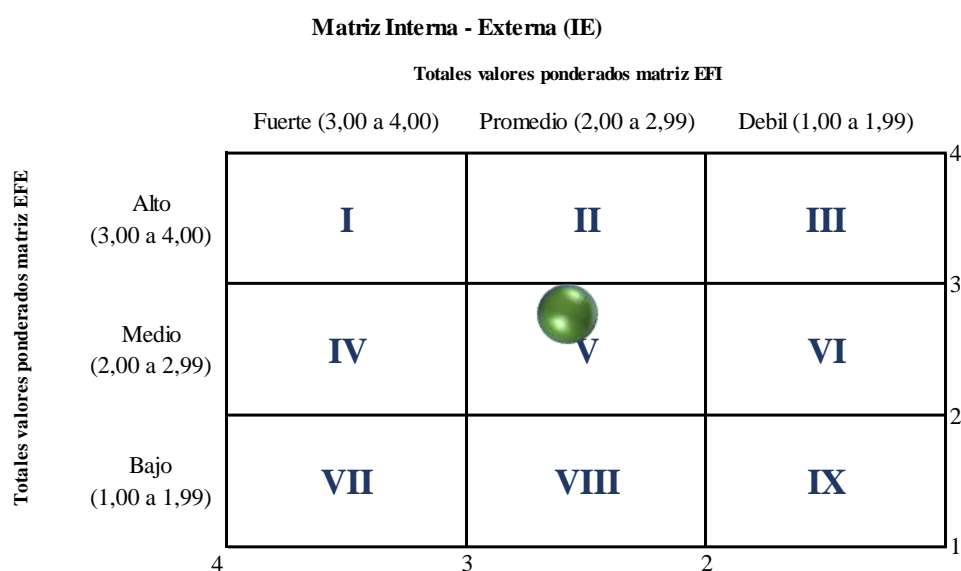


Figura 21. Gráfico de la matriz IE.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica, el resultado del cruce de las calificaciones de las matrices EFI y EFE, ubican a la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. en el cuadrante V, lo cual representa en primer lugar que debe resistir y proteger en el mercado y en segundo lugar las estrategias a plantear deben focalizarse en el desarrollo de mercado y/o el desarrollo de producto.

12.4. Análisis DOFA de la empresa

Tabla 52

Matriz DOFA.

		Fortalezas	Debilidades
		F1: Planeación y ejecución de estrategias. F2: Producción constante durante todo el año. F3: Capacidad de producción disponible. F4: Cuenta con proveedores definidos. F5: Certificaciones de Calidad e Inocuidad (BPM, HACCP). F6: Alianzas estratégicas con competidores.	D1: No cuenta con personal calificado en temas de exportación. D2: No haber realizado estudios de mercado. D3: Desconocimiento acerca de las condiciones de acceso a mercados internacionales. D4: No se han enviado muestras sin valor comercial. D5: Publicidad mínima en medios masivos D6: Capacidad de endeudamiento.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1: Fuentes de financiamiento para operaciones de comercio internacional. O2: Planeación y gestión gubernamental de procesos de admisibilidad sanitaria y fitosanitaria en nuevos mercados. O3: Implementación del sistema de trazabilidad a lo largo de la cadena cárnica. O4: Altos niveles de demanda de carne. O5: Participación en ferias nacionales e internacionales de productos cárnicos. O6: Capacitaciones con los entes promotores de comercio internacional.	(F4, O3) Reforzar vínculo con proveedores ubicados en zonas certificadas, para garantizar la trazabilidad de los productos. (F1, F3, F6, O4) Teniendo en cuenta la capacidad de producción definida para exportación, se debe planear, haciendo uso de la experiencia en cuanto a las alianzas con las empresas locales, el abastecimiento de un posible pedido grande. (F5, O2, O4) Para aprovechar la tendencia del consumo de carne bovina, la actual gestión gubernamental y las certificaciones con las que cuenta la empresa, se debe lograr la estandarización de los procesos de producción, ofreciendo siempre un producto de alta calidad e inocuidad. (F2, F3, O5) Utilizar las ferias internacionales como herramienta para dar a conocer la oferta exportable de su producto en mercados extranjeros y establecer contactos en ellos.	(D1, O6) Implementar el área de comercio internacional y mercadeo, con el fin de definir los responsables del cumplimiento de las metas propuestas y que, por medio del acercamiento a los entes promotores de exportación, se fortalezca la estructura del mismo. (D2, D4, O5) Invertir tiempo en la búsqueda de posibles clientes o distribuidores en el país destino, para un posterior envío de muestras del producto, teniendo como referencia los mercados potenciales obtenidos de la presente investigación. (D5, O4) Diseñar y aplicar campañas publicitarias, identificando las formas de promoción que propendan en mayor medida al reconocimiento de la empresa. (D6, O1) Solicitar apoyo financiero en favor del desarrollo de negocios internacionales, principalmente a bancos de segundo piso como Bancoldex.	

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1: Inestabilidad del estatus sanitario.</p> <p>A2: Imperfecciones estructurales frente a la admisibilidad sanitaria.</p> <p>A3: Barreras de entrada a mercados internacionales.</p> <p>A4: Productos sustitutos en el país destino.</p> <p>A5: Dependencia de la oferta de ganado.</p> <p>A6: Competencia de plantas procesadoras de alimentos cárnicos exportadoras.</p>	<p>(F4, F5, A1, A2) Priorizar esfuerzos para lograr acceder a los mercados donde los productos bovinos de origen colombiano cuentan con admisibilidad sanitaria.</p> <p>(F1, F4, A5) Incluir mayor número de proveedores, planificando un abastecimiento constante, dado el inminente incremento en la producción de la empresa al iniciar con sus procesos de exportación.</p> <p>(F3, A6) Lograr economías de escala, mediante el incremento en la producción, siendo así más eficientes en la optimización de costos, para salir al mercado internacional con precios altamente competitivos.</p>	<p>(D3, A3) Identificar las normas técnicas, legales y arancelarias que debe cumplir el producto para ingresar a los mercados internacionales.</p> <p>(D1, A4) Estudiar el nivel de consumo en el país destino de productos sustitutos e identificar cuáles son los principales factores que llevan a los consumidores a preferirlos o a tener un gusto indiferente por ambos.</p> <p>(D5, A4) Incluir en las campañas publicitarias, los puntos de diferenciación respecto a la competencia de productos sustitutos.</p>

Fuente: Esta investigación.

13. Capítulo IV. Plan de Acción Para la Internacionalización de la Empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S. para el Periodo 2020 – 2021

13.1. Objetivo General

Elaborar un plan de acción que le sirva de soporte a la empresa para llevar a cabo el proceso de internacionalización mediante exportación del producto “carne de bovino, deshuesada y congelada”.

13.2. Objetivos Específicos

- Plantear un conjunto de acciones estratégicas para el fortalecimiento interno y externo de la empresa de cara al proceso de internacionalización.
- Proponer una herramienta que contenga los pasos y aspectos a tener en cuenta para el proceso de exportación al mercado Hongkonés, el cual figura como país objetivo de la presente investigación.
- Diseñar la matriz de costos para la exportación hacia el mercado Hongkonés.

13.2.1. Acciones estratégicas para el fortalecimiento interno y externo de la empresa

Tabla 53.
Estrategias dirigidas a la dirección y organización.

Macro estrategia: Desarrollo de mercado. Objetivo 1. Alinear la estructura organizacional con miras al proceso de internacionalización								
	Acciones Estratégicas	Como	Para que	Quien	Donde	Cuando	Indicador	Recurso
Dirección y Organización	Implementar el área de comercio internacional y mercadeo	Contratación de personal calificado. Diseñando del esquema corporativo del departamento y su respectivo manual de funciones.	Efectividad de las operaciones internacionales	Gerencia y recursos humanos	Empresa	Primer semestre 2021	Personal empleado Nuevo esquema corporativo	Financiero
	Formalizarse como exportador	Actualizando en el Registro Único Tributario (RUT) su actividad de exportador. Rectificando el objeto social en Cámara de Comercio. Inscribirse en la Ventanilla Única de Comercio exterior (Firma digital)	Operar bajo la normativa vigente	Dpto. Comercio Internacional	DIAN Cámara de comercio de Palmira	Primer semestre 2021	Documentación actualizada Usuario VUCE	Financiero y Humano
	Capacitación constante en temas de comercio internacional	Acercamiento a entes promotores del sector y de las exportaciones.	Para fortalecer el departamento de comercio internacional y mercadeo	Dpto. Comercio Internacional	Con una entidad autorizada por la ONAC para la firma digital y el posterior registro en la Consejo Nacional de la Cadena Cárnica Colombiana (Fedegan, Ministerios, Andi entre otros), Procolombia, Asociación Nacional de Comercio Exterior.	Periodicamente a partir de 2021	Número de capacitaciones	Humano

	Sensibilizar al personal acerca de la importancia de los procesos de internacionalización.	Capacitando continuamente tanto en la parte directiva como la administrativa y la operacional.	Alcanzar una sinergia entre todas las áreas de la empresa.	Empresa	Todas las áreas	A partir del 2021	Número de capacitaciones anuales.	Humano
--	--	--	--	---------	-----------------	-------------------	-----------------------------------	--------

Fuente: Esta investigación.

Tabla 54.
Estrategias dirigidas a producción.

Macro estrategia: Desarrollo de mercado.								
Objetivo 2. Adecuar la planificación de producción actual de la empresa para los procesos de exportación								
	Acciones Estratégicas	Como	Para que	Quien	Donde	Cuando	Indicador	Recurso
Producción		Realizando un mapeo de procesos para identificar cuellos de botella y definir las mejoras correspondientes.					Mapeo Realizado	
	Estandarizar los procesos de producción.	Involucrando a todas las áreas concernientes a la producción de la empresa, transmitiendo de manera clara las responsabilidades e instruir al personal, alineándolo hacia el cumplimiento de objetivos realistas.	Garantizar el estándar de calidad permanente y sin fluctuaciones en los productos bajo la normatividad.	Áreas involucradas en producción, personal especialista en calidad	Empresa	A partir de 2021	Áreas alineadas	Humano y Financiero
		Documentando continuamente el registro y la descripción de cada uno de los procesos o tareas.					Procesos documentados	
		Estableciendo indicadores de evaluación para monitorear las tareas o procedimientos alineados en busca de la mejora continua.					Número de indicadores establecidos	

	Planear que el abastecimiento de las cantidades necesarias para exportar, sean provenientes de zonas certificadas.	Clasificando sus proveedores en base a la zonificación establecida por el ministerio de agricultura y desarrollo rural.	Garantizar la trazabilidad del producto a exportar.	Gerencia, dpto. de compras y dpto. de comercio internacional	Empresa	Primer semestre 2021	Número de proveedores en zonas certificadas	Humano
		Reforzando vínculos comerciales con los proveedores de zonas con menos tendencia a la aparición de brotes de enfermedades.					Número de vínculos comerciales	
	Diseñar un plan de abastecimiento constante para satisfacer la demanda en mercados extranjeros.	Ajustar los planes de producción con turnos dobles.	Utilizar la capacidad máxima de producción.	Gerencia, Producción	Empresa	Segundo semestre de 2021	Número de trabajadores nuevos	Financiero
		Incluir más proveedores al grupo que abastece a la empresa.	Para no afectar la oferta de la empresa en el mercado local.				Número de proveedores nuevos	Humano
	Disponer de alianzas comerciales para abastecimiento de posibles pedidos grandes.	Acuerdos de cooperación con empresas que cuenten con certificaciones de calidad.	Abastecer altos niveles de demanda.	Gerencia y dpto. de comercio internacional	Sector	Transcurso del año 2022	Número de aliados estratégicos	Humano

Fuente: Esta investigación.

Tabla 55.
Estrategias dirigidas al producto.

Macro estrategia: Desarrollo de mercado / Desarrollo de producto.								
Objetivo 3. Aprovechar oportunidades comerciales para los productos de la empresa								
	Acciones Estratégicas	Como	Para que	Quien	Donde	Cuando	Indicador	Recurso
Producto	Priorizar la búsqueda de clientes en mercados donde los productos bovinos de origen colombiano cuentan con admisibilidad sanitaria.	Investigando constantemente los procesos gubernamentales concernientes a temas de admisibilidad. Revisando en bases de datos de la DIAN y Trademap previas exportaciones de carne de bovino para identificar los mercados.	Agilizar la consolidación de mercados extranjeros.	Dpto. de Comercio internacional	Páginas del sector como DANE, DIAN, Ministerios, FEDEGAN, Contexto ganadero	Primer semestre 2023	Investigaciones realizadas Número de mercados identificados	Financiero
	Adaptar empaque a las condiciones exigidas por mercados internacionales.	Investigando los requisitos de empaque de carne bovina en los mercados potenciales. Subcontratando empresas para el diseño del empaque y el embalaje de los productos. Elaborando empaques que cumplan con las condiciones, realizando las respectivas pruebas piloto.	Para evitar inconvenientes en el ingreso del producto al mercado extranjero.	Dpto. de producción	Empresa	Primer semestre 2024	Requisitos identificados por país. Número de vínculos con empresas especializadas. Número de pruebas piloto realizadas.	Financiero

	Estudiar el consumo de los productos sustitutos.	Identificando el nivel de importaciones de este tipo de productos. A través de estudios de mercado, conocer las motivaciones que llevan al consumidor a demandarlos.	Medir la cuota de mercado y establecer su tamaño. Establecer acciones para lograr diferenciarse.	Dpto. de Comercio internacional	Páginas del sector como DANE, DIAN, Ministerios, FEDEGAN, Contexto ganadero	A partir de 2021	Número de productos sustitutos por mercado Número de estudios de mercado.	Humano
	Desarrollar nuevas líneas de productos teniendo en cuenta el consumo de los mercados potenciales.	Investigando los patrones y hábitos de consumo. Conocer los cambios en las preferencias de los consumidores en el mercado. Implementando área de I&D.	Diversificar la oferta de productos a exportar.	Gerencia, recursos humanos y dpto. de producción.	Empresa	Segundo semestre de 2027	Número de mercados investigados. Tendencias de consumo Personal cualificado	Financiero y Humano

Fuente: Esta investigación.

Tabla 56.
Estrategias dirigidas al precio.

Macro estrategia: Desarrollo de mercado.								
Objetivo 4. Incursionar en el mercado con precios equivalentes a los precios establecidos en dicho mercado.								
	Acciones Estratégicas	Como	Para que	Quien	Donde	Cuando	Indicador	Recurso
Precio	Fijar políticas de precio para ventas internacionales	Realizando un plan de costos teniendo en cuenta las condiciones de entrada a los mercados. Analizando los precios de venta de la competencia local que se encuentra exportando.	Facilitar negociaciones	Empresa	Áreas de producción y dpto. de Comercio Internacional	A partir de 2021	Plan de costos formulado. Precios de referencia	Humano
	Lograr economías de escala haciendo más eficiente y efectivos los procesos dentro de la empresa	Maximizar el nivel de producción aprovechando la capacidad disponible. Mayor eficiencia en el uso de la maquinaria.	Reducir costos medios de producción para salir al mercado precios competitivos	Empresa	Producción	Primer semestre 2025	Cantidad de la Producción destinada para la exportación. Rendimiento de los equipos	Humano

Fuente: Esta investigación

Tabla 57.
Estrategias dirigidas a plaza.

Macro estrategia: Desarrollo de mercado.								
Objetivo 5. Ganar presencia comercial en el mercado Hongkonés.								
	Acciones Estratégicas	Como	Para que	Quien	Donde	Cuando	Indicador	Recurso
Plaza	Identificar las normas técnicas, legales, arancelarias y medidas sanitarias para acceder al mercado objetivo.	Asesorarse con entes reguladores del comercio internacional acerca de los requisitos para exportar carne de bovino deshuesada y congelada.	Cumplir a cabalidad con lo exigido por la normatividad del mercado objetivo.	Dpto. de Comercio internacional	INVIMA, ICA, DIAN y sus homólogos en el país destino	Primer semestre 2021	Productos certificados	Financiero
	Buscar posibles clientes o distribuidores en el mercado de Hong Kong.	Realizando una base de datos de posibles compradores, basándose en información de DIAN, Cámara de Comercio, Procolombia, ConnectAmericas, Trademap y la participación en ferias.	Diversificar la cartera de clientes.	Dpto. de Comercio internacional	Empresa	Primer semestre 2021.	Número de clientes potenciales	Financiero y humano
		Identificando los principales canales de distribución en Hong Kong.					Número de canales de distribución identificados.	
	Seleccionar el modo de entrada al mercado.	Evaluando el perfil de los posibles distribuidores.	Disminuir riesgos en los procesos de exportación.	Dpto. de Comercio internacional	Empresa	Primer semestre 2021.	Perfiles evaluados.	Humano

	Solicitar acompañamiento a entes promotores del comercio internacional.	Programando asesorías para ejecutar el plan de trabajo establecido.	Realizar la primera exportación al país objetivo.	Dpto. de Comercio internacional	Cámara de comercio de Palmira y Procolombia	Primer semestre 2021	Número de asesorías	Humano
	Solicitar apoyo financiero a bancos de segundo piso.	Indagando sobre las ventajas que ofrecen los bancos de segundo piso, junto a sus requisitos exigidos.	Seleccionar el que mejor le convenga para financiar operaciones internacionales.	Empresa	Bancóldex, Procolombia, Bancos comerciales	Primer semestre 2021	Capital de trabajo	Humano

Fuente: Esta investigación.

Tabla 58.
Estrategias dirigidas a publicidad y promoción.

Macro estrategia: Desarrollo de mercado								
Objetivo 6. Establecer formas de promoción de producto en mercados internacionales								
	Acciones Estratégicas	Como	Para que	Quien	Donde	Cuando	Indicador	Recurso
Publicidad y Promoción	Diseñar y aplicar campañas publicitarias.	Mediante la implementación de la página web, el mejoramiento de las fichas técnicas de los productos y difusión en redes sociales.	Promocionar la imagen corporativa y facilitar el acceso a la información de la empresa y de los productos que ofrece.	Dpto. Mercadeo	Plataformas informáticas	Primer semestre 2021	Conteo de visitantes.	Financiero
		Ofreciendo contenidos accesibles al público objetivo.					Manejo de contenido.	

	Incluyendo puntos de diferenciación respecto a la competencia de productos sustitutos.				Nivel de diferenciación.			
	Participar en ferias internacionales de alimentos para la exhibición de los productos.	Dada la emergencia sanitaria, identificar las nuevas fechas de las ferias que se llevarán a cabo	Promocionar productos en otros países y hacer negocios.	Gerencia y Dpto. de Comercio internacional	En el lugar de las ferias, dependiendo del mercado al que se pretenda acceder	Primer semestre 2021	Listado de ferias	Humano
		Prevía inscripción al evento y preparación para el mismo.				Transcurso del año 2021	Número de participaciones en ferias	Financiero
		Viaje de misión comercial.					Visitas programadas	
	Enviar muestras sin valor comercial a compradores interesados en la Carne de bovino.	Bajo la normativa del decreto 1165 de 2019, concerniente a los regímenes de exportación.	Dar a conocer la calidad e inocuidad del producto.	Dpto. de Comercio internacional	Mercado objetivo	Transcurso del año 2021	Número de envío de muestras	Financiero

Fuente: Esta investigación.

Tabla 59.

Estrategias dirigidas a la parte financiera.

Macro estrategia: Desarrollo de mercado.								
Objetivo 7. Establecer el margen de utilidad de la comercialización del producto en el mercado internacional								
	Acciones Estratégicas	Como	Para que	Quien	Donde	Cuando	Indicador	Recurso
Financiero	Calcular los costos asociados con la exportación e identificar los riesgos.	Cotizando las tarifas manejadas por cada uno de los agentes que intervienen en un proceso de exportación (Carga, Transporte, Aduanas, Seguro, etc.). Analizando los términos de negociación internacional (INCOTERMS).	Determinar costos unitario y total de venta.	Empresa	Dpto. de Comercio Internacional	A partir de 2021	Número de cotizaciones Costo en principales Incoterms	Humano
	Costear los aspectos logísticos para el proceso de exportación.	Identificando las condiciones de transporte y almacenamiento de productos perecederos (Conservación de la cadena de frío).	Establecer costos de adaptación del producto.	Empresa	Dpto. de Comercio Internacional	A partir de 2021	Lista de condiciones logísticas	Humano y financiero
Costo estimado para la ejecución de las estrategias			\$295.000.000					

Fuente: Esta investigación

13.2.2. Propuesta para la exportación de carne bovina al mercado de Hong Kong

Para dar inicio con el proceso de internacionalización de la empresa por medio de la exportación, una vez se ha tomado la decisión, y se ha determinado el mercado objetivo en la presente investigación, es imperioso establecer una serie de pasos y aspectos a considerar, tomando como referencia las guías de internacionalización y exportación brindadas por entes como Procolombia y LegisComex.

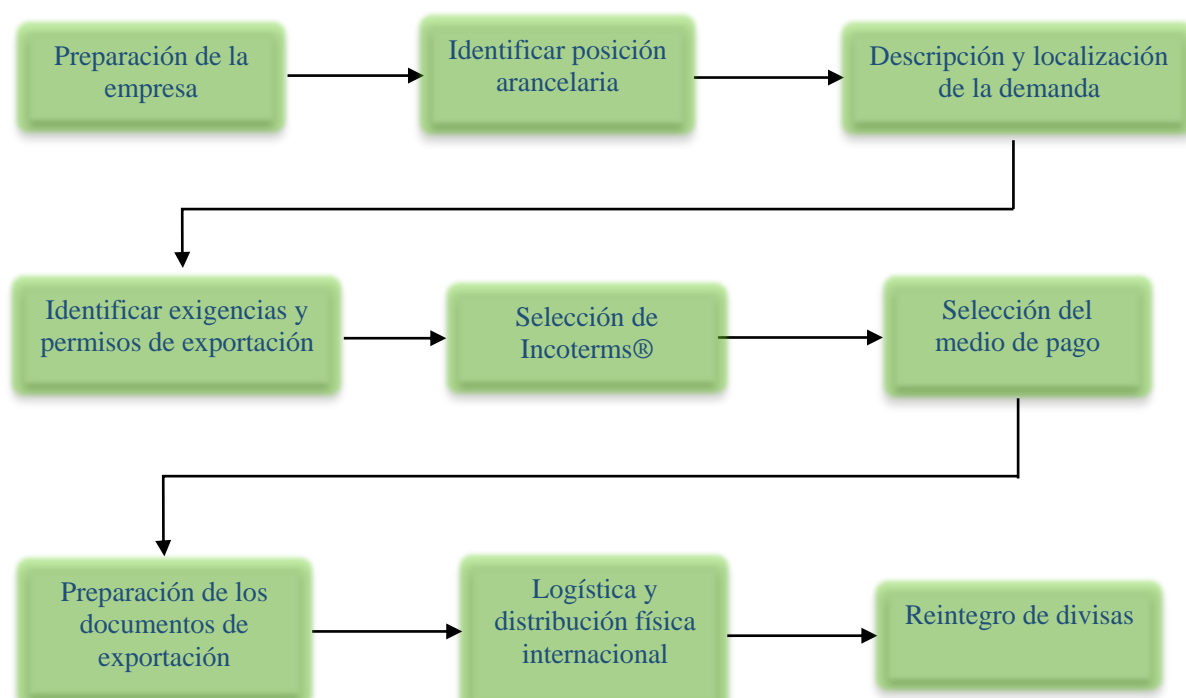


Figura 22. Flujograma de exportación.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de LegisComex y Procolombia.

Cabe aclarar que los pasos mencionados en el anterior diagrama han sido abordados a lo largo de la presente investigación, sin embargo, a continuación, se hace una profundización de algunos y se complementa con información importante.

13.2.2.1. Preparación de la empresa. En este paso se deben contemplar aspectos como conocimientos generales, el diagnóstico del potencial exportador, la selección del producto a exportar, la actualización en la casilla 22 del Registro Único Tributario (RUT) como exportador, registro ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior, y modificación del objeto social en la matrícula mercantil de Cámara de Comercio.

13.2.2.2. Identificar la posición arancelaria. Equivale a un código de identificación que consta de 10 dígitos, que se asignan a todas aquellas mercancías que vayan a pasar por el proceso de importación o exportación, caracterizando un producto en un sistema ordenado de descripción y codificación, basado en el Sistema Armonizado (SA), desarrollado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) (Procolombia, 2018).

Este código sirve para describir la mercancía con fines de facilitar su identificación en el comercio internacional, también determinan los requerimientos e impuestos a pagar, clasificar incorrectamente puede generar multas y embargos.

13.2.2.3. Descripción y localización de la demanda. Un factor clave a tener en cuenta acerca de Hong Kong, es que es un país con una producción de carne de bovino inexistente, pues según el Departamento de Agricultura, Pesca y Conservación del país, solamente 7 km² del total de territorio están cultivados, produciendo únicamente productos vegetales, cerdos, aves de corral y leche en pequeñas granjas y cultivos, es por ello, que dicho país debe importar este tipo de productos, para satisfacer la demanda nacional e incluso realizar procesos de reexportación (ICEX, 2019).

13.2.2.3.1. Patrones de consumo. A pesar que Hong Kong pueda llegar a parecer un mercado pequeño si se mide por el tamaño de su población, según Forbes (2019), es allí donde se

presenta una de las mayores concentraciones de multimillonarios del mundo y, como se mencionó líneas atrás, los niveles de renta per cápita son altos, lo cual conlleva a que los niveles de consumo sean elevados, asimismo, el consumidor Hongkonés estará dispuesto a pagar lo necesario por la obtención de productos bovinos de buena calidad.

Por otro lado, su herencia cultural y variedad en las culturas que conviven en el territorio, influyen en los hábitos y patrones de consumo. En cuanto a la frecuencia de compra, es diaria y en cantidades pequeñas, dado el limitado espacio de las viviendas y la costumbre de consumir alimentos en la calle, ya sea en restaurantes o puestos de comida callejeros (ICEX España, 2019).

13.2.2.3.2. Canales de distribución. La red de distribución de carne bovina en Hong Kong sigue el esquema habitual del resto de productos alimenticios, puesto que el abastecimiento internacional de los productos a dicho mercado, se realiza en mayor medida por medio del canal de distribuidor mayorista y en ocasiones por el minorista quien en ese caso actúa como importador directo. Por su parte, el importador mayorista es la figura principal de comercialización, ya que en sus canales de distribución se incluye el abastecimiento de minoristas, el grupo de hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA), y algunas veces la reexportación. En cuanto al canal minorista, se utilizan los establecimientos de venta modernos y los de ventas tradicionales. Particularmente el canal HORECA es bastante importante ya que representa grandes oportunidades de negocio para la exportación de carne bovina, puesto que

Hong Kong es considerado el centro culinario de Asia y recibe a más de 50 millones de turistas en el año.

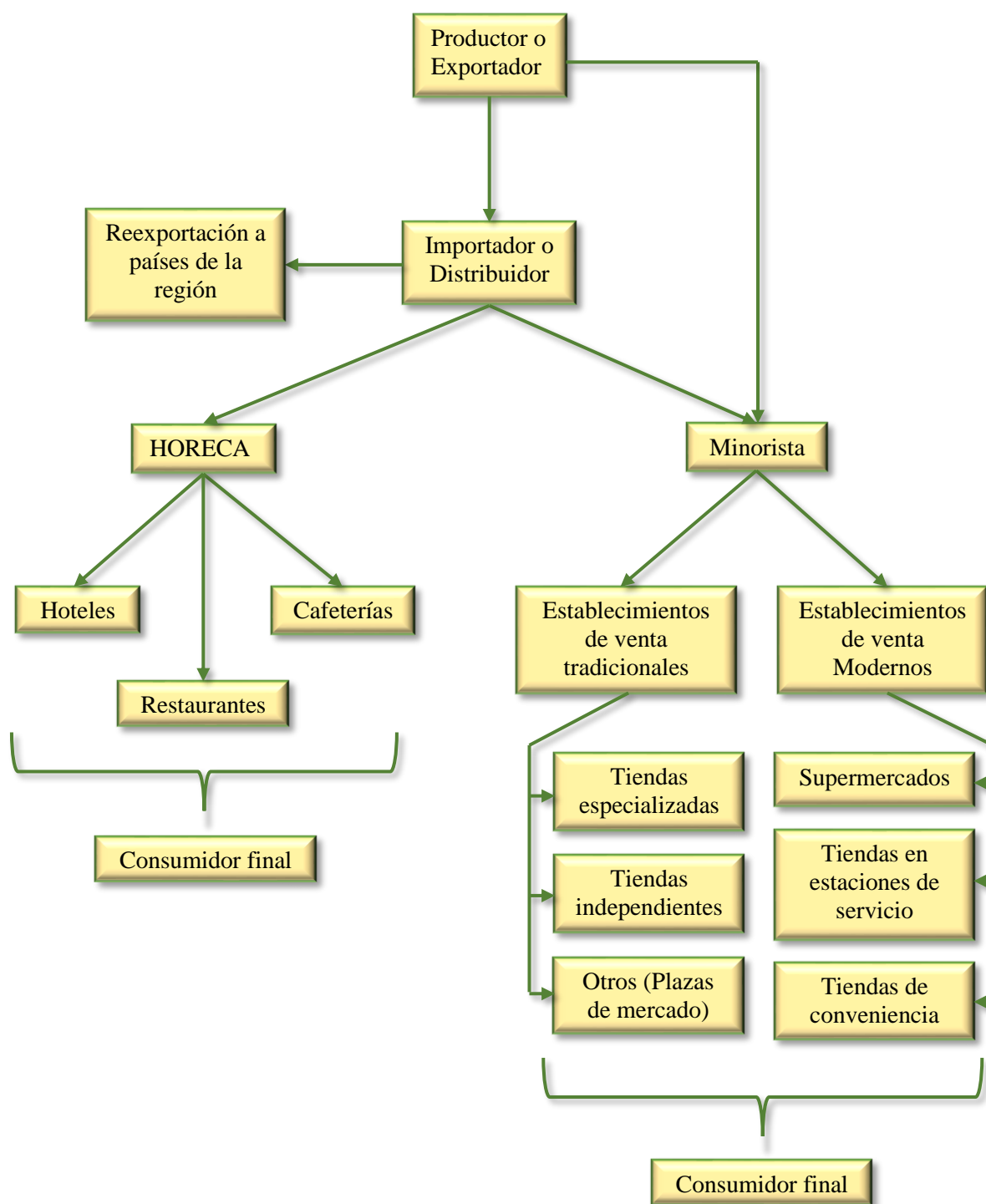


Figura 23. Canales de distribución en Hong Kong.

Fuente: Elaboración propia en base a Estudio de Mercado ICEX.

13.2.2.3.3. *Empresas Importadoras en Hong Kong para la subpartida arancelaria*

0202.30. Se identifican dos grupos de empresas potenciales para la empresa Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., las pertenecientes al primer grupo comprenden dentro de sus productos de importación al producto “carne ultracongelada”, y por su parte, las clasificadas en el segundo grupo, importan el producto “carne y despojos congelados rápidamente”, ambos grupos de empresas se presentan a continuación.

Tabla 60.

Empresas Importadoras de carne ultracongelada.

Nombre de la empresa	Ciudad	Sitio web
AJC International (Asia) Ltd	Wanchai	http://www.ajcfood.com
Angliss Hong Kong Food Service Ltd	Kwai Chung	http://www.angliss.com.hk/main.php
Befit (Asia) Limited	Tsim Sha Tsui East	http://www.gloryltd.com.hk/
Dah Chong Hong, Ltd	Kowloon Bay	http://www.dch.com.hk
Etak International Limited	Wanchai	http://www.etak.com.hk/
Fai Kee Frozen Meat Company Limited	Kwai Chung	http://www.yp.com.hk/faikee-frozenmeat/
Glory Food International Ltd	Tsim Sha Tsui East	http://www.gloryltd.com.hk/
Glory Trading (HK) Ltd	Tsim Sha Tsui	http://www.gloryltd.com.hk/
Hing Lung Food Place Limited	Sheung Wan	http://www.meat.com.hk
Kaitone Food Company Limited	Central	http://www.kaitone.net
Kateford International Limited	Mongkok	http://www.kateford.com
Million (Far East) Limited	Kwai Chung	http://www.millionfareast.com
Moretide Investments Limited	Kwai Chung	http://www.kaibo.com.hk
Seven Round Co Ltd	Sheung Wan	http://www.sevenround.com
Silco International Limited	To Kwa Wan	http://www.silco.com.hk
Sims Trading Co Ltd	Kowloon Bay	http://www.simshk.com
Wah Fat Food (H.K.) Limited	North Point	http://www.wahfatfood.com.hk/
Wilson International Frozen Foods (H.K.) Limited	Tsuen Wan	http://www.wilsonfoods.com.hk

Fuente: Trademap

Tabla 61.

Empresas importadoras de carne y despojos comestibles congelados rápidamente

Nombre de la empresa	Ciudad	Sitio web
Eurogroup Far East Limited	Tsim Sha Tsui	http://www.eurogroup.com.hk
Kaitone Food Company Limited	Central	http://www.kaitone.net

Fuente: Trademap

La diferencia entre los dos productos anteriormente mencionados radica en la forma de conservación en cuanto a temperatura, la cual se clasifica de la siguiente manera:

- **Producto ultracongelado:** Un alimento ultracongelado es sometido a un descenso muy rápido de temperatura que alcanza los -40 grados aproximadamente. Posteriormente, es conservado en un ambiente estabilizado que ronda entre los -18 y los -24 grados en función del alimento. La consecuencia de este cambio brusco de temperatura se refleja en la formación de cristales de hielo de mucho menor tamaño que aquellos que se forman en las células de los tejidos de los productos sometidos a congelación, ya que los microcristales que se forman en el interior de las células no dañan las paredes celulares de los alimentos, por lo que al descongelarlo no se produce la pérdida o derrame de los líquidos procedentes de su interior, contenedores de la mayoría de sus nutrientes. De esta manera, se logra mantener casi intactas tanto las propiedades nutricionales del producto, como sus características de textura, olor y sabor (Picking Market, s.f.).
- **Producto congelado:** Un producto congelado es un alimento que ha sufrido un proceso de congelación y que en pocas horas su temperatura se reduce entre -18 y -25°C. La congelación, al ser más lenta, suele provocar la aparición de cristales de hielo que afecta al alimento más que la ultracongelación que es mucho más rápida, no produce cristales de hielo y, en general, mantiene el valor nutricional del alimento congelado (Agromeat, 2017).

13.2.2.4. Identificar las exigencias y permisos de exportación o vistos buenos.

La exportación de ciertos productos, como la carne, exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y otorgamiento del visto bueno, siendo así, que el exportador deberá tramitar ante la autoridad correspondiente y obtener con anterioridad a la exportación, los vistos buenos o requisitos especiales que requiera el producto, teniendo en cuenta las normas vigentes.

En este sentido, se encuentra que, la certificación sanitaria de las exportaciones de animales y sus productos, material genético animal, productos biológicos de uso veterinario, material biológico para diagnóstico e investigación, alimentos para animales, insumos veterinarios y sus materias primas y otros productos reglamentados por el ICA, de acuerdo con la exigencia del país de destino, puede requerir Certificado Zoosanitario para Exportación (CZE) y/o Certificado de Inspección Sanitaria (CIS). Siendo el exportador el responsable de dar cumplimiento a los requisitos establecidos por el país de destino con los cuales se permite el ingreso de las mercancías a su territorio (ICA, s.f.).

- **Certificado de inspección sanitaria de exportación de alimentos y materias primas:** es el documento que expide el INVIMA, en el cual hace constar la aptitud de los alimentos para el consumo humano o la aptitud de las materias primas e insumos para alimentos importados o de exportación, destinados al consumo humano para ser utilizados en la fabricación de alimentos. Este proceso de certificación debe desarrollarse o tramitarse en el puerto de entrada/salida donde se encuentre la mercancía.

El exportador debe realizar el trámite de Certificado Sanitario para Exportación directamente ante el INVIMA a través del sistema informático SIVICOS, y procedimientos establecidos

por dicha entidad. Este certificado será emitido directamente por la oficina del INVIMA en el puerto de salida y contará con las firmas de los inspectores sanitarios del ICA e INVIMA del lugar de embarque (Procolombia, s.f.).

- **Certificado Zoosanitario para Exportación:** es el documento que avala el cumplimiento de los requisitos sanitarios exigidos por el país importador, el cual será emitido a través del SISPA una vez se hayan cumplido todos y cada uno de los requisitos sanitarios exigidos por el país de destino (ICA, s.f.).

Cabe destacar que el interesado en exportar, es quien debe informarse de manera previa si el país de destino exige para el ingreso de mercancías la presentación del Certificado Zoosanitario para Exportación – CZE y el cumplimiento de requisitos sanitarios.

Específicamente, mediante la plataforma que brinda el ICA, una vez se ha realizado la respectiva consulta, se encontró que para el mercado Hongkonés no es exigido.

- Otro de los requisitos más relevantes para poder realizar procesos de exportación de carne, es que debe provenir de plantas de beneficio habilitadas para exportación por parte del Invima. Particularmente en la página del Invima se encuentra que por parte del mercado Hongkonés no son exigidas las plantas autorizadas, tal como se muestra en la siguiente imagen.



ESTABLECIMIENTOS COLOMBIANOS AUTORIZADOS POR TERCEROS PAÍSES A TRAVÉS DE UN PROCESO DE ADMISIBILIDAD OFICIAL
FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/02/2020

PAÍS	NO. DE PLANTAS AUTORIZADAS	ESPECIE O CATEGORÍA	CÓDIGO - RAZÓN SOCIAL	PRODUCTOS
Hong Kong	N/A	Leche y Productos Lácteos	Acceso libre. No requiere autorización de fábricas, para los productos enuncados.	Quesos, leche condensada, leche en polvo, mantequilla, leche líquida, bebidas lácteas, crema y derivados congelados (helados)
Hong Kong	N/A	Carne y Subproductos	Mercado actualmente abierto. No requiere de habilitación de plantas	Carne y subproductos

Figura 24. Autorización de plantas procesadoras de alimentos.

Fuente: Invima, 2020.

13.2.2.5. Términos de negociación internacional (Incoterms®). Seleccionar el termino adecuado es un paso muy importante a la hora de negociar, siendo estos un conjunto de reglas encargadas de estipular cuándo y dónde se produce la transmisión de los riesgos y la obligación en cuanto a los costes, así como quién corre a cargo de ellos y otros factores en relación con este tipo de transacciones. Los Incoterms® se suelen representar con tres letras que resumen su significado.

Estos términos fueron creados establecidas por la Cámara de Comercio Internacional en 1936 y a partir de 1970 son revisadas y actualizadas cada 10 años con el fin de dejar atrás términos que ya no se usan por tener condiciones poco adaptadas al mercado actual (Transeop, 2020).

En la versión 2020, se agrupan de acuerdo al tipo de transporte internacional utilizado, esto es, por transporte marítimo y por transporte multimodal, y la lógica con la que suelen

presentarse es de forma progresiva conforme avanza el punto de entrega iniciando en la planta del exportador y terminando en la planta del importador, tal como lo muestra la Figura 25.

Dentro de los costos que suelen considerarse dentro del comercio internacional se contemplan aspectos como los fletes del país de origen y destino, el flete internacional, los gastos y derechos en aduanas, las maniobras que estén involucradas en el cargue y descargue, y los seguros sobre la carga, En cuanto a los puntos de transferencia de la mercancía se suele realizar en la planta del proveedor o del comprador, en el transporte terrestre en origen o destino, en los puertos de origen o destino sea antes o después del despacho aduanal, en el transporte internacional, o en algún otro punto acordado entre las partes.

Repartición de los costes entre vendedor y comprador según el Incoterm®

	Incoterms® para cualquier modo de transporte							Incoterms® para el transporte marítimo y fluvial			
	EXW	FCA	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP	FAS	FOB	CFR	CIF
Embalaje	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V**
Carga en fábrica	C	V	V	V*	V	V	V	V	V	V	V**
Antes del transporte	C	V***	V	V*	V	V	V	V	V	V	V**
Aduana exportación	C	V	V	V*	V	V	V	V	V	V	V**
Manipulación en la salida	C	C	V	V*	V	V	V	C	V	V	V**
Transporte principal	C	C	V	V*	V	V	V	C	C	V	V**
Manipulación en la llegada	C	C	C	C	V	V	V	C	C	C	C
Aduana importación	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
Después del transporte	C	C	C	C	V	C	V	C	C	C	C
Descarga en fábrica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

* Seguro "A" «Todo riesgo» a favor del comprador

** Seguro «Mínimo» a favor del comprador

*** Según el lugar acordado. Conocimiento a bordo opcional

V : Gastos a cargo del vendedor

C : Gastos a cargo del comprador

Repartición de los riesgos entre vendedor y comprador según el Incoterm®

	Incoterms® para cualquier modo de transporte							Incoterms® para el transporte marítimo y fluvial			
	EXW	FCA	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP	FAS	FOB	CFR	CIF
Embalaje	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carga en fábrica	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Antes del transporte	C	V*	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Aduana exportación	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Manipulación en la salida	C	C	C	C	V	V	V	C	V	V	V
Transporte principal	C	C	C	C	V	V	V	C	C	C	C
Manipulación en la llegada	C	C	C	C	C	V	V	C	C	C	C
Aduana importación	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
Después del transporte	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
Descarga en fábrica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

* Según el lugar acordado

V : Riesgos a cargo del vendedor

C : Riesgos a cargo del comprador

Figura 25. Términos de negociación internacional.

Fuente: Santander Trade.

13.2.2.5.1. Principales responsabilidades. Contratar el transporte internacional y el transporte nacional en origen y en destino, trámites y formalidades aduanales, maniobras de carga y descarga, empaque y embalaje de la mercancía, seguro de la carga y asegurarse que el peso de la mercancía cumpla con el acuerdo SOLAS (Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar) en cuanto a fletes marítimos.

Es importante mencionar que siempre se debe contar con un contrato de compraventa en el cual se establezca el término de negociación utilizado y especificar la versión de dicho término, dejando claras y por escrito las responsabilidades de cada una de las partes (CCM Omar, 2019).

13.2.2.6. Medios de pago. A través de estos, se logra brindar cierto grado de seguridad cuando se realizan negociaciones en un contexto internacional, puesto que es pactado a manera de conveniencia y con anterioridad entre las partes, comprador y vendedor. Teniendo en cuenta que existen muchas formas de entregar el dinero al exportador, es frecuente hacerlo con ayuda de bancos, esto dependiendo del monto y la confianza que hay entre las partes (Diario el exportador, 2020).

Según Legiscomex (s.f.), los medios de pago internacionales más populares son la remesa documentaria (cobranza) y el crédito documentario (carta de crédito), en ambos casos hay una entidad financiera que participa como intermediaria de la operación, lo cual ayuda tanto al importador como al exportador a superar el problema de credibilidad entre las partes. A continuación, se detallan las definiciones establecidas por (LegisComex, s.f.).

13.2.2.6.1. Carta de crédito. Es el primer mecanismo utilizado para prevenir el riesgo de no pago, debido a que la transacción generalmente se presenta entre los intermediarios

financieros, es decir los bancos, pues los pagos provienen directamente de estas entidades y respaldan a los empresarios.

Según la forma de pago, la carta de crédito puede ser irrevocable, confirmada, a la vista, de aceptación o de pago diferido. Los encargados de emitir las cartas de crédito son los bancos (emisor) a solicitud del importador, quien ordena el pago una vez se hayan cumplido todos los requisitos exigidos en ellas. Por medio de la carta de crédito se autoriza a otro banco (corresponsal), ubicado en el país del exportador, a cancelar a este una cantidad de dinero previa a la presentación de los documentos que comprueben el embarque (factura, documento de transporte y seguro). Este pago es por cuenta y riesgo del banco emisor. El importador, quien establece los términos, cancela su compra una vez que ha recibido del banco emisor los documentos que comprueban el embarque de la mercancía.

13.2.2.6.2. Cobranza documentaria. El exportador le encomienda a un banco local los documentos de embarque de la mercancía, para que este, por intermedio de su corresponsal en el país del importador, efectúe la gestión de cobro. Dicho cobro se hace entregando los documentos al importador, ya sea contra pago por su importe (cobranza a la vista), o contra la aceptación de una letra (cobranza a plazo). El exportador, prefiere un crédito documentario porque tiene la garantía del banco. Una remesa solo es aconsejable si conoce bien al comprador en el exterior ya que, como se dijo antes, el banco no tiene la responsabilidad de pagarle. Pero si es la primera vez que hace un negocio con un comprador, no se arriesgue, exija una carta de crédito.

El banco puede asumir distintos roles y grados de responsabilidad en garantizar el cumplimiento del contrato, según la forma de pago que acuerden las partes, y para efectuar su

labor como intermediarios, los bancos funcionan a través de redes mundiales de corresponsalías que facilitan la comunicación entre ellos y, por lo tanto, los pagos internacionales.

El medio de pago elegido para las primeras exportaciones de la empresa Industrias cárnicas de Colombia S.A.S., es la carta de crédito, puesto que, si bien la remesa documentaria resulta más barata, los bancos solo actúan como tramitadores y no tienen responsabilidad en el pago, mientras que en la carta de crédito es directamente el banco emisor quien se compromete realizar el pago al exportador, por tal razón esta es la forma más segura de recibir el pago de los productos, lo cual constituye una garantía en la realización de los procesos de exportación.

13.2.2.7. Logística y distribución física internacional. La logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de la “planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos costos operativos” (Villamizar, s.f., pág. 4).

Por su parte la distribución física internacional, es el proceso que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador, su objetivo principal es reducir al máximo los tiempos, los costos y el

riesgo que se puedan generar durante el trayecto, desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino (Villamizar, s.f.).

13.2.2.7.1. *Rutas de transporte hacia el mercado Hongkonés.*



Figura 26. Distribución física internacional.

Fuente: Promperú.

Por medio de la herramienta brindada en la plataforma de Precolombina, ha sido posible identificar los servicios de transporte, empresas autorizadas e información de referencia para fletes, conexiones y frecuencias.

Tabla 62.
Rutas marítimas desde Colombia hacia Hong Kong.

Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga
Cma-Cgm	Buenaventura	Hong Kong	Oakland - Estados Unidos	34	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Cma-Cgm	Cartagena	Hong Kong	Directo	52	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Cosco Shipping Container Lines	Buenaventura	Hong Kong	Directo	40	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Cosco Shipping Container Lines	Buenaventura	Hong Kong	Directo	53	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Cosco Shipping Container Lines	Cartagena	Hong Kong	Directo	56	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Evergreen marine corporation	Barranquilla	Hong Kong	Colon - Panamá, Ningbo – China	48	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Evergreen marine corporation	Buenaventura	Hong Kong	Directo	38	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Evergreen marine corporation	Cartagena	Hong Kong	Colon - Panamá, Ningbo – China	45	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Hamburg sud	Buenaventura	Hong Kong	Directo	52	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Hapag Lloyd	Barranquilla	Hong Kong	Manzanillo - Panamá	32	Cont 20', cont 40', cont 40' hc
Hapag Lloyd	Buenaventura	Hong Kong	Directo	31	Cont 20', cont 40', cont 40' hc
Hapag Lloyd	Cartagena	Hong Kong	Manzanillo - Panamá	31	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Kawasaki kisen kaisha K-Line	Buenaventura	Hong Kong	Directo	32	Cont 20', cont 40', cont 40' hc
Maersk line	Barranquilla	Hong Kong	Manzanillo - Panamá, Balboa – Panamá	45	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Maersk line	Buenaventura	Hong Kong	Balboa – Panamá	40	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Maersk line	Cartagena	Hong Kong	Manzanillo - Panamá, Balboa – Panamá	44	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc

Maersk line	Santa marta	Hong Kong	Manzanillo - Panamá, Balboa – Panamá	41	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Mediterranean shipping co.	Buenaventura	Hong Kong	Directo	39	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Mediterranean shipping co.	Cartagena	Hong Kong	Balboa – Panamá	38	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Mitsui O.S.K. lines	Barranquilla	Hong Kong	Manzanillo - Panamá, Balboa – Panamá	28	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Mitsui O.S.K. lines	Buenaventura	Hong Kong	Directo	28	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Mitsui O.S.K. lines	Cartagena	Hong Kong	Manzanillo - Panamá, Balboa – Panamá	36	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Nippon yusen kaisha line	Buenaventura	Hong Kong	Callao - Perú, Manzanillo - México	36	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Nippon yusen kaisha line	Buenaventura	Hong Kong	Directo	32	Cont 20', cont 40', cont 40' hc
Pacific international lines ltd	Buenaventura	Hong Kong	Directo	38	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Wan hai lines	Buenaventura	Hong Kong	Directo	40	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Yang Ming Marine Transport Corp	Buenaventura	Hong Kong	Directo	40	Cont 20', cont 40', cont 40' hc
Zim container service	Barranquilla	Hong Kong	Kingston – Jamaica	35	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Zim container service	Cartagena	Hong Kong	Kingston – Jamaica	35	Cont 20', cont 40', cont 40' r, cont 40' hc
Zim container service	Santa marta	Hong Kong	Kingston – Jamaica	32	Cont 20', cont 40', cont 40' hc

Fuente: Rutas marítimas de Colombia Trade.

13.2.2.7.2. *Recomendaciones logísticas para la exportación de perecederos.*

- **Temperatura:** dependiendo de las características y tiempos de conservación de los productos, se debe elegir el tipo de refrigerante y el control de temperatura que se requiera, teniendo presente las temperaturas mencionadas anteriormente.
- **Empaque:** debido a que la carne es un producto sensible a los cambios bruscos de temperatura, es necesario empaquetar herméticamente para evitarlos y conservar las condiciones organolépticas de los productos, por ello es importante asegurarse de que los materiales de los empaques y embalajes sean los correctos y que garanticen la protección del producto en la manipulación desde el origen al destino.
- **Condiciones del contenedor:** previamente se debe enfriar el contenedor y asegurarse de que haya el suficiente espacio para que pueda circular el aire alrededor de los productos, ya que es de vital importancia que una gran proporción del aire frío circule pasando a través de la carga y no solo en torno a ella.
- **Incorporación de tecnologías:** para conocer la trazabilidad y la temperatura de la mercancía en tiempo real en cada uno de los eslabones de la cadena de distribución física internacional.

13.2.2.7.3. *Cadena de frío.* “Es la sucesión de procesos logísticos con una temperatura y humedad relativa controlada, desde el momento inicial de la producción hasta el consumidor final. Su finalidad es preservar el producto de temperaturas críticas de riesgo y evitar la proliferación bacteriana que pueda afectar la salud de los consumidores finales” (Colombia Trade, 2016, pág. 40).

Particularmente para la conservación de los productos cárnicos a la hora de la exportación, la empresa deberá tener en cuenta cada uno de los procesos comprendidos en la cadena de frío, y de acuerdo con Procolombia (2016) son los siguientes:

- **Medición y control de temperatura:** consiste en registrar exactamente la temperatura de una muestra seleccionada y se debe hacer durante toda la cadena de frío, incluyendo los procesos en el frigorífico, almacenamiento, transporte, acopio y entrega al cliente, teniendo en cuenta factores como el envase, el control de inventarios por medio del sistema PEPS (primeros en entrar primeros en salir), instrumentos de medición de temperatura dentro del transporte, considerando que se debe pre enfriar los vehículos antes de la carga y por lo tanto, sus puertas no deben abrirse hasta que este proceso no haya finalizado, bodegas con temperatura controlada durante cargue, descargue y almacenamiento, en este último se debe dejar pasillos de circulación, de manera que no se obstaculice la salida del aire que producen los evaporadores.
- **Condiciones de almacenamiento:** particularmente los alimentos congelados necesitan de atención especial para ello se recomienda, que el área de almacenamiento en congelación esté seca, bien ventilada y limpia, no superar el límite de carga del congelador, asegurarse que sus puertas cierren correctamente, que se realice la respectiva inspección periódicamente tanto del congelador como de los productos almacenados y tener presente que la temperatura ideal de almacenamiento en congelación se encuentra entre 0°C a – 18°C.
- **Empaque y embalaje:** como ya se había mencionado, el empaque juega un papel importante puesto que garantiza la protección del producto en la manipulación desde el origen a destino, agregando valor ya que evita la ruptura de la cadena de frío. Por su parte el embalaje es el

que permite la circulación adecuada del flujo de aire dentro del cuarto, por esto se recomienda sacar provecho de la tecnología para seleccionarlos adecuadamente.

- **Recomendaciones para productos congelados:** por el contrario de los productos refrigerados, los productos congelados no requieren agujeros en las cajas, ya que el aire que circula alrededor de la mercancía es suficiente para eliminar el calor que entra en el contenedor, resaltando que los productos deben ser pre congelados a la temperatura correcta y que el embalaje debe ser capaz tanto de resistir humedad y permitir un flujo de aire vertical por medio de las cajas con el fin de mantener la temperatura. En cuanto al contenedor, se recomienda que la altura máxima de mercancías no sobrepase la línea roja del contenedor y que la ventilación siempre esté cerrada.

- **Logística y transporte:**

Transporte terrestre: con el propósito de preservar la inocuidad y calidad de productos perecederos, las partes interiores de la unidad de transporte, incluyendo techo y piso deben ser herméticas, así como los dispositivos de cierre de los vehículos, de ventilación y circulación interna de aire, deben estar fabricadas con materiales resistentes a la corrosión, impermeables, con diseños y formas que no permitan el almacenamiento de residuos y que sean fáciles de limpiar, lavar y desinfectar. Adicionalmente las superficies deben permitir una adecuada circulación de aire y se debe tener un sistema de monitoreo de temperatura de lectura fácil ubicado en un lugar visible. Se recomienda no usar el vehículo para el respectivo pre enfriamiento de la mercancía, evitar que los pallets estén en contacto directo con las paredes del contenedor y asegurar la carga en la parte trasera por medio de zunchos o trabas.

El vehículo debe ser conducido por una persona capacitada en el manejo del tipo de mercancía que transporta.

Cargue y descargue: el cargue y descargue de la mercancía debe hacerse con la mayor celeridad posible, y los recorridos entre el cuarto frío y el vehículo deben ser muy cortos, siempre verificando la temperatura del producto y del vehículo antes de estos dos procesos.

Transporte marítimo: este tipo de transporte, a razón de sus tiempos de tránsito, se puede considerar como una forma de almacenamiento refrigerado para los productos que requieren de un control de temperatura. Por lo que se debe tomar todas las precauciones necesarias para este tipo de almacenamiento. Existen barcos frigoríficos totalmente equipados para la refrigeración, que tienen sistemas eficientes para la circulación del aire y control de la velocidad de intercambio de aire. Generalmente tienen una capacidad promedio de 4.000 toneladas.

Cabe resaltar que todos los procesos mencionados anteriormente deben ser cuidadosa y efectivamente cumplidos, puesto que una falla en uno de ellos, provocará la ruptura de la cadena de frío y por ende afecciones a las propiedades de los productos.

13.2.2.8. Entes reguladores. Para garantizar el cumplimiento de las normas técnicas, legales, arancelarias y demás normas que regulan los procesos de exportación de productos cárnicos en Colombia, los entes responsables son los siguientes:

- **Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MINCIT):** Su control es de naturaleza comercial, ya que orienta hacia la ejecución y vigilancia de la política de comercio exterior en materia de exportaciones, importaciones y prácticas desleales de comercio, además es el

ente que contiene los Requisitos Específicos de Origen (REO's) de cada país con el cual se disponga de un acuerdo comercial.

- **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN):** Encargada del cumplimiento de las obligaciones en materia aduanera, en cuanto a revisión documental en los procesos de comercio internacional y recaudación de los impuestos generados por dichas operaciones.
- **Instituto Colombiano Agropecuario (ICA):** Ente facultado para ejercer el control técnico sobre los productos o materias primas destinadas a la actividad agropecuaria, así como de animales, vegetales y los subproductos de estos, y certificar la calidad sanitaria y fitosanitaria para los procesos de exportación.
- **Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA):** Es el ente encargado de regular a los establecimientos de alimentos en materia sanitaria y ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio de Salud y Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad, además está encargado de la gestión de admisibilidad de los productos colombianos en los mercados internacionales con los cuales se han adelantado acciones correspondientes para ello.
- **Ministerio de Transporte:** Es el ente que establece las condiciones que debe cumplir el vehículo en el cual se van a transportar los productos cárnicos, asimismo contempla las sanciones en las que incurriría el conductor de en caso de no cumplir con las mencionadas condiciones.
- **Bancos:** Su intervención es de tipo cambiario, puesto que son los encargados del reintegro de divisas una vez se ha efectuado exportación y esta ha sido pagada al exportador.

13.2.2.9. Diligenciamiento de la declaración de cambio y venta de divisas al intermediario (Reintegro de divisas). Los exportadores deben canalizar, a través del mercado cambiario, las divisas provenientes de sus envíos dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de su recibo, correspondientes tanto a exportaciones ya realizadas como a las recibidas en calidad de pago anticipado por futuros pedidos de bienes. Se considera que se recibieron divisas por concepto de anticipo, si estas son canalizadas a través del mercado cambiario, antes del embarque de la mercancía.

Los exportadores de bienes deben diligenciar la declaración de cambio por exportaciones de bienes en el momento de reintegrar las divisas, bien sea mediante su venta a los intermediarios del mercado cambiario o su consignación en las cuentas corrientes de compensación, utilizando el numeral cambiario que corresponda, de acuerdo con las instrucciones establecidas para el diligenciamiento de la misma.

13.2.3. Matriz de costos de exportación

13.2.3.1. Aspectos generales.

Tabla 63.
Datos generales de la carga.

Información básica	
Nombre comercial del producto	Carne de bovino, deshuesada y congelada
Posición arancelaria (país origen)	02.02.30.00.90
Unidad comercial	Kilogramo
Valor de unidad comercial (USD)	4,24
Cantidad de unidades comerciales (Kg)	25.000
Empaque	Bolsa plástica
Embalaje	Caja de Cartón
Dimensiones de la caja (cm)	60*40*20
Peso del embalaje (kg)	1.700
Puertos de origen	Buenaventura, Colombia / Cartagena, Colombia
Puerto de destino	Hong Kong, Hong Kong

Peso total de la carga y el embalaje (Kg)	26.700
Unidad de carga	Contenedor
Modo de transporte	Marítimo
Incoterms®	FCA, CPT, CIP
Forma de pago	Carta de crédito
Tasa de cambio COP/USD	\$ 3.300

Fuente: Elaboración propia

13.2.3.2. Unitarización de la carga.

- **Empaque y embalaje.**

El empaque usado para la exportación de carne congelada debe ser eficiente contra la humedad y presentar buenas características de sellado para la correcta conservación del producto durante todo el proceso logístico. Así las cosas, el material de empaque para la exportación de los productos cárnicos serán las bolsas de polietileno, ya que además de ser un material atóxico, no encarece los productos, es reciclable, facilita el empackado, es versátil a formas y dimensiones, facilita el termosellado para el empaque al vacío o por atmósfera modificada, y lo más importante cumple con las normas técnicas gracias a que ofrece resistencia al crecimiento de bacterias.

Cada uno de los empaques debe contener la información requerida por la autoridad sanitaria en Colombia y por la del mercado destino, esta es, nombre de la empresa, nombre del corte, condiciones de almacenamiento, registro sanitario, fecha de sacrificio, fecha de empaque y fecha de vencimiento, en inglés.

Antes de situar los productos empackados dentro del embalaje, se debe hacer uso de una película plástica interna para proteger en mayor medida la temperatura interna de las cajas, evitando las filtraciones de líquidos sobre el cartón.

En cuanto al embalaje, el material que se deberá usar es la caja de cartón de doble corrugado, ya que es un material excepcionalmente apto para el almacenamiento y transporte de mercancías en espacios refrigerados o espacios congelados (Procolombia, 2016). Las cajas de cartón deberán ser capaces de soportar el peso generado por el apilamiento de la carga, por tal razón se debe especificar a la compañía suministradora del embalaje, lo requerido en términos de resistencia, teniendo en cuenta el nivel de apilamiento que se relaciona en el ítem de paletización.

Particularmente, de las características que presenta el embalaje de cartón compacto, se rescatan, entre otras, su fuerza y lo compacto que es, rapidez a la hora de congelar, es 100% reciclable, permanece robusto aún en condiciones de humedad, brinda seguridad alimentaria y ofrece una alta calidad de impresión.

Al igual que con el empaque, cada una de las cajas debe ir marcada con la información concerniente a la empresa, producto y fechas descritas anteriormente, aclarando, además, la naturaleza perecedera del producto, los pictogramas (indicaciones visuales) para el manipuleo en cargue y descargue, número de cajas o embalajes, y los datos de destino incluyendo el lugar de entrega y los datos del destinatario, tal como la estipula la norma ISO 28219 de 2017.

En algunos países del mundo existen restricciones sobre simbología y embalaje, particularmente en Hong Kong, no se aceptan empaques blancos, y tampoco el uso de imágenes de gatos en los mismos (LegisComex, 2017).

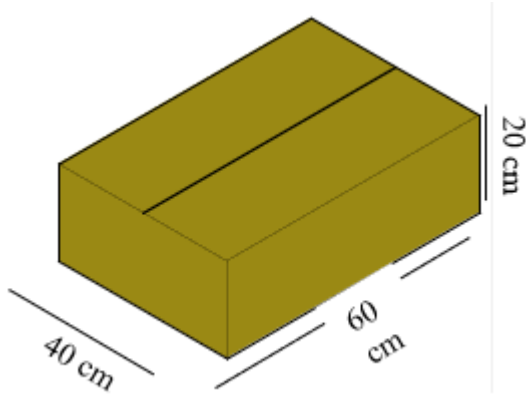


Figura 27. Medidas del embalaje.

Fuente: Elaboración propia.

El peso aproximado de cada una de las cajas y sus respectivos empaques, es de 1.7 kg.

- **Unidades de carga.**

Son un conjunto de productos de pequeñas dimensiones que deben ser agrupados con el fin de facilitar su manejo y minimizar la frecuencia de movimiento del material, equipamiento de almacenaje y manutención estándar, y para agilizar tiempos de cargue y descargue (Ceupe, s.f.).

La primera unidad de carga a contemplar son los pallets, sobre los cuales va a ir estibada la mercancía, que, para el presente caso, se hará uso de pallets de madera con las medidas americanas (120 cm * 100 cm). En cuanto a la normativa que regula las condiciones que deben cumplir los embalajes de madera usados para el transporte internacional, se establece la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF 15), la cual pretende disminuir considerablemente el riesgo de introducción y dispersión de plagas cuarentenarias.

En lo que concierne a la segunda unidad de carga, para la exportación de mercancía sensible a la temperatura, la unidad de carga requerida es el contenedor refrigerado, para el presente caso, se hará uso de un contenedor reefer (refrigerado) o comúnmente conocido como contenedor frigorífico de 40 pies de alto cubicaje (High Cube), el cual mantendrá los productos congelados durante el tránsito internacional llegando al destino en perfectas condiciones para el consumo. Para la obtención del contenedor, se realizará el contrato con la naviera, para la asignación del número de este y los precintos de seguridad correspondientes.

- **Plan de estiba y paletización.**

Para la obtención de los pallets necesarios para la unitarización, se debe incluir en la contratación del transporte, el alquiler (o compra) de los pallets, los cuales deben ser revisados para determinar si cumplen con la norma NIMF 15 descrita en líneas anteriores.



Figura 28. Medidas del pallet americano.

Fuente: Escuela de Organización Industrial (EOI), 2013.

Es de vital importancia realizar un cálculo preciso de las estibas y sus respectivas características, puesto que estas permitirán conocer el peso y volumen que transportará el

contenedor. El proceso a llevar a cabo, una vez se tiene la mercancía congelada, empacada y embalada, consiste en distribuir las cajas en el pallet, de tal manera que se aproveche al máximo el área del mismo, iniciando con el tendido hasta completar el nivel de apilamiento óptimo. Una vez son situadas todas las cajas, se debe proceder a asegurarlas haciendo uso de flejes y esquineros para darle mayor estabilidad a la carga y evitar daños en embalaje o de la mercancía a la hora de la manipulación de la carga, de preferencia, se debe estibar la carga en bloques sólidos sin dejar espacio entre los embalajes o cajas para evitar la formación de puntos de calor o interrupción del circuito de frío.

Como se mencionó anteriormente, el tipo de pallet contemplado para la exportación, será el tipo americano, y teniendo en cuenta las medidas del mismo (120 cm * 100 cm * 15 cm), se establecen las especificaciones unitarias y conjuntas de las estibas en la Tabla 64.

Tabla 64.
Plan de estiba.

Número de cajas	1.000
Peso neto en cada caja (kg)	25
Peso del empaque y embalaje (kg)	1,7 (por caja)
Peso bruto de cada caja (kg)	26,7
Tendido	5 cajas
Niveles de apilamiento	10
Cajas por pallet	50
Número de pallets	20
Peso del pallet (sin carga)	30 kg
Peso de los flejes y esquineros por pallet (kg)	1
Peso del pallet cargado (kg)	1.366

Fuente: Esta investigación

A partir de la información establecida en la anterior tabla, se procede a simular la colocación de las cajas sobre el pallet en la imagen, donde se observa el nivel de apilamiento y el tendido.

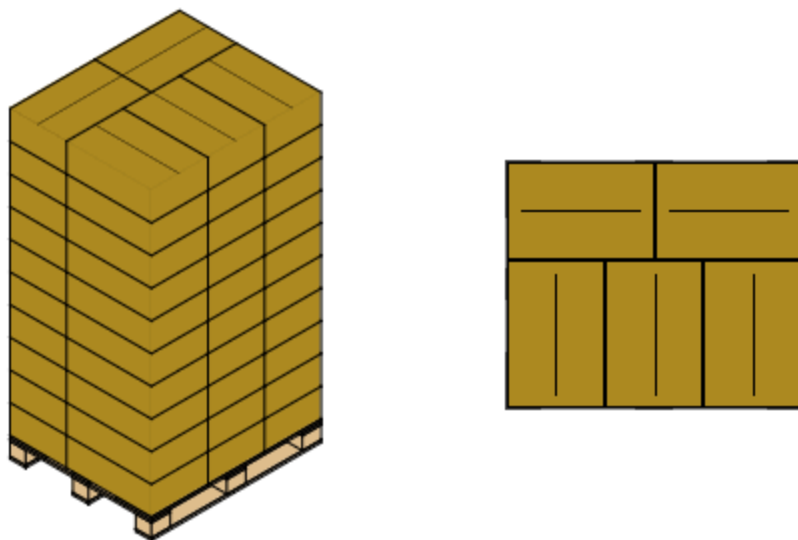


Figura 29. Paletización de la carga.

Fuente: Esta investigación.

- **Contenerización.**

Una vez transportado el contenedor hacia las instalaciones de la empresa, se revisará que éste se encuentre libre de averías y en condiciones de transportar alimentos para el consumo humano, luego de haber inspeccionado el contenedor, se procederá a enfriarlo hasta que la temperatura sea la indicada para el almacenamiento y transporte de productos congelados (regularmente entorno a los -18°C).

Para el llenado del contenedor será necesaria la presencia de un montacargas, que para el caso de los productos alimenticios es común la utilización de aquellos que funcionen con baterías, ya que estos no emiten gases nocivos para los alimentos, bebidas y la salud de los

trabajadores y de los consumidores. El montacargas se encargará de transportar los productos previamente paletizados y asegurados hacia el interior del contenedor.

Dado que la exportación se realizará en el volumen suficiente para llenar un contenedor completo, la condición de llenado del mismo será FCL (Full Container Load) o Carga de Contenedor Completo por sus siglas en español, y por lo tanto no se hará uso del envío de mercancía consolidada.

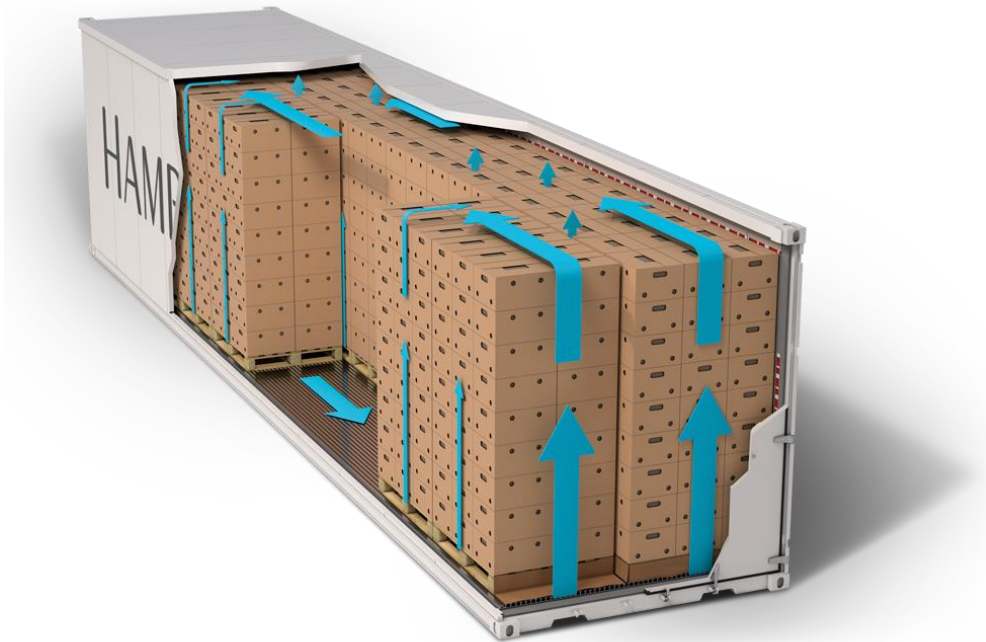


Figura 30. Flujo de aire en el contenedor.

Fuente: Hamburg Süd.

Como lo muestra la imagen, la distancia existente entre estibas, y a su vez entre las estibas y las paredes del contenedor, sumado al espacio inferior originado por los pallets, permiten un correcto flujo del aire frío dentro del contenedor, circulando por cada uno de los espacios y manteniendo las condiciones de cada una de las cajas de la carga.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de la altura de las estibas, es el espacio superior que debe haber para que el aire dentro del contenedor circule de manera correcta, dicho espacio está delimitado por una línea roja, particularmente en el contenedor reefer de 40 pies, el límite se ubica a 10 cm del techo.



Figura 31. Límite de estiba en contenedor reefer.

Fuente: Ocean Network Express

- **Peso del contenedor.**

Tomando como referencia los datos determinados en el ítem de paletización, el peso del contenedor estará definido por siguientes valores:

Tabla 65.

Peso del contenedor.

Número de pallets	20
Peso bruto pallet (kg)	1.366
Peso bruto de la carga (kg)	27.320
Tara del contenedor (kg)	4.420
Peso Bruto del contenedor (kg)	31.740

Fuente: Esta investigación

13.2.3.3. Transporte. Una vez llenado y sellado el contenedor se debe realizar el envío de los datos acerca de la Verificación del Peso Bruto VGM (Verified Gross Max – por sus siglas en inglés) al agente marítimo.

Es importante asegurar con el transitario que toda la cadena de transporte internacional, desde el camión hasta las instalaciones portuarias, dispone del equipamiento necesario para mantener la refrigeración de los contenedores.

El vehículo del cual se hará uso para el transporte de la carga hasta el puerto de embarque, es un tractocamión de tres ejes con semirremolque de tres ejes (C3S3), el cual dispone de la capacidad para transportar el contenedor de 40 pies, puesto que posee una capacidad de transporte máxima equivalente a 35 toneladas.

13.2.3.4. Documentos para la exportación. Se deben contar con los documentos expedidos por los entes reguladores de las exportaciones, en este caso para los productos cárnicos. La lista de los documentos soporte que se deben contemplar consiste en:

- Factura Proforma
- Factura Comercial
- Declaración de exportación (Previa aceptación de la SAE)
- Certificado de Inspección Sanitaria (CIS) expedido por el INVIMA
- Bill of Lading (B/L)
- Lista de empaque

13.2.3.5. Transporte Internacional. Es uno de los principales eslabones de la cadena logística, es el que determina cómo y cuándo estarán los productos en manos de los

compradores, debido a esto, la contratación del transporte adquiere así un papel trascendental en la operación internacional (LegisComex, s.f.).

Para la selección del agente que realizará el transporte marítimo, se debe tener en cuenta la ruta que llevará a cabo y las posibles escalas que pueda llegar a realizar la motonave, puesto que, en caso de haberlas, se debe conocer si el puerto de tránsito, permite el ingreso de los productos cárnicos de origen colombiano.

La contratación del transporte marítimo por parte de la empresa, dependerá exclusivamente del Incoterm® pactado con el importador en el contrato de compraventa internacional, donde se define en qué etapa del proceso se transfieren los riesgos y las responsabilidades a la contraparte. Así las cosas, y dado que en el presente estudio se calcularán los Incoterms® FCA, CPT y CIP, la empresa exportadora será responsable de contratar el transporte internacional en los dos últimos.

13.2.3.6. Seguro Internacional. Durante el tránsito de los bienes se deben cubrir los riesgos por pérdida total o parcial y por daños materiales sufridos a causa de incendio, explosión, hundimiento, colisión, caída de aviones, saqueo, entre otros. También se puede extender la cobertura para amparar las pérdidas o daños ocasionados por guerra internacional en los trayectos exteriores (incluyendo actos terroristas) en todo el trayecto asegurado con cobro adicional de prima. Al igual que con el transporte internacional, la contratación del seguro dependerá del Incoterm® pactado con el importador, para el presente caso, en el único término que se contempla el valor del seguro es en el CIP.

13.2.3.7. Matriz de costos de exportación desde el puerto de Cartagena hacia Hong Kong.

Tabla 66.
Costos de exportación en el puerto de Cartagena.

Concepto	Costo Unitario (Usd)	Costo total (Usd)
Valor de la mercancía	4,24	106.060,6
Empaque	0,005	121,21
Embalaje	0,04	1.060,6
Valor EXW	4,29	107.242,42
Costos Directos		
Unitarización	0,018	454,55
Manipuleo local exportador	0,004	90,91
Documentación	0,006	142,42
Transporte en país de origen	0,061	1.515,15
Manipuleo preembarque	0,002	60,61
Manipuleo embarque	0,003	75,76
Bancario	0,007	166,67
Agentes	0,004	95,00
Costos Indirectos		
Administrativos	0,001	30,3
Capital Inventario	0,012	301,4
TOTAL DFI PAIS EXPORTADOR	0,165	4.114,6
Valor FCA	4,572	114.289,77
Transporte internacional	0,028	700,00
Valor CPT	4,6	114.989,77
Seguro	0,029	716,11
Valor CIP	4,628	115.705,88

Fuente: Esta investigación.

13.2.3.8. Matriz de costos de exportación desde el puerto de Buenaventura hacia Hong Kong.

Tabla 67.
Costos de exportación en el puerto de Buenaventura.

Concepto	Costo Unitario (Usd)	Costo total (Usd)
Valor de la mercancía	4,24	106.060,6
Empaque	0,005	121,21
Embalaje	0,04	1.060,6
Valor EXW	4,29	107.242,42
Costos Directos		
Unitarización	0,018	454,55
Manipuleo local exportador	0,004	95,00
Documentación	0,006	142,42
Transporte en país de origen	0,024	606,06
Manipuleo preembarque	0,003	65,00
Manipuleo embarque	0,003	85
Bancario	0,007	166,67
Agentes	0,004	90,91
Costos Indirectos		
Administrativos	0,001	30,3
Capital Inventario	0,012	301,4
TOTAL DFI PAIS EXPORTADOR	0,129	3.219,1
Valor FCA	4,500	112.498,85
Transporte internacional	0,034	850,00
Valor CPT	4,534	113.348,85
Seguro	0,029	716,11
Valor CIP	4,563	114.064,96

Fuente: Esta investigación.

FACTURA PROFORMA / PROFORMA INVOICE

FACTURA N° / INVOICE: 1

FECHA / DATE: 08-dic.-2020

EXPORTADOR / MANUFACTURER:

Empresa / Company Name: Nutrialimentos Cármicos

N.I.T. / N.I.F. / V.A.T. Num.: 901244210

Nombre / Name: Fabián Montoya Murillo

Dirección / Address: km 11 vía Cali – Candelaria, corregimiento el

Carmelo, callejón la Samaritana

Ciudad / City: Candelaria País / Country Colombia

Teléfono / Phone: 0

DESTINATARIO / CONSIGNEE

Empresa / Company Name: Sims Trading Co Ltd

N.I.T. / N.I.F. / V.A.T. Num.: 0

Nombre / Name: Sims Trading

Dirección / Address: 20 Kai Cheung Road 7/F, DCH Centre

Kowloon Bay Kowloon

Ciudad / City: Hong Kong País / Country: Hong Kong

Teléfono / Phone: 0

MODO DE TRANSPORTE / MODE OF TRANSPORT	INCOTERM	DIMENSIONES / DIMENSION OF SHIPMENT			PESO BRUTO / TOTAL GROSS WEIGHT	UNIDADES DE CARGA / TOTAL NUMBER OF PACKAGES
Marítimo/Fluvial	FCA	11,58	2,29	2,56	25.000,00	1,00

POSICIÓN ARANCELARIA / HS CODE	DESCRIPCIÓN / DESCRIPTION	CANTIDAD / QUANTITY	PRECIO UNITARIO USD / UNIT PRICE USD	TOTAL USD / TOTAL USD
02.02.30	Carne bovina, deshuesada y congelada / Frozen, boneless meat of bovine animals /	1.000	106,06	106.060,61

SUBTOTAL USD	106.060,61
EMPAQUE Y EMBALAJE	1.181,85
DESCUENTO / DISCOUNT	-0,00
SEGURO / INSURANCE	716,11
TRANSPORTE Y OTROS / SHIPPING AND HANDLING	2.928,35
OTROS / OTHERS	1,00
TOTAL USD	110.887,91

OBSERVACIONES / OTHERS:

INCOTERM: FCA 2020

Vigencia de la cotización: 30 días / Price validity: 30 days

Costos estimados-aproximados / Estimated and approximate costs

Cliente tomados de la base de datos Kompas / Customers taken from the Kompas database

Conclusiones

En este trabajo se elaboró el plan estratégico para la internacionalización de la Pyme Industrias Cárnicas de Colombia S.A.S., donde tomó especial relevancia el proceso de consolidación y análisis de la información correspondiente a los aspectos que conforman las etapas que la empresa debe atravesar para emprender su propósito de internacionalización mediante la exportación.

A partir de la información recolectada mediante el instrumento aplicado al gerente de la empresa y la documentación suministrada por el personal administrativo, con el ánimo de evaluar el estado de la empresa frente a los procesos de exportación, el diagnóstico arrojó como resultado que, la empresa cuenta con potencial suficiente, alcanzando las condiciones mínimas para iniciar con dicho proceso en el corto plazo, destacando que dentro de los tres componentes alrededor de los cuáles se realizó la evaluación, se lograron identificar cuáles de las variables constituían fortalezas y cuales debilidades.

Desde una perspectiva de comercio internacional, la empresa se desempeña en un sector con un alto potencial de crecimiento, sin embargo, dicho crecimiento se ve limitado por debilidades sanitarias en Colombia, ya que si bien, se viene adelantando gestiones de trazabilidad y de condiciones zoosanitarias, aún no se ha logrado establecer admisibilidad sanitaria en muchos mercados, esto debido en gran parte a la inestabilidad del estatus sanitario como país libre de enfermedades bovinas.

En la presente investigación se determinó a la carne bovina deshuesada y congelada como el producto de exportación de la empresa, con lo cual se realizó la investigación de mercados, mediante la evaluación de variables comprendidas y ponderadas en la matriz de

selección de mercados, la cual arrojó a Hong Kong como mercado objetivo, Rusia como alterno y Egipto como contingente. La relación comercial evidencia un posicionamiento en dichos mercados, sin embargo, la inestabilidad mencionada anteriormente ha causado en repetidas ocasiones el cierre temporal a dichos destinos. Asimismo, en este apartado se determinó que el modo de entrada más apropiado para la empresa es el acceso directo por medio de comisionistas, dada la carencia de experiencia en temas de exportación y que representa un menor riesgo para la empresa, puesto que no existe alto grado de compromiso financiero en cuanto a la comercialización del producto.

La empresa presenta un posicionamiento estratégico interno fuerte, y en cuanto a la posición externa el ambiente es favorable, brindando oportunidades de crecimiento empresarial en el ámbito internacional. A partir de lo anterior, se logró concluir que las decisiones que tome la empresa y las estrategias que adopte, deben estar enfocadas en la penetración o desarrollo de nuevos mercados en el corto y mediano plazo, y a largo plazo contemplar el desarrollo de productos. Dichas estrategias fueron plasmadas en la estructura de la matriz DOFA.

Con el desarrollo de los objetivos 1, 2, y 3 de la presente investigación, fue posible la elaboración de acciones estratégicas que a corto plazo facilitaran el acceso al mercado objetivo (Hong Kong) y que, a mediano y largo plazo, permita consolidar y posicionarse en nuevos mercados, hasta alcanzar el nivel deseado de internacionalización.

En la propuesta se concluyen los pasos y aspectos a considerar para las exportaciones hacia Hong Kong, el cuál figura como un mercado altamente atractivo para la exportación de carne bovina, debido principalmente a que su producción de alimentos de dicha naturaleza es inexistente y a que es considerado el centro culinario de Asia. A lo anterior se suma que los

diversos canales de distribución convergen con los tradicionales, facilitando así el entendimiento de los mismos.

Finalmente, mediante la simulación de costos de exportación hacia el mercado Hongkonés, se determinó el precio unitario y total del producto (por contenedor), bajo tres términos de negociación a saber, Free Carrier (FCA), Carriage Paid To (CPT) y Cost Insurance paid To (CIP), los cuáles son utilizados en el transporte marítimo para carga contenerizada según recomendación de la Cámara de Comercio Internacional, obteniendo además la factura proforma para un posible cliente en el extranjero, concluyendo que el término FCA es el más adecuado para la empresa puesto que si bien el precio pagado es algo menor, reduce la participación y responsabilidad de la empresa en la cadena de distribución. Se establecieron los posibles puertos de embarque, estos son, Cartagena y Buenaventura, el primero por ser el principal puerto de salida de carne congelada, y el segundo por estar geográficamente contiguo a la empresa.

Recomendaciones

Es importante continuar con el asesoramiento de la Cámara de Comercio de Palmira como socio estratégico de Procolombia, teniendo en cuenta que desde la iniciativa de los investigadores fue posible generar un acercamiento entre dicho ente y la empresa con el principal objetivo de llevar a cabo la ejecución del presente proyecto.

Basado en el modo de entrada propuesto en la presente investigación, se recomienda determinar las características básicas que debe cumplir el cliente distribuidor con quien se pueda llegar a un acuerdo comercial para la distribución de los productos en el país destino, estableciendo los criterios más adecuados a su estrategia de acceso al mercado.

Teniendo en cuenta el alcance de la presente investigación, se recomienda gestionar, además, la consecución de clientes en primera medida en el mercado objetivo, aprovechando la información correspondiente al mismo y las acciones estratégicas previamente establecidas para ello, para contemplar otras alternativas de entrada que puedan generar mayor rentabilidad.

Recurrir al apoyo académico de los grupos de investigación de las universidades públicas y privadas, y/o del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), con el fin de recolectar periódicamente información relevante acerca de los mercados internacionales y estar actualizado en las exigencias de cada uno de ellos.

Bibliografía

- Acopi. (2019). *Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas*. Obtenido de <https://acopi.org.co/>
- Actualícese. (2015). *Finanzas*. Obtenido de Definición de indicadores de liquidez: <https://actualicese.com/definicion-de-indicadores-de-liquidez/>
- Agromeat. (3 de octubre de 2017). *La ultracongelación garantiza la inocuidad de la carne, así como el mantenimiento de su calidad sensorial y organoléptica*. Obtenido de <https://www.agromeat.com/222419/la-ultracongelacion-garantiza-la-inocuidad-de-la-carne-asi-como-el-mantenimiento-de-su-calidad-sensorial-y-organoleptica>
- AnalDEX. (s.f.). *Las certificaciones y documentos que se requieren para exportar productos del agro*. Obtenido de <https://www.analdex.org/2019/10/10/las-certificaciones-y-documentos-que-se-requieren-para-exportar-productos-del-agro/>
- Armario, J. M. (2003). Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas. *Tesis Doctoral*. Málaga, España.
- Ballina, F. (2013). *Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la administración*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (19 de 05 de 2018). *Internacionalización de empresas: ¿de qué forma las PyMEs pueden exportar a nuevos mercados?* Obtenido de Archivo de video: <https://www.youtube.com/watch?v=yyz8VsoRe-k&t=3s>
- Banco Mundial. (2019). *Indicadores*. Obtenido de Población total de Hong Kong: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=HK&view=chart>
- Bernal, S. (2017). *Inteligencia de Mercados*. Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino.

- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y Logística en la Cadena de Suministros* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Buesaquillo, F. V., & Burbano, J. A. (2016). Trabajo de grado como requisito para optar por el título de profesional en comercio internacional y mercadeo. *Plan estratégico de mercadeo para la internacionalización de la marca Región Alianza Café Nariño S.A.S.* Pasto, Colombia: Universidad de Nariño.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: Como evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Castellanos, Ramírez, A. (2015). *Logística Comercial Internacional* (1ª ed.). Barranquilla, Colombia: ECOE ediciones.
- CCM Omar. (4 de diciembre de 2019). *INCOTERMS® 2020: Todo lo que tienes que saber*.
Obtenido de Archivo de video: <https://www.youtube.com/watch?v=87P1rNjcrIE&t=290s>
- Ceupe. (s.f.). *Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de ¿Qué es la unidad de carga?:
<https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-unidad-de-carga.html>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). (P. Obón, Trad.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la Cadena de Suministro: estrategia, planeación y operación* (3ª ed.). México: Pearson Educación.
- Colombia Trade. (2016). *Procolombia*. Obtenido de Cartilla cadena de frío:
file:///C:/Users/Jdmon/AppData/Local/Temp/cartilla_cadena_de_frio_2016.pdf
- Contexto ganadero. (2020). Obtenido de Producción mundial de carne en 2019 se reduce por Peste Porcina Africana: <https://www.contextoganadero.com/internacional/produccion-mundial-de-carne-en-2019-se-reduce-por-pestes-porcina-africana>

Contexto ganadero. (2020). *Economía*. Obtenido de Colombia exportó más 86 mil bovinos y 18 mil toneladas de carne en 2019: <https://www.contextoganadero.com/economia/colombia-exporto-mas-86-mil-bovinos-y-18-mil-toneladas-de-carne-en-2019>

Contexto Ganadero. (2020). *Ganadería sostenible*. Obtenido de Así ha sido el consumo de las proteínas animales en los últimos años: <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/asi-ha-sido-el-consumo-de-las-proteinas-animales-en-los-ultimos-anos>

Contexto Ganadero. (2020). *Política*. Obtenido de Gobierno prioriza trazabilidad en reactivación del Pacto del sector cárnico: <https://www.contextoganadero.com/politica/gobierno-prioriza-trazabilidad-en-reactivacion-del-pacto-del-sector-carnico>

Dane. (2012). *SIPSA*. Obtenido de Boletín mensual Insumos y Factores Asociados a la Producción Agropecuaria: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Balanza comercial*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

Diario del Huila. (2020). Obtenido de Colombia recupera su estatus sanitario como país libre de fiebre aftosa con vacunación: <https://diariodelhuila.com/colombia-recupera-su-estatus-sanitario-como-pais-libre-de-fiebre-aftosa-con-vacunacion>

Diario el exportador. (2020). *Finanzas Internacionales*. Obtenido de Formas y medios de pago: <https://www.diariodelexportador.com/2017/08/voy-exportar-que-formas-y-medios-de.html>

- DNP. (2018). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Cadena productiva de Carnes y Productos Cárnicos:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/471.pdf>
- El País. (2015). *Economía*. Obtenido de Agroindustria, el potencial del Valle del Cauca para conquistar nuevos mercados: <https://www.elpais.com.co/economia/agroindustria-el-potencial-del-valle-del-cauca-para-conquistar-nuevos-mercados.html>
- Fanjul, E. (2017). *Escuela de Comercio Exterior*. Obtenido de Iberglobal:
<https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>
- Fedegan. (Noviembre de 2018). *Ganadería Colombiana hoja de ruta 2018 - 2022*. Obtenido de http://static.fedegan.org.co.s3.amazonaws.com/publicaciones/Hoja_de_ruta_Fedegan.pdf
- Ferias Info. (2020). *Calendario de exposiciones*. Obtenido de <https://www.feriasinfo.es/>
- Forbes. (30 de marzo de 2019). Obtenido de Top 10: Las ciudades con más multimillonarios en el mundo: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/top-10-las-ciudades-con-mas-multimillonarios-en-el-mundo/>
- Forero, Á. (09 de enero de 2019). *El panorama de las pymes rumbo a la internacionalización*. Obtenido de Analdex: <https://www.analdex.org/2019/01/09/el-panorama-de-las-pymes-rumbo-a-la-internacionalizacion/>
- Forero, A. F., Guaje, L. M., & Murillo, N. F. (2018). Propuesta para la internacionalización de la empresa "Corpíeles LTDA." en el mercado de la carne bovina. *Trabajo de grado presentado para obtener el título de Finanzas y Comercio Internacional*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.

ICA. (s.f.). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Obtenido de Exportación Pecuaria :

<https://www.ica.gov.co/importacion-y-exportacion/procedimientos-para-exportacion>

ICA. (s.f.). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Obtenido de Procedimiento para solicitar el

Certificado Zoosanitario para Exportación – CZE : <https://www.ica.gov.co/importacion-y-exportacion/procedimientos-para-exportacion/procedimiento-para-solicitar-el-certificado-zo-1>

ICEX España. (25 de junio de 2019). *ICEX España Exportación e Inversiones*. Obtenido de El mercado de la carne de vacuno en Hong Kong:

<file:///C:/Users/Jdmon/AppData/Local/Temp/doc2019827281.pdf>

Index Mundi. (2017). *Perfil de Egipto*. Obtenido de <https://www.indexmundi.com/es/egipto/>

Invima. (s.f.). *Acceso a mercados internacionales*. Obtenido de Establecimientos colombianos autorizados por terceros países a través de un Proceso de Admisibilidad Oficial:

<https://www.invima.gov.co/documents/20143/347802/20+XI+2020+-+Establecimientos+colombianos+autorizados+por+terceros+pa%C3%ADses.pdf>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.

LaNota. (2019). *Ranking 2019 líderes productos cárnicos de Colombia* . Obtenido de

<https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2019-lideres-productos-carnicos-de-colombia.html>

- Leegales. (2020). *Economía y finanzas*. Obtenido de ¿Qué son los indicadores de endeudamiento?: <https://dianhoy.com/indicadores-de-endeudamiento/>
- LegisComex. (2017). *Ficha logística de Rusia*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/ficha-logistica-rusia-2017>
- LegisComex. (2017). *Guía que hacer para exportar*. Obtenido de Exportaciones: <https://www.legiscomex.com/informacion/rex>
- LegisComex. (s.f.). *Contratación del transporte y seguro*. Obtenido de Proceso general de una exportación: https://www.legiscomex.com/Documentos/procesoexpo_paso9
- LegisComex. (s.f.). *Documentos*. Obtenido de Ahora que vendí, ¿como cobro?: <https://www.legiscomex.com/Documentos/como-cobro-vendi>
- LegisComex. (s.f.). *Estudios a la medida*. Obtenido de Inteligencia de Mercados/Cultura de Negocios con Hong-Kong: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-hong-kong-completo.pdf>
- LegisComex. (s.f.). *Estudios a la medida*. Obtenido de Inteligencia de Mercados/Cultura de Negocios con Rusia: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-rusia-2016.pdf>
- Mejía, J. C. (2019). *Guía metodológica para la presentación de trabajos de grado en la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables de la Universidad de Nariño*. Pasto, Colombia: Universidad de Nariño.
- Ministerio de Agricultura. (2019). *Dirección de Cadenas Pecuarias Pesqueras y Acuícolas*. Obtenido de CADENA CÁRNICA BOVINA:

- <https://sioc.minagricultura.gov.co/Bovina/Documentos/2019-03-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (Diciembre de 2019). *Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas Diciembre 2019*. Obtenido de Cadena Cárnica Porcina: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Porcina/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20sectoriales.pdf>
- Montoya, F. (2020). Evaluación del potencial exportador de Inducarnes S.A.S. (D. Montoya, & A. Muñoz, Entrevistadores) Candelaria.
- Moreno, O. I. (2007). El Marketing Internacional como herramienta indispensable para una Exportación Efectiva. *Ciencia en su PC*(2), 1-10.
- Munuera, A. J., & Rodríguez, E. A. (2007). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de Dirección*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Muñiz, G. R. (2018). En *Marketing en el siglo XXI* (5ª ed.). Madrid, España: Ediciones CEF.
- Picking Market. (s.f.). *Alimentos ultracongelados vs. congelados. ¿Realmente hay diferencia?* Obtenido de <https://www.pickingmarket.com/diferencia-entre-congelados-y-ultracongelados/>
- Procolombia. (2014). *Perfil logístico de exportación por país*. Obtenido de Perfil logístico de exportación a Rusia: <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-rusia>
- Procolombia. (2016). *Conozca las diferencias entre aranceles y subpartidas arancelarias*. Obtenido de <https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/conozca-las-diferencias-entre-aranceles-y-subpartidas-arancelarias>

Procolombia. (2016). *Perfil logístico de exportación a Hong Kong*. Obtenido de

<https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-hong-kong>

Procolombia. (09 de julio de 2018). *Guía práctica para clasificar la partida arancelaria de su producto*. Obtenido de <https://procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-clasificar-la-partida-arancelaria-de-su-producto>

Procolombia. (s.f.). *¿Que documentos se requieren para exportar?* Obtenido de

<https://www.colombiatrading.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/que-documentos-se-requieren-para-exportar>

Procolombia. (s.f.). *Guía práctica para obtener el certificado sanitario de exportación y el certificado de inspección sanitaria de exportación*. Obtenido de

<https://www.casanaretrading.com/uploads/home/home5.pdf9>

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Palibrio EEUU.

Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *ICE, Revista de Economía*(781).

Sandoval, Cruz, H., & Herrera Jiménez, M. (Diciembre de 2014). Inteligencia de mercados: una visión global de la estrategia de negociación. *Virtualpro*(155).

Santander Trade. (2020). *Analizar mercados*. Obtenido de Hong Kong política y economía:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/hong-kong/politica-y-economia>

Santander Trade. (2020). *Analizar mercados*. Obtenido de Rusia: política y economía:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/rusia/politica-y-economia>

- SICEX. (Noviembre de 2019). *Carne bovina colombiana, satisface a los mercados más exigentes del mundo*. Obtenido de <https://sicex.com/carne-bovina-colombiana-satisface-a-los-mercados-mas-exigentes-del-mundo/>
- Sierra, S. D. (2016). Trabajo de titulación previo a la obtención de ingeniero en comercio exterior, integración y aduanas. *Plan de negocios para la exportación de carne bovina a Beijing*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Siigo. (2020). *Indicadores de rentabilidad: mide la rentabilidad de tu negocio*. Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/indicadores-de-rentabilidad/>
- Soto, S. (2020). *AgroNegocios*. Obtenido de Regionalizar el país en cuatro sectores, estrategia para mantener el estatus sanitario: <https://www.agronegocios.co/agricultura/regionalizar-el-pais-estrategia-para-mantener-el-estatus-sanitario-3020022>
- Statista. (2020). *Statistics Research Department*. Obtenido de Países líderes en producción de vacuno a nivel mundial en 2020 : <https://es.statista.com/estadisticas/635290/carne-de-vacuno-principales-paises-productores/>
- Tornay, R. (5 de mayo de 2014). *Foro Marketing Sevilla*. Obtenido de ¿Qué es la Orientación de Mercado?: <http://www.foromarketingsevilla.es/que-es-la-orientacion-de-mercado/>
- Trademap. (2020). *ITC*. Obtenido de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c02%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Transeop. (16 de octubre de 2020). *Incoterms® 2020: ¿Qué son? Clasificación y Tipos*. Obtenido de <https://www.transeop.com/blog/Tipos-de-Incoterms®-en-el-Transporte-mar%C3%ADtimo/35/>

- Universidad Politécnica de Madrid. (s.f.). *Competencias Genéricas*. Obtenido de Recursos de apoyo al profesorado: <https://innovacioneducativa.upm.es/competencias-genericas/formacionyevaluacion/analisisSintesis#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20con siste%20en%20la,de%20sus%20partes%20o%20elementos>
- Valdés, M. D. (29 de agosto de 2019). *Internacionalización, el reto que deberían asumir las Pymes colombianas*. Obtenido de Periódico El Tiempo: <http://blogs.eltiempo.com/vocesdelaacademiapoli/2019/08/29/internacionalizacion-reto-deberian-asumir-las-pymes-colombianas/>
- Villamizar, M. (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Logística y distribución física internacional: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11675/100000048.pdf>
- Yip, G. S., & Monti, J. A. (1998). En G. S. Yip, & J. A. Monti, *The Way Station Model of Internationalization: Explaining the Success of Newly Internationalizing Firms*. (págs. 10-35).

ANEXOS**Objetivo:** Esta encuesta se lleva a cabo

Nombre de la Empresa – Razón Social:		NIT:	Sector Económico:
Ubicación de la Empresa	Ciudad/ Municipio		Departamento:
Teléfono:	Nombre de Contacto:	E-mail:	Página Web:
Año de Constitución:	Tipo de negocio:	Número de empleados:	

Anexo a.

con el fin de evaluar los aspectos más

relevantes de la empresa, que contribuyan a

determinar su potencial exportador.

Entrevista dirigida a los directivos de la
empresa



EVALUACION DEL POTENCIAL
EXPORTADOR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS

ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE COMERCIO

INTERNACIONAL

Fecha: _____ Nombre del

entrevistado: _____

DATOS GENERALES DE LA
EMPRESA



1. INTENCIÓN EXPORTADORA Y
OPORTUNIDADES DE MERCADO

1.1. Responder las siguientes preguntas

- ¿Ha asistido a seminarios, ferias internacionales o algún tipo de capacitación acerca de procesos de internacionalización?

- ¿Qué conocimientos maneja acerca de los términos de negociación internacional?

- ¿Qué beneficios o incentivos gubernamentales conoce que sean otorgados por participar en procesos de exportación?

1.2. Motivaciones o razones para iniciar un proceso de internacionalización. Valorar de 1 a 5 según su importancia.

Razón o motivación	(-) Importancia (+)					Razón o motivación	(-) Importancia (+)					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Diversificar riesgo de las operaciones						Regulación de precios en los mercados						Acceso a canales de distribución
Crecer, porque el mercado es pequeño / decisión de expansión						Desconocimiento del costo real de producto establecidos						Acceso a crédito (financiar o internacional)
Aprovechar la capacidad de producción						Recursos financieros para ampliación de escala						Barreras no arancelarias (normas técnicas)
Excedentes de producción						Obtener economías de escala						Barreras tarifarias del país
La competencia doméstica está exportando						R.H. calificados						Acceso a canales de distribución internacionales
Pedidos para la exportación (ferias, contactos, etc.)						Planeación estratégica						Infraestructura
Oportunidades por acuerdos comerciales (preferencias arancelarias)						Manejo de lenguas extranjeras						Logística de distribución
						Promoción de instituciones						Necesidad de información de mercados
						Recursos gerenciales						Variabilidad de tasas de cambio
						Situación coyuntural del mercado doméstico						Trámites de exportación
						Necesidades de formación						Disponibilidad de transporte
						Tasa de cambio favorable						Legislación en destino
						Carencia de plan estratégico						Debilidad en análisis de información de mercado
						Disminución de la demanda y utilidad en el mercado local						Otras, ¿cuáles?
						Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución según los mercados						

1.3. Principales obstáculos para exportar, considere el nivel de gravedad en una escala de 1 a 5.

1.4. Factores que favorecen en mayor medida el proceso de internacionalización de su empresa

Capacidad interna de la empresa	(-) Gravedad (+)					Externo (entorno y/o mercado)	(-) Gravedad (+)				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

Factores	(-) Importancia (+)					Razón motivación	(-) Importancia (+)				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Actitud favorable al cambio de gestión						Preparación del personal de la organización					
Orientación estratégica de la empresa						Estructura organizacional eficiente					
Compromiso de la gerencia con el proceso						Capacidad del personal de la empresa					
Motivación del proceso						Conocimiento de los mercados					
Dedicación de tiempos y recursos						Otra, ¿Cuál?					

1.5. Prioridad de inversión de recursos por áreas. Enumere las tres principales, siendo 1 la de mayor importancia.

Área	Importancia	Área	Importancia
Adquisición de maquinaria y equipo		Pago de deudas	
Innovaciones y nuevas tecnologías		Infraestructura	
Investigaciones de mercados		Sistemas de información	
Repartir utilidades a los accionistas		Otra, ¿Cuál?	

Ítems	(-) De acuerdo				
	1	2	3	4	5
Son las que más contribuyen al crecimiento empresarial					
Disminuirán los costos operacionales de la empresa					
Son de alto riesgo					
Requieren mayor inversión financiera					
Son más efectivas a través de contactos en el mercado, que de análisis de mercados					
Requieren de una investigación de mercados					
Sin estabilidad macroeconómica es imposible exportar					
Los programas de asistencia gubernamental son imprescindibles para					

mejorar el desempeño exportador					
Hay mayor potencial al salir en alianzas estratégicas					

- ¿La empresa conoce las normas técnicas y estándares de calidad que deben cumplir los productos?

1.7. Perspectivas Futuras

Especifique la proyección del porcentaje de ventas en los mercados internacionales, el modo de entrada (1: exportación indirecta, 2: exportación directa, 3: agentes, 4: distribuidores 5: alianzas estratégicas) y el término de negociación contemplado, para los próximos años.

Si ____ ¿Cuál? _____ No

Si ____ No ____

Si ____ No ____

Si ____ No ____

Si ____ ¿Cuáles? _____

No ____

Planes futuros			
Año	Porcentaje de ventas	Modos de entrada	Termino de negociación
Año 1			
Año 2			
Año 3			

2. OFERTA EXPORTABLE

2.1. Líneas de Producto

2.2. Producto

- ¿Ha seleccionado algún producto para la exportación?
- ¿Tiene documentada la ficha técnica de su producto?
- ¿Tiene disponibilidad de ofrecer su producto de manera continua o está sujeto a estacionalidades?
- ¿Su producto ha sido exitoso en el mercado local?

2.3. Operaciones

¿Ha realizado estudios para determinar el nivel de satisfacción de los clientes?

2.3.1. Capacidad de Producción	Si. <u>Año</u> En curso		
	2017	2018	2019
2.3.1.1. Producción total	¿Cuál es el porcentaje de inversión que la empresa destina para innovación y desarrollo?		
2.3.1.2. Capacidad de producción utilizada en %			

2.3.5. Cobertura de Ventas Nacionales

2.3.2. Descripción proceso de producción.

2.3.5.1. Distribución porcentual de ventas por región.

Región/Departamento	%	C

2.3.5.2. Distribución porcentual de ventas por canales de distribución.

Canal de distribución	%	Región/Departamento	Ciudad/Municipio
Venta directa			
Puntos de venta			
Consumidor institucional (colegios, cárceles, hospitales)			
Mayorista (distribuidor)			

2.3.3. Estimación de la mano de obra

Cantidad de empleados	Sueldo Mensual	Total

2.3.4. Responder las siguientes preguntas.

¿Cuenta con alguna certificación de calidad?
Si.____ No____ En curso____ ¿Cuál?

¿Ha realizado investigación de mercados para la consecución de nuevos clientes?
Si.____ No____ En curso____

Minorista (supermercado, hipermercado)			
Restaurantes, hoteles, clubes, salsamentarías, casinos.			

2.3.5.3. Distribución de ventas por línea de producto

Nombre de la línea	Porcentaje anual de ventas			Valor anual de las ventas		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019

2.4. Competitividad empresarial

Escala de calificación de los factores que representen competitividad en la empresa.

Factores		Evaluar en una escala de 1 a 5 según corresponda, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja.				
		(-) Valoración (+)				
Rendimiento del equipo de producción		1	2	3	4	5
Calidad del producto						
Calidad servicio pre y pos venta						
Precios competitivos						
Competitividad tecnológica						
Innovación en los procesos						
Diferenciación o reconocimiento en el mercado						
La innovación y desarrollo es un factor de éxito importante para el negocio						

La postura competitiva de la empresa puede ser descrita como líder en el mercado
Calidad y respuesta son más importantes que eficiencia y bajos costos

2.5. Estrategia De Negocios

Riesgos y recompensa	(-) Frecuencia	
	Nunca	Ocasionalmente
La creación de mercado es más importante que la posición en el mercado		

2.6. Macroambiente

¿Cuáles considera que son sus principales competidores?

¿El mercado es muy atractivo aun para aquellas empresas que no tienen experiencia en la industria?					
¿Su producto es fácil de copiar en cuanto a los beneficios que suministra a los clientes?					
¿En qué grado de desarrollo, considera					

Factores de incertidumbre	(-) Valoración				
	1	2	3	4	5
¿Qué tan rápido cambia el ambiente con					
¿Qué tan difícil es identificar las señales tempranas de cambio?					
¿Se puede predecir el impacto que los cambios generan en la empresa?					
¿Qué tan alterada puede ser la estructura del mercado por los compradores o proveedores?					

I.

3. CAPACIDADES DE LA EMPRESA

3.1. Evolución empresarial

3.1.1.	20	20	20
3.1.1.1.			
3.1.1.2.			
3.1.1.3.			
3.1.1.4.			

3.1.2. Direccionamiento estratégico

3.1.2.1. Misión y Visión

3.1.2.2. Objetivos Comerciales

Corto plazo (0-2 años)	Mediano plazo (2-5 años)	Largo plazo (+ de 5 años)

3.2. Cultura organizacional

3.2.1. Valores Corporativos

Calificación, siendo 5: totalmente de acuerdo; 4: parcialmente de acuerdo; 3: indiferente; 2: parcialmente en desacuerdo; 1: totalmente en desacuerdo.

3.2.2. Enfoque	1	2	3	4	5
La dirección gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones de iniciativa					
El esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de recursos.					
La rentabilidad es más importante que el recurso humano					
3.2.3. Control	1	2	3	4	5

La estructura y toma de decisiones está descentralizada					
Los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo					
Todas las áreas contribuyen a los objetivos de la organización					

3.3. Estilo de liderazgo

3.3.1. Orientación

3.3.1. Orientación		permanente de proveedores.	1	2	3	4	5	
Motiva a su personal mediante metas de desempeño realistas		Proveedores certificados.						
La gerencia debe acercarse a sus subordinados para generar mayor entendimiento		3.5.3. ¿El sistema de recepción de pedidos asegura que el material solicitado coincide con el recibido?						
El personal necesita sentir que realmente pertenece a la empresa.								
Se promueve activamente la innovación y el personal responde muy bien al cambio								
		Actividad						
3.3.2. Preferencia	a.	No se realiza ningún tipo de compra	1	2	3	4	5	
La comunicación entre la gerencia y sus subordinados es informal		Comprobación de los materiales recibidos						
Las habilidades generalistas son más eficientes que las especialistas	b.	Algunas veces se realiza						
Se concentra en desarrollar equipos de trabajo cohesivos y efectivos								
	c.	Notificaciones de avance de						
Da un valor más alto a la creatividad que a la objetividad		envío, para tener preparados al						X

3.4. Estructura organizacional

3.5. Evaluación de compras

3.5.1. ¿Los plazos de entrega de los proveedores son adecuados a las necesidades de la empresa?

Actividad		
a.	Los plazos de entrega son muy	
b.	Los plazos de entrega son	
c.	Los plazos de entrega son	
d.	Los plazos de entrega son	
e.	Los plazos de entrega son	

3.5.2. ¿El control de calidad de las entradas de mercancías impide la entrada de material no conforme?

Actividad						
a.	No existe control de calidad de las entradas de mercancías					
b.	Control de calidad de las entradas de mercancías por muestreo					X
c.	Control de calidad de las entradas de mercancías en recepción y control de calidad por parte del proveedor					
d.	Evaluación periódica o permanente de proveedores	1	2	3	4	5
	Proveedores certificados.					
3.5.3. ¿El sistema de recepción de pedidos asegura que el material solicitado coincide con el recibido?						
	El proveedor responde muy					
Actividad						
a.	No se realiza ningún tipo de controlación de los materiales recibidos	1	2	3	4	5
b.	Algunas veces se realiza					
c.	Notificaciones de avance de envío, para tener preparados al equipo y al personal de mercancías					
d.	Códigos de barras, etiquetas					
e.	Combinación de notificaciones de avance de					X

3.6. Evaluación de gestión avanzada de almacenes

3.6.1. ¿Están claramente definidas las diferentes áreas de entrada, salida, almacenamiento y preparación?

Actividad		
a.	Existen áreas insuficientemente definidas	
b.	Áreas definidas correctamente	
c.	Áreas perfectamente definidas y el flujo de las mercancías se ajustan al almacén	
d.	Áreas perfectamente definidas que facilitan el flujo de mercancías y además cuentan con zonas adicionales de apoyo al movimiento de mercancías, como zona de oficinas y servicios, devoluciones, paletas y envases vacíos y zonas de mantenimiento	

3.6.2.¿Se definen programas de trabajo?

Actividad		
a.	No se define ningún tipo de programa de trabajo	
b.	Estudio de movimientos y secuencias poco definidos	
c.	Determinación de movimientos de las mercancías	
d.	Determinación y secuencias de los movimientos	
e.	Determinación de movimientos y secuencias de mercancías mediante terminales de radiofrecuencia, conexión mediante redes inalámbricas, tecnologías Wi-Fi, estudios de tiempos estándar: tiempos previstos de realización de operaciones de almacén (tiempo estándar de carga/descarga, tiempo estándar de recepción y tiempo estándar de ubicación)	

3.7. Evaluación de ventas

3.7.1.¿Qué actividades de planificación de entregas a los clientes realiza la empresa?
Seleccionar.

Actividad		
	No realiza ningún tipo de planificación	
	Realiza una estimación de tiempo de entrega	
	Se gestiona la prioridad de entrega de los pedidos	
	Existe un cierto grado de planificación	
	Existe una planificación detallada de entregas	

3.7.2.¿Registra las incidencias relacionadas con la calidad del servicio?

Actividad		
a.	No existe ningún tipo de registro	
b.	Se dispone de un sistema de reclamaciones y encuestas de satisfacción del cliente, pero no se	
c.	Se dispone de un canal de servicio de atención al cliente: teléfono,	
d.	Existe un proceso de gestión de	
e.	Se dispone de un sistema informatizado de gestión de incidencias perfectamente	

3.7.3.¿Cuál es el grado de satisfacción del cliente en el cumplimiento de los plazos de entrega?

Actividad		
a.	El cliente está muy poco satisfecho con los plazos de entrega	
b.	El cliente está poco satisfecho con los plazos de entrega	
c.	El cliente está satisfecho con los plazos de entrega	
d.	El cliente está bastante satisfecho con los plazos de entrega	
e.	El cliente está muy satisfecho con los plazos de entrega	

3.7.4.¿Las entregas se realizan en la fecha informada al cliente?

Actividad		
a.	No se cumplen los plazos de entrega	
b.	Se tiene una estimación elevada sobre la fecha de entrega estimada	
c.	La desviación es aceptable	
d.	La desviación es muy pequeña	
e.	El cumplimiento con la fecha de entrega concertada es totalmente fiable	

3.7.5.¿Existen procedimientos definidos para la gestión de los pedidos?

Actividad		
a.	No existe ningún procedimiento definido en la gestión de pedidos	
b.	El procedimiento existente es muy poco satisfactorio. Numerosos errores en la gestión de los datos de los pedidos	
c.	El procedimiento existente es poco satisfactorio. Errores frecuentes en la gestión de los datos de los pedidos	
d.	El procedimiento existente es satisfactorio. Pocos errores en la gestión de los datos de los pedidos	
e.	El procedimiento existente es altamente satisfactorio. El tratamiento de los datos de los pedidos se realiza sin errores	

3.7.6.¿Existen indicadores de medición de la satisfacción del cliente?

Actividad		
-----------	--	--

a.	No se realiza ningún tipo de medición de satisfacción del cliente	
b.	Se establece algún tipo de indicadores	
c.	Se usan numerosos indicadores	
d.	Se dispone de todo tipo de indicadores, pero no se analizan adecuadamente	
e.	Se dispone de todo tipo de indicadores para la medición de la satisfacción del cliente y se involucra la dirección en la gestión y análisis de los mismos	

3.8. Control

3.8.1.¿Se establecen planes de acción y objetivos de mejora de la eficiencia?

Actividad		
a.	No se establece ningún tipo de plan de acción para la mejora de la eficacia	
b.	No se dedican recursos para la formación del personal	
c.	Formación de personal con sistemas de dirección por objetivos	
d.	Comparación con otras empresas del sector para establecer puntos de mejora, realización de planes de acción e implementación de acciones de mejora	
e.	Se establecen planes de acción y se fijan objetivos para la mejora de la eficiencia y se dedican recursos para la formación del personal	

3.9. Evaluación Financiera

3.9.1. Fuentes de financiación

Aporte de socios		Préstamos entidades financieras	
Nombre	Valor aportado	Entidad	Valor

3.9.2. Indicadores de rentabilidad

- Utilidad Bruta Operacional
- Margen de utilidad bruto operacional
- Utilidad Operacional
- Margen de Utilidad Operacional
- Utilidad Neta
- Margen de utilidad neto
- ROA- Return on Assets (Rentabilidad del activo)
- ROE- Return on equity (Rentabilidad del patrimonio)

3.9.3. Liquidez

- Capital de trabajo neto
- Exceso de capital de trabajo neto
- Razón corriente
- Prueba ácida

3.9.4. Indicadores de Endeudamiento

Endeudamiento total

- Endeudamiento a corto plazo
- Endeudamiento a largo plazo
- Endeudamiento con proveedores
- Apalancamiento

¡Gracias por su colaboración!

Anexo B. Evaluación del potencial exportador.

Variables	Indicadores	Información Obtenida de la empresa	Calificación
<i>Componente Intención exportadora</i>			
Conocimientos Generales Estratégicos	Ferias, seminarios o capacitaciones sobre internacionalización	3	3
	Conocimiento sobre Términos de negociación Internacional	2	2
	Beneficios o incentivos gubernamentales por participar en procesos de exportación	1	1
Puntaje			2,0
Percepción sobre operaciones en un mercado internacional	Son las que más contribuyen al crecimiento empresarial	3	3
	Disminuyen costos operacionales de la empresa	4	4
	Son de alto riesgo	4	4
	Requiere de una investigación de mercados	5	5
	Hay mayor potencial al salir en alianzas estratégicas	5	5
Puntaje			4,2
Motivaciones Internas	Diversificar riesgo de las operaciones	5	5
	Aprovechar la capacidad de producción	5	5
	Excedentes de producción	1	1
	Oportunidades por acuerdos comerciales	5	5
	Contactos Establecidos	1	1
	Obtener Economías de escala	5	5
	Planeación Estratégica	3	3
	Tasa de Cambio	5	5
Puntaje			3,75
Percepción de barreras	Necesidades de información de los mercados	5	5
	Carencia de plan estratégico	5	5
	Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución	3	3

	Recursos humanos calificados	3	3
	Legislación aduanera en destino	4	4
	Debilidad de análisis de la información de mercado	5	5
	Infraestructura Externa	5	5
	Barreras no tarifarias (Normas técnicas)	5	5
	Barreras tarifarias en el país	3	3
Puntaje			4,22
Componente Oferta Exportable			
Comportamiento de Expansión	Variación número de empleados	5	5
	Variación en Volumen de ventas	5	5
	Cobertura de Ventas Nacionales	4	4
	Canales de Distribución (Variedad en los canales)	5	5
Puntaje			4,75
Producto	Producto a exportar	Si	5
	Ficha técnica documentada	Si	5
	Disponibilidad de ofrecer producto de manera continua	Si	5
	Éxito del producto en el mercado local	Si	5
	Conocimiento de las normas técnicas y estándares de calidad	No	1
	Certificación de Calidad	Si	5
	Investigaciones de mercados	No	1
	Estudios de Satisfacción de cliente	No	1
Puntaje			3,5
Producción	Proceso de producción establecido	Cumple totalmente	5
	Conocimiento de la capacidad de producción del producto a exportar	Cumple totalmente	5
	Costos de producción establecidos	Cumple totalmente	5
	Sistema de abastecimiento por parte de proveedores permanente	Cumple parcialmente	3
	Tiempos y cumplimiento de entregas de pedidos	Cumple parcialmente	3
Puntaje			4,2

<i>Capacidades de la empresa</i>			
Finanzas	Rentabilidad	4	4
	Liquidez	3	3
	Endeudamiento	3	3
			3,33
Recursos	Departamento de mercadeo	3	3
	Formación en aspectos de Mercadeo (experiencia mercado local)	5	5
	Departamento de comercio exterior	3	3
	Formación en aspectos de Comercio Exterior	3	3
	Manejo de lenguas extranjeras	1	1
	Adaptación al cambio	4	4
Puntaje			3,17
Innovación y Tecnología	Infraestructura de la empresa	4	4
	Maquinas optimizadoras	4	4
	Software Contable e Inventarios	4	4
	Innovación en procesos	4	4
	Innovación en productos	4	4
	Tecnología autoevaluado por la empresa	4	4
Puntaje			4
Competitividad empresarial	Rendimiento del equipo de producción	4	4
	Calidad del producto	5	5
	Calidad del servicio pre y pos venta	4	4
	Precios competitivos	5	5
	Diferenciación o reconocimiento en el mercado local	4	4
	Alianzas estratégicas con competidores	5	5
Puntaje			4,5

Anexo C. Estimación Fitch (Riesgo de no pago)

Compañía que evalúa.			Significado
Moody's	S&P	Fitch IBCA	
Grado de inversión			
Aaa	AAA	AAA	Muy alta capacidad de pago de capital e intereses. Calificación máxima. Factores de riesgo inexistentes.
Aa1	AA+	AA+	Alta capacidad de pago de capital e intereses. Riesgo moderado bajo. *
Aa2	AA	AA	Difiere muy poco de las obligaciones con calificaciones más altas. La capacidad del emisor para cumplir con sus compromisos financieros relacionados con la obligación es muy fuerte.
Aa3	AA-	AA-	*
A1	A+	A+	Buena capacidad de pago de capital e intereses. Riesgo moderado alto. *
A2	A	A	Es un poco más susceptible a condiciones económicas adversas y a cambios coyunturales que las obligaciones en categorías con calificaciones más altas. Sin embargo, la capacidad del emisor para cumplir con sus compromisos financieros relacionados con la obligación todavía es fuerte.
A3	A-	A-	*
Baa1	BBB+	BBB+	Suficiente capacidad de pago de capital e intereses. Calificación media superior. Riesgos altos susceptibles a debilitarse ante cambios en la economía, sector o emisor. *
Baa2	BBB	BBB	Una obligación calificada como BBB exhibe parámetros de protección adecuados. No obstante, condiciones económicas adversas o cambios coyunturales probablemente conducirán a una reducción de la capacidad del emisor para cumplir con sus compromisos financieros relacionados con la obligación.
Baa3	BBB-	BBB-	*
Ba1	BB+	BB+	Variable capacidad de pago. Calificación media. Riesgo alto, la empresa puede retrasarse en el pago de intereses y capital. *
Ba2	BB	BB	Una obligación calificada BB es menos vulnerable al no pago que otras emisiones. Sin embargo, enfrenta mayores incertidumbres o exposición a condiciones adversas de negocios, financieras o económicas que pueden llevar al emisor a incumplir con sus obligaciones. **

Ba3	BB-	BB-	*
B1	B+	B+	Capacidad mínima de pago. Calificación media. Riesgo alto, la empresa quizás no puedan cancelar el pago de intereses y capital. *
B2	B	B	Una obligación calificada como B es más vulnerable al no pago que las calificadas BB, pero el emisor tiene actualmente la capacidad de cumplir con sus obligaciones. Condiciones adversas de negocios, financieras o económicas probablemente deteriorarán la capacidad o la voluntad de pago por parte del emisor. **
B3	B-	B-	*
Caa1	C+	C+	*
Caa2	C	C	La calificación C puede ser usada para identificar una situación donde se ha hecho una petición de bancarrota, pero los pagos de la obligación continúan haciéndose. **
Caa3	C-	C-	*
* Las calificaciones de la AA a la CCC pueden ser modificadas por la adición de un signo + o - para mostrar una situación relativa con respecto a las categorías principales.			
** Las obligaciones que reciben calificaciones BB, B, CCC, CC y C se consideran como obligaciones que presentan características especulativas significativas. BB indica el grado especulativo más bajo, mientras que C representa el más alto.			

Anexo D. Ponderaciones del primer filtro (Preselección de mercados)

- Rusia**

Variable	Descripción de variable	Importancia	Calificación	Ponderación	Fuente	Año
Población	144.373.535	3	5	15	Banco Mundial	2019
PIB anual a precios actuales (USD Millones)	1.699.876,58	4	5	20	Banco Mundial	2019
PIB Per Cápita anual (USD)	11.585	5	3	15	Banco Mundial	2019
Crecimiento PIB (% anual)	1,3	4	2	8	Banco Mundial	2019
Desempleo (% anual)	4,5	3	4	12	Banco Mundial	2019
Inflación (% anual)	4,5	4	3	12	Banco Mundial	2019
Ubicación Geográfica	Europa/Asia	2	2	4	Mapa Mundial	2019
Situación Política	Estable	5	4	20	Bancóldex	2020
Idioma	Ruso	3	1	3	E-destinos	2020
Riesgo de no pago	BBB	5	3	15	Datos Macro (Fitch ratings)	2019
Riesgo Comercial	Normal	5	3	15	Bancóldex	2020

TOTAL	139
--------------	-----

- Egipto**

Variable	Descripción de variable	Importancia	Calificación	Ponderación	Fuente	Año
Población	100.388.073	3	5	15	Banco Mundial	2019
PIB anual a precios actuales (USD Millones)	303.175,13	4	4	16	Banco Mundial	2019
PIB Per Cápita anual (USD)	3.020	5	1	5	Banco Mundial	2019
Crecimiento PIB (% anual)	5,6	4	5	20	Banco Mundial	2019
Desempleo (% anual)	9,8	3	2	6	Banco Mundial	2018
Inflación (% anual)	14,4	4	1	4	Banco Mundial	2018
Ubicación Geográfica	África	2	2	4	Mapa Mundial	2019
Situación Política	Estable	5	4	20	Bancoldex	2020
Idioma	Árabe	3	1	3	E-destinos	2020
Riesgo de no pago	B+	5	2	10	Datos macro (Fitch ratings)	2019
Riesgo Comercial	Muy alto	5	1	5	Bancoldex	2020
TOTAL				108		

- Rusia**

Variable	Descripción de variable	Importancia	Calificación	Ponderación	Fuente	Año
Población	96.462.106	3	5	15	Banco Mundial	2019
PIB anual a precios actuales (USD Millones)	261.921,24	4	3	12	Banco Mundial	2019
PIB Per Cápita anual (USD)	2.715	5	1	5	Banco Mundial	2019
Crecimiento PIB (% anual)	7	4	5	20	Banco Mundial	2019
Desempleo (% anual)	2	3	5	15	Banco Mundial	2019
Inflación (% anual)	2,8	4	4	16	Banco Mundial	2019
Ubicación Geográfica	Asia	2	1	2	Mapa Mundial	2019
Situación Política	Estable	5	4	20	Bancóldex	2020
Idioma	Vietnamita	3	3	9	E-destinos	2020
Riesgo de no pago	BB-	5	2	10	Trading Economics (Fitch ratings)	2019
Riesgo Comercial	Normal	5	3	15	Bancóldex	2020
TOTAL				139		

- **Líbano**

Variable	Descripción de variable	Importancia	Calificación	Ponderación	Fuente	Año
Población	6.855.713	3	1	3	Banco Mundial	2019
PIB anual a precios actuales (USD Millones)	53.367,04	4	1	4	Banco Mundial	2019
PIB Per Cápita anual (USD)	7.784	5	2	10	Banco Mundial	2019
Crecimiento PIB (% anual)	-5,6	4	1	4	Banco Mundial	2019
Desempleo (% anual)	6,23	3	3	9	The Global Economy	2019
Inflación (% anual)	3	4	4	16	Banco Mundial	2019
Ubicación Geográfica	Asia	2	1	2	Mapa Mundial	2019
Situación Política	Muy inestable	5	1	5	Bancóldex	2020
Idioma	Árabe	3	1	3	E-destinos	2020
Riesgo de no pago	CC	5	1	5	Datos Macro (Fitch ratings)	2019
Riesgo Comercial	Muy alto	5	1	5	Bancóldex	2020
TOTAL				66		

- **Hong Kong**

Variable	Descripción de variable	Importancia	Calificación	Ponderación	Fuente	Año
Población	7.507.400	3	1	3	Banco Mundial	2019
PIB anual a precios actuales (USD Millones)	366.029,56	4	4	16	Banco Mundial	2019
PIB Per Cápita anual (USD)	48.756	5	5	25	Banco Mundial	2019
Crecimiento PIB (% anual)	-1,2	4	1	4	Banco Mundial	2019
Desempleo (% anual)	3	3	4	12	Banco Mundial	2019
Inflación (% anual)	2,9	4	4	16	Banco Mundial	2019
Ubicación Geográfica	Asia	2	1	2	VFC Hong Kong	2019
Situación Política	Muy estable	5	5	25	Bancoldex	2020
Idioma	Chino/inglés	3	3	9	Discover Hong Kong	2020
Riesgo de no pago	AA-	5	5	25	Datos Macro (Fitch ratings)	2020
Riesgo Comercial	Muy bajo	5	5	25	Bancóldex	2020
TOTAL				162		

- **Libia**

Variable	Descripción de variable	Importancia	Calificación	Ponderación	Fuente	Año
Población	6.777.452	3	1	3	Banco Mundial	2019
PIB anual a precios actuales (USD Millones)	52.076,25	4	1	4	Banco Mundial	2019
PIB Per Cápita anual (USD)	7.684	5	2	10	Banco Mundial	2019
Crecimiento PIB (% anual)	2,5	4	3	12	Banco Mundial	2019
Desempleo (% anual)	18,56	3	1	3	The Global Economy	2019
Inflación (% anual)	4,6	4	3	12	Atlas mundial de datos	2019
Ubicación Geográfica	África	2	2	4	Mapa Mundial	2019
Situación Política	Muy inestable	5	1	5	Bancoldex	2020
Idioma	Árabe	3	1	3	E-destinos	2020
Riesgo de no pago	B	5	1	5	Datos macro (Fitch ratings)	2011
Riesgo Comercial	Muy alto	5	1	5	Bancoldex	2020
TOTAL				66		

Anexo E. Matriz de selección de mercados

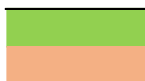
Aspectos	Variables	Hong Kong				Rusia				Viet Nam			
		Descripción	Importancia	Calificación	Ponderación	Descripción	Importancia	Calificación	Ponderación	Descripción	Importancia	Calificación	Ponderación
Comercial	Importaciones del producto desde el mundo (miles de USD)	\$ 1.400.280	4	5	20	\$ 789.951	4	5	20	\$ 316.978	4	5	20
	Importaciones del producto desde Colombia	\$ 1.887	4	1	4	\$ 20.507	4	5	20	\$ 6.807	4	4	16
	Doing Business (Ranking)	3	5	5	25	28	5	4	20	70	5	3	15
Requisitos de entrada	Barreras Arancelarias (%)	0	5	5	25	20	5	1	5	14	5	2	10
	Barreras no Arancelarias	0	5	5	25	0	5	5	25	3	5	2	10
	Acuerdos Comerciales	Exención	5	5	25	SGP	5	3	15	No	5	1	5
Logístico	Índice de desempeño logístico	3,92	5	4	20	2,76	5	3	15	3,27	5	4	20
	Tiempo para importar (cumplimiento fronterizo en horas)	19	4	5	20	30	4	4	16	56	4	3	12
	Tiempo para importar (cumplimiento documental en horas)	1	4	5	20	43	4	4	16	76	4	2	8
	Costo para importar (cumplimiento fronterizo USD)	266	4	4	16	520	4	3	12	373	4	4	16
	Costo para importar (cumplimiento documental USD)	57	4	5	20	153	4	4	16	183	4	4	16
Mercado	Crecimiento de las importaciones del producto (promedio % 3 últimos años)	-41,3	4	1	4	102,2	4	5	20	25,2	4	5	20
	Distancia Geográfica (Km)	18.115	3	1	3	13.442	3	3	9	19.422	3	1	3
	Población económicamente activa	3.939.215	4	2	8	72.298.425	4	5	20	57.790.281	4	5	20
TOTAL					235				229				191

Aspectos	Variables	Egipto				Líbano			
		Descripción	Importancia	Calificación	Ponderación	Descripción	Importancia	Calificación	Ponderación
Comercial	Importaciones del producto desde el mundo (miles de USD)	\$ 1.491.463	4	5	20	\$ 25.524	4	1	4
	Importaciones del producto desde Colombia	\$ 9.206	4	5	20	\$ 2.905	4	2	8
	Doing Business (Ranking)	114	5	2	10	143	5	1	5
Requisitos de entrada	Barreras Arancelarias (%)	0	5	5	25	0	5	5	25
	Barreras no Arancelarias	3	5	2	10	0	5	5	25
	Acuerdos Comerciales	Exención	5	5	25	Exención	5	5	25
Logístico	Índice de desempeño logístico	2,82	5	3	15	2,72	5	3	15
	Tiempo para importar (cumplimiento fronterizo en horas)	240	4	1	4	180	4	1	4
	Tiempo para importar (cumplimiento documental en horas)	265	4	1	4	72	4	3	12
	Costo para importar (cumplimiento fronterizo USD)	554	4	3	12	790	4	2	8
	Costo para importar (cumplimiento documental USD)	1000	4	1	4	135	4	4	16
Mercado	Crecimiento de las importaciones del producto (promedio % 3 últimos años)	1728,4	4	5	20	0	4	3	12
	Distancia Geográfica (Km)	12.345	3	3	9	12.524	3	3	9
	Población económicamente activa	31.441.059	4	5	20	2.402.148	4	1	4
TOTAL					198				172

Anexo F. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Factores Internos	Fortaleza		Debilidad		Impacto		
	Mayor	Menor	Menor	Mayor	Mayor	Medio	Menor
DIRECCION Y ORGANIZACIÓN							
Misión y visión definidos	X					X	
Objetivos comerciales claramente establecidos y orientados		X				X	
Planeación y ejecución de Estrategias		X			X		
Flexibilidad y respuestas a cambios internos y externos		X				X	
Manual de funciones y procedimientos	X					X	
Comunicación y trabajo en equipo	X				X		
Plan de acción de mejora		X				X	
GESTIÓN HUMANA							
Sistema de selección de personal mediante pruebas		X				X	
Inducción al personal		X				X	
Contratos escritos		X					X
Nivel académico del talento humano		X				X	
Personal calificado en temas de exportación				X	X		
PRODUCCIÓN							
Localización de instalaciones		X				X	
Acceso a servicios públicos	X					X	
Plan de Producción definido	X					X	
Producción constante durante todo el año	X				X		
Bajos costos de producción	X					X	
Capacidad de producción disponible	X				X		
Cuenta con proveedores definidos		X			X		
Grupo encargado del control de calidad	X					X	
MARKETING							
No haber realizado estudios de mercado				X	X		
Desconocimiento acerca de las condiciones de acceso a mercados internacionales				X	X		
Cuenta con imagen corporativa			X			X	
No se han enviado muestras sin valor comercial				X		X	
Certificaciones de Calidad e Inocuidad (BPM, HACCP)	X				X		
Servicio al cliente				X		X	
Publicidad mínima en medios masivos			X			X	
Precios competitivos	X					X	
Marca Registrada	X					X	
Alianzas estratégicas con competidores	X				X		
Variedad de canales de distribución		X				X	
FINANCIERO							
Rentabilidad y Evolución		X				X	
Capacidad de endeudamiento			X		X		
Liquidez			X			X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO							
Maquinaria moderna		X				X	
Software contable y de inventarios		X				X	
Investigación para nuevos productos		X				X	

Factores Internos claves



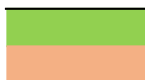
Fortalezas

Debilidades

Anexo G. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

ASPECTOS	Oportunidad		Amenazas		Impacto		
	Mayor	Menor	Menor	Mayor	Alto	Medio	Bajo
Políticos							
Inestabilidad del estatus sanitario				X		X	
Planeación y gestión gubernamental de procesos de admisibilidad sanitaria y fitosanitaria en nuevos mercados		X			X		
Imperfecciones estructurales frente a la admisibilidad sanitaria				X	X		
Acuerdos comerciales internacionales existentes		X					X
Económicos							
Fuentes de financiamiento para operaciones de comercio internacional	X					X	
Exportaciones previas de carne bovina de origen colombiano	X						X
Incentivos gubernamentales para la exportación		X				X	
Tecnológicos							
Implementación del sistema de trazabilidad a lo largo de la cadena cárnica	X				X		
Ferias internacionales de exposición de maquinaria para la elaboración de productos cárnicos		X				X	
Legales							
Barreras de entrada a mercados internacionales			X		X		
Certificaciones de calidad			X			X	
De mercado							
Altos niveles de demanda de carne	X				X		
Ubicación geográfica cercana al puerto	X					X	
Tendencia de consumo en la carne bovina		X			X		
Productos sustitutos en el país destino			X				X
Factores de competitividad							
Dependencia de la oferta de ganado			X			X	
Capacitaciones con los entes promotores de comercio internacional	X					X	
Participación en ferias nacionales e internacionales de productos cárnicos	X				X		
Competencia de plantas procesadoras de alimentos cárnicos exportadoras			X				X

Factores Externos claves



Oportunidades

Amenazas

Anexo H. Cronograma

Actividades	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega de Anteproyecto																									
Conceptos																									
Realizar correcciones correspondientes																									
Desarrollo del objetivo No. 1																									
Desarrollo del objetivo No. 2																									
Desarrollo del objetivo No. 3																									
Desarrollo del objetivo No. 4																									
Elaboración y entrega de Proyecto Final																									
Revisión de Proyecto Final																									
Realizar Correcciones																									
Sustentación de Proyecto Final																									

Anexo I. Presupuesto

Concepto	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total
Internet	6 meses	30.000	180.000
Energía	6 meses	20.000	120.000
Transporte	4 viajes (hasta el Corregimiento del Carmelo)	70.000	280.000
Papelería		40.000	40.000
Sistematización de información		300.000	300.000
Gastos varios de talento humano		200.000	400.000
Total			1.320.000