

1-1-2018

Propuesta para la internacionalización de la empresa “Corpieles Ltda.” en el mercado de la carne bovina

Andrés Felipe Forero Ramírez

Luis Miguel Guaje Forero

Nicolás Felipe Murillo Sánchez

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

Citación recomendada

Forero Ramírez, A. F., Guaje Forero, L. M., & Murillo Sánchez, N. F. (2018). Propuesta para la internacionalización de la empresa “Corpieles Ltda.” en el mercado de la carne bovina. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/280

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PROPUESTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA “CORPIELES
LTDA.” EN EL MERCADO DE LA CARNE BOVINA**

Trabajo De Grado Presentado Para Obtener El Título De

Finanzas y Comercio Internacional

Universidad De La Salle, Bogotá

Tutor

Hadrien Lafosse

Andrés Felipe Forero, Luis Miguel Guaje y Nicolás Felipe Murillo.

Junio 2018.

Agradecimientos

Dedicamos este trabajo a todas las personas que hicieron parte de este proceso, profesores, compañeros, amigos, y especialmente a nuestros padres y familiares, ya que este concentra el fruto de múltiples esfuerzos y horas de dedicación, las cuales fueron más amenas con su motivación, apoyo, y su constante contribución en la construcción de valores y conocimientos. Cabe resaltar nuestro sincero agradecimiento al profesor Hadrien Lafosse, quien como tutor siempre estuvo dispuesto a acompañar y guiar el desarrollo de esta investigación, aportando con sus conocimientos y experiencia. Nuestra gratitud, también, para la empresa Corpieles Ltda., por depositar su confianza en nosotros, brindándonos todo el apoyo e información que requerimos. Y finalmente, a la Universidad de La Salle por ser el lugar donde se gestó este proyecto que complementa nuestra formación profesional, y en el cual siempre contamos con todo lo necesario y de la manera más eficiente posible, para su realización.

Tabla de contenido

Tabla de figuras.....	4
Listado de tablas	5
Resumen.....	6
Introducción	8
Capítulo 1. Marco teórico	11
1. Estudios para procesos de internacionalización.....	11
2. Teorías del comercio internacional.....	13
3. Teoría para la selección de mercados	15
4. Enfoques teóricos sobre modos de entrada internacionales.....	17
4.1 Teoría ecléctica de Dunning	17
4.2 Modelo de redes.....	18
4.3 Modelo Uppsala.....	19
5. Elección de modos de entrada.....	19
Capítulo 2. Metodología	22
1. Enfoque cualitativo de la investigación	22
2. Estudio de caso como método de investigación	22
3. Triangulación de datos.....	23
4. Recolección de datos.....	24
4.1 Entrevistas.	24
4.2 Documentos, registros, materiales y artefactos.	25
Capítulo 3. Resultados	26
1. Caracterización de Corpieles Ltda y el Sector bovino.....	26
1.1 Contexto de Corpieles Ltda.	26
1.1.1 Gobernabilidad y esquema corporativo.	27
1.2 Diagnostico Financiero de Corpieles.....	28
1.2.1 Evolución de las ventas.....	29
1.2.2 Estado de resultados.....	29
1.2.3 Liquidez y endeudamiento.....	30
1.2.4 Rentabilidad Corpieles.....	31
1.3 Descripción el sector de carnes colombiano.....	32
2. Estudio de mercado para Corpieles.....	38

2.1	Identificación de mercados potenciales.....	38
2.1.1	Matriz de selección indicadores macroeconómicos.....	39
2.2	Selección modo de entrada.....	41
3.	Proceso de internacionalización para Corpieles	42
3.1	Descripción del mercado y localización de la demanda potencial.	43
3.2	Termino de negociación.	46
3.3	Medio de pago.	48
3.4	Contratación medio de transporte.....	50
3.5	Requisitos, permisos, certificaciones o autorizaciones.	50
	Conclusiones y recomendaciones	52
	Referencias.....	55

Tabla de figuras

Figura 1.	Modelo de selección de mercados internacionales de Papadopoulos et al. (2002). Tomado de Galván (2003, p. 152).....	16
Figura 2.	Factores para elección del modo de entrada. Tomado de Administración de empresas (2014, p. 212).....	21
Figura 3.	Estructura organizacional Corpieles. Tomado de entrevista gerente Corpieles (Anexo C, 2018).....	27
Figura 4.	Evolución de las ventas. Tomado de ratios Corpieles (Anexo A).....	29
Figura 5.	Índice ROA. Tomado de ratios Corpieles (Anexo A)	31
Figura 6.	Índice de ROE. Tomado de ratios Corpieles (Anexo 3).....	32
Figura 7.	Crecimiento exportaciones Colombia. Tomado de Trademap (2018)	34
Figura 8.	Crecimiento exportaciones global. Tomado de Trademap (2018)	34
Figura 9.	Crecimiento importaciones Colombia. Tomado de Trademap (2018).....	35
Figura 10.	Crecimiento importaciones globales. Tomado de Trademap (2018)	35
Figura 11.	Exportación carne bovinos congelada. Tomado de Trademap.....	36
Figura 12.	Exportaciones carne bovina fresca o refrigerada. Tomado de Trademap	36
Figura 13.	Flujo grama de exportación. Elaboración propia a partir de Legiscomex y Procolombia (s.f)	43
Figura 14.	Distribución de productos cárnicos en Perú. Elaboración propia (2018).....	44

Figura 15. Participación empresas importadoras de carne bovina en Perú. Tomado de Wilfredo Koo (2018)	45
Figura 16. Ítems del adhesivo para el empaque en Perú. Tomado de (FAS Lima, 2017)	47

Listado de tablas

Tabla 1 Evaluación rentabilidad de la empresa (porcentual).....	30
Tabla 2 Matriz de selección de mercado (porcentual).....	39
Tabla 3 Resumen de escenarios para selección de mercado potencial.	40

Resumen

El presente documento comprende el desarrollo de una propuesta de internacionalización para la empresa Corpieles Ltda., dedicada a la distribución y comercialización de reses incluyendo sus derivados y subproductos en el mercado local, la cual se plantea la generación de una nueva unidad de negocio que permita ampliar sus operaciones y repercuta positivamente en sus diferentes indicadores financieros, partiendo de la base de la saturación presente en el mercado local y las oportunidades ofrecidas por mercados extranjeros.

Para ello, fue necesario la realización de una caracterización y descripción de la empresa y sus operaciones, así como del comportamiento y estado del sector cárnico en Colombia, con el fin de dar un contexto e identificar posibles falencias y ventajas que puedan utilizarse en mercados extranjeros, requiriendo el uso de diferentes fuentes de información y revisión documental, además de la realización de tres entrevistas a personas con profundo conocimiento de la empresa, el sector, y aspectos de comercio internacional. De igual manera, se elaboraron dos matrices con el fin de comparar posibles mercados en diferentes aspectos, teniendo en cuenta las características propias de la empresa y el sector, y determinando de esta forma el mercado meta y modo de entrada más eficientes.

Es así que se encontró a Perú como el mercado que ofrece mayores oportunidades para llevar a cabo la internacionalización de la empresa, haciendo uso de la exportación indirecta como el modo de entrada que le permite incurrir en un menor nivel de riesgo, considerando la inexperiencia de la misma. Finalmente, se diseñó una serie de recomendaciones pertinentes con respecto a los procesos necesarios para llevar el producto a dicho destino y demás aspectos que permitan hacer de esta propuesta un proceso exitoso.

Palabras clave:

Modos de entrada, internacionalización, selección de mercado, empresa y exportación.

Abstract

This document includes the development of an internationalization proposal for the company Corpieles Ltda., dedicated to the distribution and commercialization of beef including their derivatives and by-products in the local market, which considers the generation of a new business

unit that will expand its operations and has a positive impact on its different financial indicators, based on the saturation present in the local market and the opportunities offered by foreign markets.

Hence, it was necessary to carry out a characterization and description of the company and its operations, as well as the behavior and state of the meat sector in Colombia, in order to provide a context and identify possible shortcomings and advantages that may be used in foreign markets, requiring the use of different sources of information and documentary review, besides to conducting three interviews with people with in-depth knowledge of the company, the sector, and aspects of international trade. To that extend, two matrices were elaborated in order to compare possible markets in different aspects, taking into account the characteristics of the company and the sector, and determining the most efficient target market and entry mode.

Thus, Peru was found as the market that offers the greatest opportunities to carry out the internationalization of the company, making use of indirect export as the mode of entry that allows it to incur a lower level of risk, considering its inexperience. Finally, a series of pertinent recommendations were designed with regards to the necessary processes for delivering the product to its final destination and other aspects that allow to make this proposal a successful process.

Key words:

Entry modes, Internationalization, Market selection, Business and Export.

Introducción

El sector de carnes bovinas colombiano ha venido ganando terreno en el marco internacional especialmente desde que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio e Industria junto con el programa de Transformación Productiva plantearon un “Plan de desarrollo para cuatro sectores claves de la agroindustria de Colombia” (2010) el cual busca que países en desarrollo como lo es Colombia tengan la oportunidad de llevar a mercados extranjeros como lo son Estados Unidos, América Latina, Europa, Asia y Rusia carnes de corte fino y con alta competitividad en precio y calidad (Ministerio, 2010).

En virtud de ello, Procolombia ha de incentivar la inversión en el sector cárnico, pues consideran que la agroindustria posee un potencial y alto valor en lo que se refiere a la producción de carne bovina, además de esto, se espera que Colombia junto a Brasil y Nueva Zelanda sean los países que suplan la demanda de carne en el mundo la cual pertenece a Estados Unidos y la UE (Dinero, 2015).

De acuerdo con esto, el presente estudio de caso se basa en la empresa Corpieles Ltda., la cual lleva operando en el mercado colombiano 22 años en donde se ha destacado por su factor diferenciador en cuanto a la venta de pieles de alta calidad. Sin embargo, Corpieles considera que es tiempo de dar inicio a una nueva unidad de negocio que le permita mejorar los rendimientos y además de esto, que le permita llegar al mercado extranjero. Por esta razón, la empresa tiene por objetivo crear nuevas unidades de negocio que permitan mejorar el actual panorama al que se enfrenta no solo la empresa si no también el sector.

Para lograr un acercamiento al panorama de la empresa, hay que resaltar que Corpieles es una compañía única en el mercado, ya que decidió eliminar los intermediarios y comisionistas que participaban en la venta de pieles, permitiéndoles así disminuir los costos y aumentar los beneficios. Adicionalmente, la composición de la empresa en cuanto a experiencia es amplia, debido a que los once socios llevan más de 30 años en el mercado de carne bovina, es este factor el que permite potencializar el proceso de internacionalización de la empresa.

Por otra parte, se evaluaron las ventas de la empresa, los índices de liquidez, endeudamiento y los rendimientos que genera anualmente. De acuerdo a las ventas, la empresa presentó un crecimiento del 6.52 % respecto al 2016, situación que mejoró debido a los nuevos ingresos obtenidos por la

venta de Hueso Poroso y Cebo. En cuanto a los índices de liquidez y endeudamiento, se obtuvo que la empresa aumentó su deuda a corto plazo, financiando sus activos con un 41.94 % de deuda, es decir, que disminuyó en un 37.06 % su efectivo disponible, dejándola expuesta a cualquier eventualidad que se presente en el mercado, sin embargo, es de tener en consideración que este efecto tiene una alta correlación con el objetivo de Corpieles, centrándose en la apertura de una unidad de negocio más rentable como lo es la venta de carne bovina.

Por último, para el 2017 la empresa presentó una disminución del 28.18 % en sus utilidades respecto al 2016 a causa del incremento en sus costos operativos, los cuales ascendieron a \$251.052.979 millones, y a los diversos factores como lo fueron la evolución de la economía y el alto contrabando que se está evidenciando en el sector.

De modo que, el panorama de Corpieles refleja el efecto negativo que tiene una empresa al depender de una sola unidad de negocio, exponiéndose a no poder contrarrestar los efectos negativos y las malas temporadas del mercado. Por esta razón, y debido a la situación que se presentó en el 2017, la junta directiva decidió que es necesario ampliar las unidades de negocio y enfocarse en nuevos proyectos que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos y puedan dar estabilidad y durabilidad a la compañía.

Por este motivo, el director comercial, el doctor Gilberto Linares, decidió que el mercado potencial de la empresa está por fuera de Colombia, esto debido a que no es saludable que se incursione en el mercado de la carne localmente, pues se estaría atentando contra los socios, y Corpieles estaría haciendo canibalismo al intentar tomar una cuota del mercado que ya pertenece a cada uno de los mismos. El doctor Linares manifestó que “No podemos incursionar en un mercado donde ya los 11 socios están posicionados y son partícipes del comercio cárnico en cada sector de Bogotá, debemos ampliar nuestros horizontes y apuntar a nuevos retos que nos generen mayores beneficios” (Linares, 2018).

De tal forma que, nuestro objetivo es dar respuesta a ¿Cuál es la estrategia de internacionalización más apropiada para la empresa Corpieles Ltda.?, mediante la caracterización de la empresa, descripción del sector bovino en Colombia y el panorama de sus exportaciones y participación en el mercado global, la determinación del mercado objetivo, el modo de entrada para la exportación de carne bovina por parte de la empresa Corpieles Ltda. y finalmente un plan de trabajo que permita plantear una estrategia de acción para llevar a cabo el proceso internacionalización de la empresa

Corpieles Ltda., de lo cual se espera obtener como resultado que el mercado objetivo haga parte de América Latina, debido a la cercanía y similitudes en aspectos culturales, ofreciendo una oportunidad en el sector bovino a causa de distintos factores económicos y productivos, y de esta forma, incursionar de manera menos riesgosa en el mismo.

En consecuencia, como base para la construcción de una propuesta de internacionalización de la empresa Corpieles Ltda. se evidenciaron investigaciones de organizaciones y gremios en otros países que sirvieron como guía para la internacionalización de sus productos cárnicos. Entre ellos encontramos el estudio de mercado que llevo a cabo la Unión Ganadera Regional de Baja California (2009) el cual tenía como objetivo identificar las oportunidades de exportación de dicha región a Estados Unidos, la Unión Europea y Asia, por otro lado, se identificó la guía práctica de exportación para carne de vacuno realizada por la Organización Interprofesional de la Carne de Vacuno Autóctono de Calidad (INVAC) de España (s.f), la cual pretende servir como ayuda en el tema exportador para los diferentes agentes que componen el sector cárnico en dicho país, finalmente, respecto a lo nacional, se encontraron tres (3) investigaciones que contribuyen al desarrollo de esta monografía.

El primero es una propuesta de internacionalización del sector cárnico (bovino) en el departamento de Córdoba a través de una agencia exportadora llamada Colombian Beef (2012), y la segunda investigación corresponde a un plan de exportación de carne bovina al mercado egipcio por parte de la empresa C.I de las Américas S. A (2011). Para finalizar, a nivel local una investigación que tenía como fin analizar la competitividad de los frigoríficos San Martín y Guadalupe de Bogotá, tomando como referencia el decreto 1500 del 2007 (2016).

Para ello, se pretende plantear una metodología de índole descriptiva “cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (Méndez, 2012), a través de un enfoque cualitativo, dado que este permite la recolección de datos sin medición numérica con el fin de cualificar e interpretar el fenómeno mediante la observación y evaluación, llegando al mejor resultado posible (Hernández R., Fernández C. y Baptista P., 2010).

Esta monografía está organizada en 3 capítulos. El primer capítulo presenta el marco teórico, el segundo capítulo muestra la metodología y el ultimo capitulo ostenta los resultados.

Capítulo 1. Marco teórico

En este capítulo se abarcarán los distintos referentes teóricos que son necesarios para establecer las bases de un proceso de internacionalización.

1. Estudios para procesos de internacionalización

Para entender el proceso de internacionalización en el sector de carne bovina, se hizo una revisión a varias investigaciones y documentos que explican de manera concreta este proceso en dicho mercado y que, además, sirven como base para la construcción de una propuesta de internacionalización para la empresa Corpieles Ltda.

En primer lugar, se evidenciaron investigaciones de organizaciones y gremios en otros países que sirvieron como guía para la internacionalización de sus productos cárnicos.

En consecuencia, se dará un breve análisis del estudio de mercado que llevo a cabo la Unión Ganadera Regional de Baja California (México) el cual tenía como objetivo identificar las oportunidades de exportación de dicha región a Estados Unidos, la Unión Europea y Asia, para lo cual se evaluaron diferentes factores del entorno y las condiciones comerciales de la carne, teniendo en cuenta el análisis de oferta y demanda mundial, barreras arancelarias y no arancelarias, el nivel de ingreso por cada región o país, consumo per cápita de la carne, el nivel general para precios de dicho producto, una comparación entre los modos de distribución y transporte, análisis para la competencia, entre otros. Basándose en la investigación de mercado se concluyó que el país que brinda mejores oportunidades para esta región es Estados Unidos, debido a su desarrollo ya que presenta unos niveles de consumo per cápita y precios superiores a los otros países de análisis, además es el principal comprador de carne mexicana permitiéndole reducir costos logísticos a comparación de otros mercados debido a su cercanía, sin embargo, la mayor dificultad para acceder a este mercado es la certificación USDA, la cual establece pautas en cuanto a las condiciones sanitarias del ganado (Genesis, 2009).

Por otro lado, la guía práctica de exportación para carne de vacuno realizada por la organización interprofesional de la carne de vacuno autóctono de calidad (INVAC) de España, pretende servir como ayuda en el tema exportador para los diferentes agentes que componen el sector cárnico en dicho país, e impulsar la creación de proyectos de esta índole. Como primera medida, se llevó a cabo un balance sectorial en cuanto a las exportaciones del producto y sus principales destinos, seguido de la explicación de todos los trámites, certificaciones e instituciones que hacen parte del

proceso de exportación. Adicionalmente, se realizó una revisión de la terminología técnica propia del comercio internacional y, finalmente, se alude a la calidad en la carne vacuna como el factor diferenciador en España, lo cual les ha permitido el acceso a mercados extranjeros, llegando así a 20 diferentes países.

Nacionalmente, existen múltiples investigaciones en cuanto a la exportación de carne bovina, sin embargo, dos de ellos se consideran que contribuyen al desarrollo de esta monografía.

La primera es una propuesta de internacionalización del sector cárnico (bovino) en el departamento de Córdoba a través de una agencia exportadora llamada Colombian Beef, para ello fue necesario una contextualización mundial y nacional del sector cárnico, después se realizó una preselección de diez países los cuales fueron sometidos a diferentes evaluaciones y comparaciones por medio de una matriz, llegando así a tres mercados potenciales, que posteriormente pasaron a un segundo filtro determinando de esta manera a Canadá como principal destino para las exportaciones de carne bovina. Cabe resaltar que las variables que se usaron para realizar los filtros se encuentran divididas en cuatro categorías: aspecto macro, acceso al mercado, mercado y competencia. Seguidamente, se profundizó en las relaciones comerciales de Colombia y Canadá, sector cárnico en dicho país, perfil del consumidor canadiense y los documentos de exportación requeridos, entre otros. Por último, se llevó a cabo un plan estratégico de cómo llevar los productos colombianos a Canadá (Madera, 2012).

La segunda investigación corresponde a un plan de exportación de carne bovina al mercado egipcio por parte de la empresa C.I de las Américas S. A. Dicho trabajo consistió en el estudio de los diferentes parámetros a tener en cuenta tales como los reglamentos de exportación, precio del producto, costos, rentabilidad y los requisitos para exportar carne al medio oriente, además de un análisis general de las relaciones entre el mercado colombiano y el medio oriente, propiamente de Egipto (Ortiz, 2011).

Regionalmente, se halló un proyecto que ofrece herramientas necesarias para poder exportar carne de calidad bajo el sistema de ganado semiestabulado en el municipio de Puerto Salgar, Cundinamarca. En él, se caracteriza la producción bovina a nivel nacional y se hace la identificación de mercados potenciales para hacer llegar los productos derivados de dicho proyecto. Dentro de las conclusiones que dicho trabajo arrojó, se destaca la condición sanitaria del

país como un impedimento para que los distintos productores nacionales alcancen mercados extranjeros y poder así competir con los productores internacionales (Galindo, 2014).

Finalmente, a nivel local se encontró una investigación la cual tenía como fin analizar la competitividad de los frigoríficos San Martín y Guadalupe de Bogotá, tomando como referencia el decreto 1500 del 2007 (Pinilla, 2016). En primera instancia se realizó una caracterización del sector cárnico en Bogotá y en Colombia, teniendo en cuenta la cadena cárnica, el consumo de carne y el comercio internacional de la misma. Posteriormente, se hizo una evaluación sectorial con el fin de identificar sus características competitivas bajo el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, finalizando con la comparación de la competitividad de los frigoríficos mencionados.

Realizado lo anterior, una conclusión de esta investigación es que, mediante la aplicación del decreto ya mencionado, se evidenció un incremento en los estándares de calidad y competitividad de los frigoríficos en estudio, sin embargo, sus niveles competitivos internacionalmente siguen por debajo de sus semejantes en países como Argentina y Estados Unidos. A pesar de ello, el sector en Colombia posee un gran potencial de crecimiento gracias a sus características geográficas, productivas y económicas (Pinilla, 2016).

Una vez planteados los estudios que permitirán responder a los objetivos planteados, es necesario plantear por qué un país comercia entre sí, y como la ventaja comparativa puede hacer que una empresa o país se especialice y decida llevar sus productos al mercado internacional, para esto se plantea la teoría de Adam Smith (ventaja absoluta) y David Ricardo (ventaja comparativa).

2. Teorías del comercio internacional

Las teorías clásicas del comercio internacional nacen de la idea del libre comercio bajo el principio de la ventaja absoluta propuesta por Adam Smith en el año de 1776. Este principio como lo plantea Carbaugh, (2009) parte del hecho que el único factor de producción es el trabajo, el cual además de ser homogéneo es el que determina el costo o precio de los bienes sujetos a la cantidad que se requiere de este para fabricarlos. Es así, como las naciones deben exportar los bienes en los cuales poseen una ventaja absoluta en su producción, e importar aquellos bienes en los cuales su socio comercial posea una ventaja absoluta, compensando de esta manera la ineficiencia en la producción en ciertos productos. De esta manera, cada país se beneficia del comercio a través de la especialización y el uso eficiente de los recursos disponibles.

Posteriormente David Ricardo partiendo de la teoría de la ventaja absoluta propone que el comercio puede existir entre dos naciones, aun cuando solo una de ellas posee dicha ventaja en la producción de todos los bienes, dando origen a la teoría de que los países pueden comerciar cuando existen ventajas comparativas, es decir, que “un país tiene ventaja comparativa en la producción de un bien, si el costo de oportunidad en la producción de este bien en términos de otros bienes es inferior en este país de lo que lo es en otros países” (Krugman, Obstfeld y Melitz, 2012, p. 27).

Bajo este principio, el comercio resulta ser beneficioso para todas las naciones, ya que no es posible que una nación no posea ventaja comparativa en la producción de ningún bien, debido a que esta depende de los costos relativos, permitiendo así que se encuentre provechoso la especialización en un bien donde su ventaja comparativa sea mayor (Carbaugh, 2009).

Después de los postulados planteados por Adam Smith y David Ricardo, surgieron críticas acerca de qué determinaba la ventaja comparativa, fue así como la teoría de Heckscher-Ohlin sirvió para explicar el comportamiento del comercio a través de la dotación de factores y los determinantes de la ventaja comparativa.

La teoría de dotación de factores propone que la base inmediata del comercio es el diferencial de los productos antes de su comercialización entre países, además del hecho de que dicho precio está enmarcado por tres elementos los cuales son: la tecnología, los gustos y preferencias, y la dotación de recursos. No obstante, se asume que los dos primeros son similares entre países, por lo tanto, la dotación de recursos es finalmente el determinante principal de la ventaja comparativa, lo cual significa que los países sacan provecho de los recursos que son relativamente abundantes, obteniendo costos por su uso comparativamente menores que en los países donde dicho factor es escaso (Carbaugh, 2009).

Una vez planteadas estas teorías, las cuales fueron el punto de partida para explicar las oportunidades del libre comercio entre naciones, cabe destacar por qué los países deben comercializar entre sí, adoptando diferentes estrategias de internacionalización que permitan identificar las mejores oportunidades en el mercado internacional y así poder llevar su portafolio de productos y/o servicios a mercados extranjeros.

Por ello, Corpieles Ltda. debe orientar su producción hacia su ventaja comparativa, aprovechando la dotación de recursos que abundan en el mercado colombiano como los son las cabezas en pie.

Este factor permite que la empresa pueda optimizar costos, y competir en el mercado internacional. Es importante que la empresa logre transformar dicha materia prima en un producto final que pueda ser reconocido en el mercado por su alta distinción entre los múltiples competidores.

Es por ello, que se hizo relevante profundizar en el concepto de internacionalización de las empresas y varios de sus enfoques teóricos, centrándonos en los de selección de mercados, que a lo largo del tiempo han sido aportes claves para explicar cómo se ejecuta el proceso de expansión de las empresas a otros países.

3. Teoría para la selección de mercados

Para las empresas, el proceso de internacionalizarse no solo radica en buscar las estrategias de entrada a nuevos mercados, sino que también consiste en saber identificar las oportunidades que brinda el mercado, como aprovecharlas, que acciones estratégicas tomar y como ejecutarlas de manera correcta.

La selección de mercados es un factor que define el nivel competitivo de una empresa, es decir, que el posicionamiento geográfico que elija la empresa le permitirá medir los grados de competencia que está dispuesta a asumir en el proceso de internacionalización. Es por esto, que en la literatura algunos autores como (e.g. Douglas y Craig, 1983; Hoffman, 1997; Liander, Terpstra, Yoshino y Sherbini, 1967; Helsen, Jedidi y DeSarbo, 1993) han propuesto modelos para la selección de mercados, sin embargo, estos modelos no se adaptan a sectores en específico y resultan ser muy generales a la hora de tomar una decisión.

En busca de proponer un modelo que reuniera más factores determinantes en la selección de mercados, y que se adaptaran más a las empresas, los estudios realizados por Papadopoulos, Chen y Thomas (2002) citado por Galván en *La Selección de Mercados Exteriores en la Internacionalización de Empresas* (2003, p.143), se centraron en dos puntos, el primero debía ser que el modelo lograra identificar los mercados donde la investigación debía sostenerse de manera rigurosa, y con la información arrojada se pudiera tomar decisiones, teniendo como supuesto que la información siempre era válida y certera.

En segundo lugar, el modelo debía estar representado por distintas variables que permitieran abarcar mayores determinantes que cumplieran el criterio de simplicidad y bajo coste estipulado

por Papadopoulos y Denis (1988). Este modelo se conoce bajo los parámetros de “demanda potencial” y “barreras al comercio”.

Para determinar los efectos positivos que se pueden obtener en la apertura hacia nuevos mercados, se deben mencionar las características más importantes de cada uno de los parámetros.

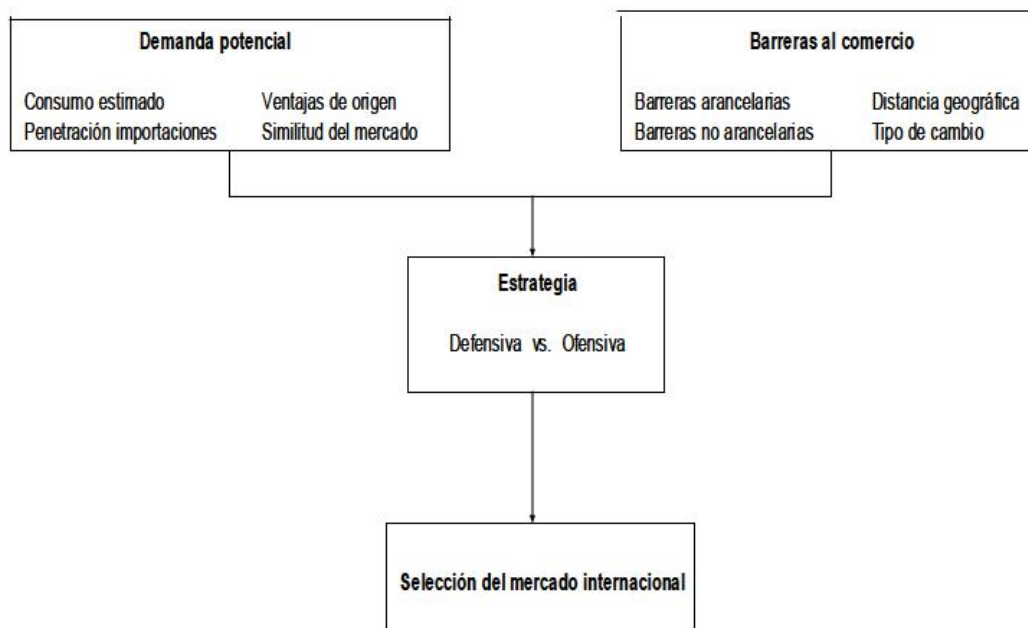


Figura 1. Modelo de selección de mercados internacionales de Papadopoulos et al. (2002). Tomado de Galván (2003, p. 152)

Para empezar, la “demanda potencial” incluye variables como lo son: consumo estimado, penetración de la importación, ventajas de origen y similitud del mercado. En segundo lugar, el parámetro de “barreras al comercio” usa variables como: barreras arancelarias, barreras no arancelarias, distancia geográfica y tipo de cambio.

Por otra parte, cuando la empresa ya ha evaluado cada uno de los parámetros, determinando cuales son los aspectos positivos que tiene el país (“demanda potencial”) e identificado los factores negativos que pueden afectar el proceso de internacionalización (“barreras al comercio”), la empresa debe fundamentarse en los resultados y empezar un plan estratégico. Para esto se consideran dos estrategias, la ofensiva y la defensiva, la primera se adapta a las empresas que quieran expandirse basándose en la competencia que existe en el mercado asumiendo un riesgo, mientras que la segunda apunta para empresas que buscan reducir el riesgo y defenderse de la competencia (Galván, 2003).

Aunque este modelo presenta limitaciones, teóricamente ha demostrado mejores resultados.

Papadopoulos citado en Galván (2003) afirma:

En primer lugar, este modelo tiene en cuenta la demanda total y no solo la demanda de las importaciones. En segundo lugar, se aplica para el nivel sectorial de forma específica y eficiente, objetivo que no consiguen otros modelos de multicriterio. En tercer lugar, este modelo es aplicable en diferentes sectores, fin que no es alcanzable por los enfoques econométricos y, en cuarto y último lugar, ha sido validado empíricamente. (p.156)

En este fundamento teórico, la elección de un mercado externo está sujeta a determinar el tipo de estrategia que se usara, para que de esta manera la empresa pueda tener una perspectiva más acertada de lo que es incursionar en un nuevo mercado.

4. Enfoques teóricos sobre modos de entrada internacionales

El concepto de internacionalización para Araya (2009) es concebido como:

La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. (p. 18)

Para llevar a cabo esta etapa, es necesario aclarar que son múltiples las teorías y metodologías que se han postulado en cuanto a los modos de entrada en un proceso de internacionalización, sin embargo, para el desarrollo de la presente monografía solo se recurrirá a tres de ellas, las cuales se consideran las más apropiadas para cumplir sus objetivos.

4.1 Teoría ecléctica de Dunning

Para Dunning, la teoría ecléctica está fundamentada en la posición de las ventajas específicas de la empresa, el atractivo para producir en mercados exteriores y la preferencia de internacionalización de dichos mercados. Por lo tanto, la disposición de expandirse a mercados extranjeros surge de acuerdo con el análisis de las diferentes ventajas de producir allí (Trujillo, Rodríguez, Guzman, y Becerra, 2006). Así mismo, Dunning propone cuatro condiciones

específicas para que una empresa opte por utilizar sus ventajas competitivas en el extranjero a través de la inversión directa:

- La empresa debe tener ventajas propias en comparación con las empresas que ya están establecidas en el mercado doméstico, es decir, en el país en el que desea establecerse.
- Una vez identificadas dichas ventajas, la empresa debe explotar las mismas antes que vendérselas o alquilárselas a empresas establecidas en otros mercados.
- La localización de alguna parte de las plantas de producción de la empresa en el exterior es igual a rentabilidad, lo anterior tomando en cuenta los factores no transferibles y que tan atractivos son estas localizaciones dependiendo de dichos factores. Para ello se debe considerar la infraestructura del país, que influye en los costos de transporte, el rendimiento, el precio y la calidad de los factores, barreras comerciales entre otros.
- La estrategia a largo plazo de la compañía debe estar atada con la producción para que esta realice una inversión directa en el exterior.

4.2 Modelo de redes

Este modelo, propuesto por Johanson y Vahlne (1990-2003), destaca el papel fundamental de las redes tanto para el aprendizaje como para la creación de conocimiento, es así como las relaciones de redes en los mercados exteriores son el hilo conductor entre la empresa y los mercados exteriores influyendo de esta manera en la selección de modo de entrada de estos, tomando como las relaciones de negocios el tipo de relación que más influye en la selección de mercado (Zarate, 2013).

En concreto, las redes de negocios son las que se tienen con clientes, distribuidores, gobierno y hasta competidores, a medida que la empresa profundiza en su expansión internacional aumenta la red gracias al número de actores y, por lo tanto, las relaciones con estos. Por otro lado, la evolución de las relaciones que se crean con los diferentes actores en el exterior, una vez internacionalizada la empresa, evoluciona de diferentes formas; en primera instancia se establece relación con socios en países nuevos para las empresas internacionalizadas, en segundo lugar, se fortalece el compromiso en las redes ya constituidas, y finalmente se debe integrar las posiciones establecidas en las redes entre diferentes países (Trujillo et al., 2006).

4.3 Modelo Uppsala

La internacionalización de una empresa de forma gradual fue por primera vez propuesto por los investigadores de la Uppsala University Johanson y Weidersheim en 1975 y Johanson y Vahlne en 1977. El modelo Uppsala plantea una serie de pasos y decisiones graduales para la expansión internacional de negocios, estos pasos están fundados en la adquisición de aprendizaje y conocimiento de operaciones y mercados extranjeros. Los autores distinguieron las siguientes fases, Inexistencia de actividades regulares de exportación, Exportación a través de agentes independientes, Establecimiento de una filial de ventas o sucursal comercial, y Manufactura y producción de bienes en el exterior, estas cuatro fases son las que se deben realizar en orden en el proceso de internacionalización de una empresa (Pandian y Sim, 2002):

Al observar cada etapa, se puede inferir que cada una de ellas implica un mayor grado de internacionalización de la organización, esto se debe a la interacción con el mercado y el conocimiento de este. De igual manera, se asume que el principal impedimento para el desarrollo de operaciones en mercados foráneos se debe a la falta de conocimiento de estos y, a su vez, se puede decir que a medida que estos conocimientos se enriquezcan gracias a la experiencia, el nivel de recursos involucrados en la actividad internacional es superior, formando así nuevas oportunidades de negocios.

5. Elección de modos de entrada

En el proceso de internacionalización, una empresa se encontrará en la necesidad de exportar cuando decida expandirse geográficamente a nuevos mercados, esta necesidad surge por el hecho de no perder una cuota de mercado ni la competitividad en el sector; por esta razón las empresas pueden iniciar su proceso de internacionalización, del cual se deriva la necesidad de elegir un modo de entrada que esté acorde con las características de esta.

De esta manera, para determinar cómo será el modo de entrada de una empresa en un mercado extranjero, es necesario tener claro la ventaja comparativa que se busca transmitir, además de esto, es prudente que las empresas realicen un previo diagnóstico de cómo se encuentra el país en factores como recursos disponibles, características de consumidor, nivel de ingresos, costos de producción, de transporte y mano de obra; la infraestructura es otro pilar importante que se debe tener en cuenta a la hora de seleccionar el modo de entrada (Hernández, 2015).

Así, la empresa debe considerar analizar dos principios básicos, los internos y externos pues que estos determinaran el método de entrada al mercado objetivo. A nivel interno la empresa debe determinar la capacidad de producción que posee y los excedentes que puede generar y el nivel financiero que posee para llevar a cabo las actividades. A nivel externo se debe tener en cuenta las oportunidades y amenazas del mercado, aspectos culturales y sociales, situación económica y política y finalmente sus barreras arancelarias.

Por consiguiente, Canals (2014) citado por Hernández (2015, pp.208-215) planteó una serie de factores a considerar para la elección del modo de entrada tal y como se puede observar en la figura (2). De esta forma, una empresa que cumpla dichos factores está lista para seleccionar el modo de entrada, encontrando así tres (3) grupos que determinarán el modo de entrada:

- *Exportación*: Este es el método más común a la hora de usar una estrategia de internacionalización, dicha exportación se puede hacer de dos maneras, de forma directa o a través de terceros (exportación indirecta). La exportación directa no requiere mayor esfuerzo por parte de la compañía y surge de la necesidad de atender un pedido en el exterior; mientras que la exportación indirecta compromete más a la empresa, pues se requiere un manejo de las exportaciones en el mercado extranjero.
- *Acuerdos contractuales*: Este modo pretende que la empresa realice acuerdos como lo son las licencias o las franquicias como método de internacionalización con empresas locales del mercado objetivo.
- *Inversión directa*: Finalmente la Inversión extranjera directa (IED) requiere que la empresa asuma un mayor compromiso de recursos y riesgos al asumir el control directo de sus operaciones en el mercado extranjero, dicho modo es altamente riesgoso, pero se considera el más efectivo si se busca mejorar los resultados del proceso de internacionalización puesto que la empresa contara con el *know how*.

Factores internos	Factores externos
<i>Personas:</i> Capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.	Importancia del mercado exterior para la empresa, así como sus condiciones para penetrar en otros mercados internacionales.
<i>Productos:</i> Sus características y la complejidad del proceso de producción y/o transporte.	Potencial del mercado, de manera que su volumen puede o no justificar la descentralización de las actividades productivas de la empresa.
Experiencia internacional o grado de internacionalización de la empresa.	Posibilidad real de contratar personal cualificado para las tareas de gestión y técnicas de la empresa.
Recursos disponibles para abordar el proceso de internacionalización.	Atractivo económico del país: Estabilidad financiera, tasa de inflación, tipos de interés, tasas impositivas, etc.
<i>Capacidad de servicio:</i> Puntualidad en la entrega, mejora del producto, mantenimiento y servicio posventa.	Estabilidad política del país: Aspectos como la actitud del gobierno hacia inversiones extranjeras o las leyes laborales.
<i>Coordinación de departamentos:</i> I+D, producción y comercial.	Grado de proteccionismo del país frente a la inversión directa de empresas extranjeras o importaciones.

Figura 2. Factores para elección del modo de entrada. Tomado de Hernández (2015, p. 212)

Capítulo 2. Metodología

En el segundo capítulo se planteó la metodología que permitió el alcance de los objetivos propuestos, de esta manera, esta investigación se caracteriza por ser de índole descriptiva a través de un enfoque cualitativo y dar respuesta a la pregunta de investigación. Para (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), la investigación se define como “el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 14).

De esta manera, esta investigación se caracteriza por ser de índole descriptiva “cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (Mendez, 2012), a través de un enfoque cualitativo, dado que este permite la recolección de datos sin medición numérica con el fin de cualificar e interpretar el fenómeno mediante la observación y evaluación, llegando al mejor resultado posible (Hernandez et al., 2010). Además, La investigación en ciencias sociales enfatiza en la descripción de las características que permiten la identificación de los elementos que la componen y su interrelación.

1. Enfoque cualitativo de la investigación

Como se dijo anteriormente, la investigación que se desarrolló tiene un enfoque cualitativo, el cual, Quecedo & Castano (2002) lo definen como “investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. No obstante, para el cumplimiento de los objetivos, será necesario el uso de ciertos datos cuantitativos con el fin de llegar a conclusiones más acertadas.

Por otro lado, dentro del enfoque cualitativo es imperativo mencionar algunas de sus características, partiendo de la idea de que el proceso de investigación posee una mayor libertad en la indagación de la información oscilando entre los resultados y las bases teóricas. En segunda instancia, este enfoque se centra en la interpretación del comportamiento del objeto de estudio en su contexto, buscando una explicación racional a dichos fenómenos. (Hernández et al., 2010).

2. Estudio de caso como método de investigación

El método empleado para el desarrollo de esta investigación fue a través de un estudio de caso, ya que por medio de este se puede recurrir a múltiples fuentes de información y se evalúa el fenómeno dentro de su entorno real (Martinez, 2006).

Adicionalmente, para el Banco Interamericano de Desarrollo (2011), por estudio de caso se entiende como el tratamiento de información de una o varias experiencias o procesos en un periodo, con el fin de explicar sus causas por medio de los actores involucrados y en el contexto en el que se desenvuelve, teniendo como propósito conocer el desarrollo del fenómeno en estudio, así como los resultados y factores que requieren atención futura.

Es así, como se planteó el estudio de caso como el método de investigación más apropiado, debido a que permite el análisis de diferentes alternativas de internacionalización, tomando como base los diferentes modos de entrada y la evaluación de mercados pertinentes, a través de distintas fuentes de información por las cuales se puede identificar oportunidades en el sector de la carne bovina internacionalmente.

Para el alcance de lo anteriormente mencionado, se requiere la correcta utilización de las diferentes fuentes de información y las técnicas adecuadas para la obtención de esta mediante la triangulación de datos.

3. Triangulación de datos

En cuanto a su definición académica, Denzin Citado por Arias (1999), asume que: “la triangulación en investigación es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular” (p. 3). De esta forma, la triangulación de datos permite que la investigación de nuevos mercados internacionales y sus modos de entrada parta de diferentes fuentes de información, autores, y bases teóricas. La compilación de todas esas fuentes de información ayuda a la generación de resultados más precisos, gracias a que los datos usados pueden ser complementarios entre sí.

Por otro lado, se define la triangulación de métodos, propuesta por Denzin en 1970, la cual es explicada y tomada como referencia por la UNAIDS Monitoring and Evaluation Fundamentals (2010), como la combinación de diferentes métodos de investigación con el fin de subsanar los vacíos que pueden resultar del uso de uno solo, en la medición de una misma variable, apoyándose en los resultados de otras investigaciones para la mejoría de la investigación presente. Es así, que se establece la triangulación de métodos como la más adecuada para obtener resultados confiables y precisos, mediante la ejecución de entrevistas semiestructuradas o mixtas, además de la remisión a diferentes teorías, autores e investigaciones previas, favoreciendo la generación de sugerencias y recomendaciones verídicas a la empresa Corpieles Ltda. Adicionalmente, la triangulación de métodos

posibilita la compilación de información fidedigna que en conjunto contribuye al cumplimiento del tercer objetivo, mediante la evaluación y comparación de diferentes variables de varios países, tales como, el PIB per cápita, importaciones de carne bovina, Doing Business, etc.

4. Recolección de datos

Teniendo en cuenta que la presente investigación va encaminada con un enfoque cualitativo, es pertinente decir que se requieren técnicas y herramientas que ayuden a su desarrollo, así la recolección de datos se convierte en una fase fundamental dentro del esquema metodológico, lo que requiere una correcta elección en los instrumentos necesarios para llevar a cabo este proceso. Por lo tanto, a pesar de que existen múltiples instrumentos en la recolección de datos en el enfoque cualitativo, el propio investigador es el elemento fundamental dentro de este proceso, ya que éste mediante diversas técnicas compila los datos para su posterior análisis, teniendo como principal desafío el completo entendimiento del fenómeno en estudio, sumergiéndose en su ambiente acostumbrado (Hernández et al, 2010).

Por lo anterior, se determinó que los mejores instrumentos a utilizar para la recolección de datos son:

4.1 Entrevistas

Para Hernández et al. (2010) la entrevista se entiende como el intercambio de información entre personas mediante una conversación sobre un asunto específico, en la cual, quien hace las preguntas es el entrevistador, y quienes o quien las responde es el entrevistado. Existen diferentes tipos de entrevista, sin embargo, se considera la entrevista semiestructurada la más apropiada, ya que se basa en una guía de preguntas donde el entrevistador es libre de realizar otras conforme se desarrolla la entrevista para profundizar en la información que considere pertinente.

Las personas objeto de estas entrevistas serán el gerente de la compañía, uno de sus socios, un profesional experto en procesos de exportación, y un profesional que trabaje para una institución nacional cercana al sector de carne bovina. En consecuencia, la entrevista realizada al gerente y al socio permitirá la extracción de información relevante en la identificación de aquellos aspectos, tanto normativos como empresariales, que impiden la internacionalización de la empresa. A su vez, las entrevistas con los profesionales buscaron respaldar y definir aspectos generales de esta investigación y tener un mayor acercamiento al panorama general del sector.

4.2 Documentos, registros, materiales y artefactos

El uso de este tipo de recolección de datos es primordial para el investigador, ya que parte de una base importante de información registrada por las personas, organizaciones, comunidades, y grupos. Estos registros permiten conocer antecedentes, experiencias, otras investigaciones o cualquier información relacionada con el objeto en estudio (Hernández et al. 2010).

Para el desarrollo de esta monografía es necesario el uso de diferentes referentes teóricos, bases de datos, libros académicos, información comercial, informes, revistas, periódicos, y cualquier otro documento que suministre información relevante para el alcance de los objetivos planteados. En el caso del primero de ellos, se hace necesario la revisión del Decreto 1500 del 2007, el cual determina los aspectos generales que debe cumplir una empresa en todos los procesos necesarios para llevar a cabo operaciones internacionales de productos cárnicos. Y, por otro lado, para realizar una correcta caracterización del sector de carnes en Colombia y sus exportaciones, es necesario consultar diferentes fuentes académicas, institucionales e informativas.

Finalmente, mediante el desarrollo de los tres primeros objetivos se puede proceder a la realización del último, el cual se propone plantear un plan de acción que incluye un paso a paso del proceso que debería seguir la empresa en su etapa de internacionalización.

Capítulo 3. Resultados

El tercer capítulo ostenta el desarrollo de los objetivos propuestos, además de esto se anexa los resultados que se encontraron en el desarrollo de la presente monografía.

1. Caracterización de Corpieles Ltda y el Sector bovino

Con el fin de evaluar la situación actual de la empresa y poder aclarar el panorama de esta en el mercado cárnico, se llevó a cabo una entrevista con el gerente y representante legal de la empresa el señor Gustavo Morales. El propósito de la entrevista fue crear un diagnóstico situacional donde se pudieran evaluar factores corporativos y financieros, de igual manera observar si la misión y visión va acorde a los objetivos de la misma empresa y de esta manera poder determinar que potencial tiene la empresa en el mercado cárnico.

1.1 Contexto de Corpieles Ltda

Corpieles Ltda. fue fundada en 1995 por el Doctor Gilberto Linares junto a un grupo de comercializadores del frigorífico San Martín, los cuales tenían por objetivo independizarse en el mercado de las pieles, principalmente eliminando los intermediarios y suprimiendo los costos que estos acarreaban. Con el fin de cumplir estos objetivos, cada socio debía aportar las pieles que resultaban del sacrificio de una res, posterior a esto, la empresa llevaría estos productos ya no ante un intermediario si no que iría directamente al consumidor en este caso las curtiembres (Morales, 2018).

Según lo expreso el Gerente Gustavo Morales (2018) en la entrevista realizada, desde la creación de la empresa se ha mantenido la misma visión que básicamente era eliminar los comisionistas y llevar al consumidor final de manera directa, razón por la cual la empresa se convierte en la primera empresa a nivel local que realiza esta estrategia de mercado.

En la actualidad, la empresa se ha mantenido competitiva gracias a sus nuevas unidades de negocio como lo son la venta de huesos y de viseras hacia pequeños comercializadores del sector local, también ha logrado mantener la fidelidad de las curtiembres a las cuales provee diariamente las pieles resultantes de cada socio. Sin embargo, entre los objetivos para este nuevo año, los socios consideran que es necesario ir más allá, aumentando su portafolio y que las nuevas estrategias den como resultado la apertura de nuevos mercados a nivel internacional.

1.1.1 Gobernabilidad y esquema corporativo

La estructura organizacional de la empresa Corpieles está constituida por personas las cuales son las encargadas de llevar a cabo las actividades administrativas, logísticas y operativas de la empresa. Entre los objetivos se espera que esta estructura se modifique no solo a nivel de personal sino también a nivel infraestructural para el año 2018 (Morales, 2018).

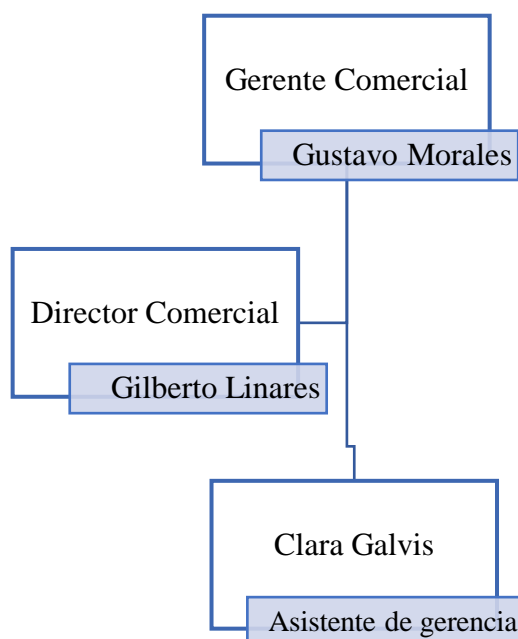


Figura 3. Estructura organizacional Corpieles. Tomado de entrevista gerente Corpieles (Anexo C, 2018)

En el diagnóstico realizado se evidenció que la empresa Corpieles no ha logrado transmitir de manera acertada su misión y visión hacia el consumidor, motivo por el cual a nivel interno y administrativo estos factores corporativos no están plasmados. Por esta razón, se determinó junto al Doctor Gustavo Morales plantear estos factores en el presente trabajo, y de igual manera reflejarlos a nivel administrativo dentro de la empresa, esto con el fin de dar la orientación necesaria a la empresa en cuanto a su objetivo en el mercado tanto a corto como a largo plazo.

A continuación, se plasma la misión, visión y valores corporativos que busca transmitir Corpieles Ltda en el mercado local.

Misión: Corpieles Ltda. es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de reses incluyendo sus derivados y subproductos en el mercado local, teniendo como meta generar confianza y lealtad a nuestros consumidores por medio de productos especializados

y de alta calidad que cumplen con las normas de calidad e higiene logrando así una distinción frente a nuestros competidores.

Visión: Para el 2023 esperamos ser una empresa líder en comercialización y distribución a nivel local e internacional, posicionándonos en el mercado extranjero como una marca con el sello distintivo de productos de alta calidad, y logrando un reconocimiento a nivel mundial del producto colombiano.

Valores Corporativos: Corpieles Ltda. tiene como objetivo empresarial demostrar:

- *Calidad:* Como objetivo primordial, estamos decididos a entregar el mejor producto a nuestro consumidor, por este motivo poseemos los proveedores más especializados del mercado permitiéndonos llevar al consumidor final la más fina carne.
- *Lealtad:* Nuestros empleados están comprometidos con mantener el reconocimiento de la marca, por esta razón nos esforzamos en mantener la armonía y el buen ambiente en la empresa con el fin de que todo nuestro equipo de trabajo siempre piense en el bienestar de la compañía.
- *Mejora continua:* Como empresa buscamos mejorar los procesos administrativos y operativos constantemente en pro de mantener la innovación y crecimiento constante de la misma, para esto llevamos a cabo estrategias de reconocimiento donde cada integrante de la empresa emplea sus conocimientos y nos permite estar a la vanguardia en el mercado.
- *Disciplina:* Estamos comprometidos con nuestros clientes, por esta razón es primordial la excelencia dentro de nuestros procesos y tiempos, llevando a si a cada uno de nuestros clientes un excelente producto tanto en precio como en calidad además de esto logrando una diferenciación en el mercado.

1.2 Diagnostico Financiero de Corpieles

Para determinar la situación financiera de la empresa Corpieles, se tomó como base de análisis los estados financieros desde el año 2015 hasta el 2017 a los cuales se les realizó un diagnóstico y evaluación para determinar el estado de la empresa, a continuación, se discriminan los resultados obtenidos.

1.2.1 Evolución de las ventas

Como se puede observar en la figura 4, las evoluciones de las ventas han sufrido cambios, para empezar en el 2016 cayeron 12% respecto al 2015, sin embargo, para el 2017 la empresa amortizo este efecto aumentando en un 6% sus ventas respecto al 2016. Esto es prueba de que la apertura de la nueva unidad de negocio en la empresa genero efectos positivos y permitió aumentar los ingresos de la empresa de manera significativa.

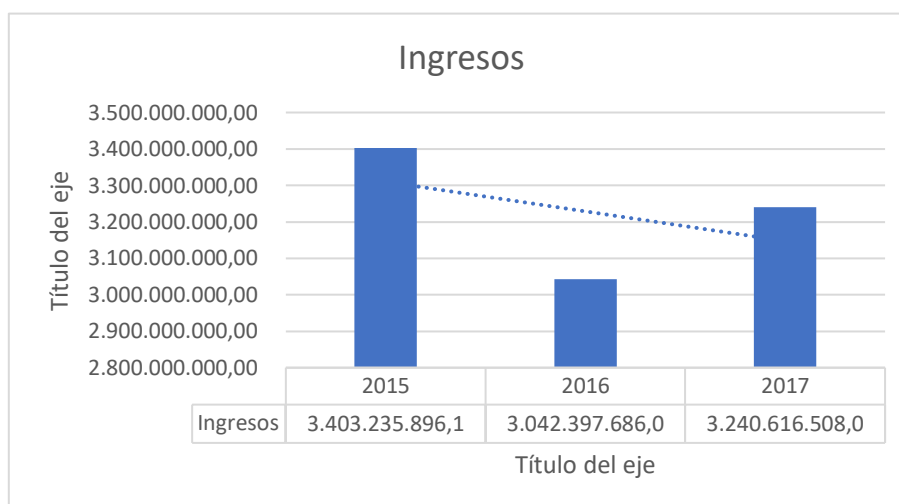


Figura 4. Evolución de las ventas. Tomado de ratios Corpieles (Anexo A)

Se espera que la empresa logre aumentar para el 2018 estos ingresos, pues dentro de sus metas esta la apertura de más unidades de negocio como lo son la comercialización de ganado en el frigorífico San Martín y dar por sentado el proceso de internacionalización para mejorar la rentabilidad de la empresa a futuro según lo expreso el Doctor Gustavo Morales (2018).

1.2.2 Estado de resultados

Corpieles ha evidenciado cambios en sus indicadores, en primer lugar, el margen bruto de la empresa ha sido constante en el tiempo, sin embargo, para el año 2016 tuvo una caída de 0.55% con respecto al 2015, este indicador permite demostrar que la empresa cuenta con el capital suficiente para cubrir sus operaciones y compromisos, se proyecta que para el 2018 este indicador mejore con base a las nuevas metas propuestas por la gerencia.

En segundo lugar, su margen operacional se había visto afectado por el incremento de los costos de ventas y los gastos administrativos dentro de la empresa, no obstante, este índice disminuyó para el 2017 en 2.13% con respecto al 2016, resultado de esto fueron los nuevos ingresos por parte

de las nuevas unidades de negocio, dejando de depender únicamente de la venta de pieles y permitiendo ampliar los beneficios de la empresa.

Finalmente, el margen neto de la empresa presento contracciones con respecto al 2016 disminuyendo en 1.37%. Bajo este escenario se puede evidenciar que la empresa se vio afectada por el incremento de los costos y gastos los cuales terminaron por disminuir la utilidad, a pesar de estos la empresa aún cuenta con el capital necesario para cubrir sus operaciones.

Tabla 1.

Evaluación rentabilidad de la empresa (porcentual).

	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Margen Bruto	11,69%	13,24%	12,69%
Margen Operacional	5,64%	6,49%	4,36%
Margen Neto	3,62%	4,22%	2,84%

Fuente: Elaboración propia a partir de estado de resultados empresa Corpieles, 2018

Por esta razón, es fundamental que la empresa inicie un proceso de adaptación al mercado, debido a que los indicadores reflejan la dependencia que se tiene sobre la unidad de negocio de las pieles. De tal manera que una vez la empresa pueda incrementar su portafolio lograra amortizar de manera exitosa cualquier eventualidad a nivel externo.

1.2.3 Liquidez y endeudamiento

En primer lugar, como se puede observar la gráfica de liquidez (Anexo B.), la empresa presenta una razón corriente favorable hasta el año 2016 donde la empresa tenía disponible el 92.23% de ingresos para cubrir sus obligaciones financieras. Esta situación varió para el año 2017, donde su ingreso disponible cambia en un 37.06% debido a que el rubro de los pasivos corrientes se vio afectado por la adquisición de una deuda con uno de los socios. Este índice permite determinar que Corpieles decidido invertir parte de su efectivo disponible en fiducias esperando una rentabilidad a futuro, sin embargo, se incurre en un riesgo de liquidez debido a que la empresa no cuenta con el suficiente efectivo para cubrir sus obligaciones a mediano y largo plazo.

Por otra parte, la prueba acida nos indica que, descontando las cuentas por cobrar de la empresa, por cada peso que se deba, se cuenta con 1.21 pesos disponibles para cubrir las obligaciones financieras, este indicador es reflejo de los efectos de inversión de la compañía y del aumento de la deuda en su balance. Sin embargo, es de resaltar que la confianza por parte de los inversionistas se mantiene, pues la empresa cuenta con efectivo necesario para cubrir cada obligación adquirida.

En segundo lugar, como se puede observar en grafica de endeudamiento (Anexo B), el nivel de endeudamiento de la empresa venía con tendencia positiva, es decir que no requería de mucho apalancamiento, sin embargo, para el 2017 la empresa incurrió en el aumento se sus pasivos corrientes, específicamente por el ingreso de \$528.000.000 millones procedentes de un socio. Por esta razón su endeudamiento se pasó de 8% a 46%. Este efecto termina por aumentar sus pasivos corrientes y compromete a la empresa a una deuda a largo plazo.

1.2.4 Rentabilidad Corpieles

Ahora bien, para determinar si Corpieles hace un uso adecuado de sus activos e invierte de manera correcta sus rendimientos, se realizó el análisis de la rentabilidad para los años comprendidos en la figura 5, obteniendo como resultado un ROA para el 2016 equivalente al 17%. No obstante, esta tendencia no se mantuvo para el año 2017, donde la empresa tuvo una caída del 11%, dejando en evidencia que la situación de la empresa presento dificultades para generar beneficios a los socios, esto se puede explicar principalmente por la situación del sector, el cual tuvo una disminución de la demanda a nivel local del 0.5%, pero aun así la empresa se encuentra en un panorama alentador bajo el cual se espera para 2018 mejoras del sector y la empresa.

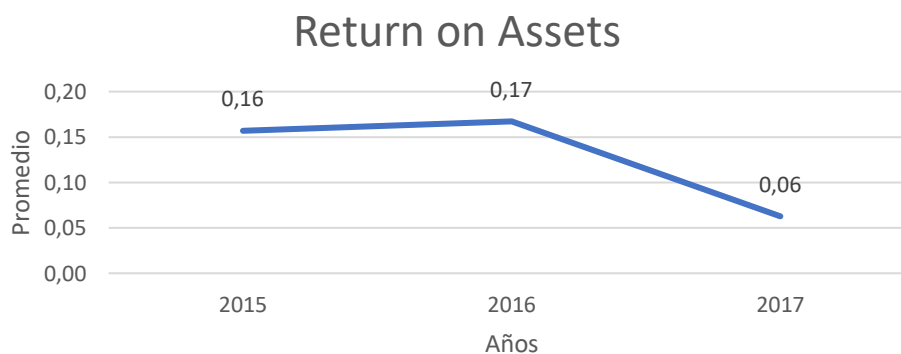


Figura 5. Índice ROA. Tomado de ratios Corpieles (Anexo A)

En tercer lugar, como se puede observar en la figura 6, la empresa presento una caída de 8 puntos porcentuales para el 2017 con respecto al 2015, esto comprendido a que en este año la empresa tuvo un periodo de repartición de dividendos a los socios en el 2016, y las problemáticas del sector no permitieron un incremento de los rendimientos, por tal razón se puede entender que dicho cambio no es negativo, y que por el contrario demuestra que los aportes de los socios y el capital invertido por la empresa generan beneficios al patrimonio, y que la empresa está haciendo

inversión de los recursos disponibles de manera acertada esperando aumentar los beneficios de la misma.

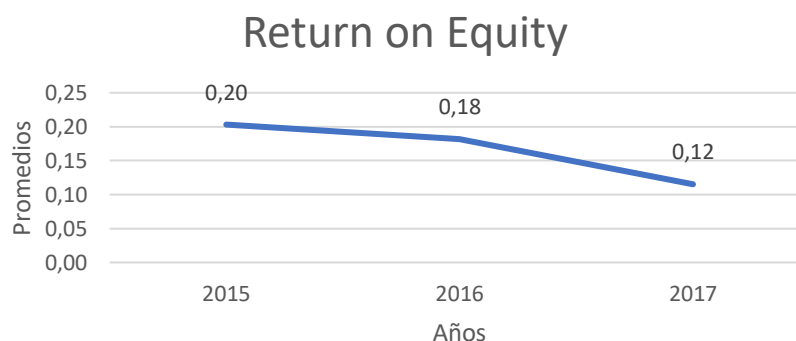


Figura 6. Índice de ROE. Tomado de ratios Corpieles (Anexo 3)

En general, la empresa Corpieles Ltda. presenta unos indicadores favorables y proyecciones para los próximos años positivas. Es de resaltar que la empresa conoce a cabalidad su situación financiera y por tal razón las acciones que se están tomando van en busca de fortalecer los futuros proyectos y continuar con la sostenibilidad de esta.

Desde nuestra perspectiva, es necesario que la empresa mejore su capacidad instalada, que se destinen mayores recursos a la inversión e infraestructura y que se disminuya el pasivo con sus acreedores y socios; todo esto con la intención de que la salud financiera de la empresa le beneficie con entidades bancarias a la hora de abrirse a nuevos mercados.

1.3 Descripción el sector de carnes colombiano

En el desarrollo de este capítulo se encuentra el análisis del sector de la carne bovina en Colombia para los últimos años, su evolución y contribución a la economía, así como también su dinámica en el campo internacional que aporte al cumplimiento del objetivo general de la problemática planteada.

Colombia, a través del tiempo se ha caracterizado por destacar en la producción de la ganadería, llegando a convertirse en “la industria que construyó el país” según manifestó el Banco de la República. A mediados del 2016, el sector ganadero generó más de 250.000 empleos y existían más de 500.000 familias productoras de ganado a nivel nacional. Adicionalmente, la ganadería aporta el 21% del PIB total agropecuario en donde los productores nacionales cuentan con la capacidad de suplir la demanda interna en un 98% (Revista Dinero, 2016).

De hecho, el país contaba con 23 millones de cabezas de ganado en el 2014 y para el 2015 el sacrificio bovino estuvo por encima de los 4,3 millones de cabezas de ganado, produciendo así 944.000 toneladas de carne en canal, convirtiendo a Colombia para este año en el cuarto mayor productor de carne bovina en América Latina, debido a su ubicación geográfica y a las características topográficas, las cuales le dan acceso a pastos de alta calidad a lo largo de todo el año facilitando el proceso de engorde de las reses. De manera adicional, es importante resaltar que en los últimos años el consumo de carne per cápita en Colombia se ha incrementado en un 0,3% pasando de 18,8 kg a 19,1kg (Procolombia, 2016).

En cuanto a la estructura organizacional y empresarial, existen aproximadamente 100 entidades gremiales, nacionales, regionales y departamentales, evidenciando así el apoyo y la unión que existe en el sector cárnico (Revista Dinero, 2016). Así mismo, en Colombia hay 428 empresas en el sector registradas en superintendencia de sociedades, más del 50% de estas compañías se encuentran en Bogotá, Antioquia, valle, Atlántico, Santander y Cundinamarca. Algunas de las empresas importantes en la industria son: en el Cesar, frigorífico Fogasa, Coolesar; en Córdoba, Frigorífico del Sinú S.A., Red Cárnica; en Antioquia, Frigo- Colanta; Bogotá, Frigorífico BLE Ltda.; y en el Meta, Friogan- planta Meta.

A continuación se mostrará por medio de un gráfico el crecimiento porcentual de las exportaciones del sector de la carne bovina en paralelo con el crecimiento porcentual a nivel global teniendo en cuenta solamente las subpartidas carne de bovino congelada y carne de animales de la especie bovina, fresca refrigerada, lo anterior se debe a que según el informe realizado por Legiscomex (2017) estas dos subpartidas componen más del 84% del total de los productos cárnicos que exportó Colombia para el segundo semestre del 2016, marcando así una tendencia de los productos que más demanda tienen en el exterior.

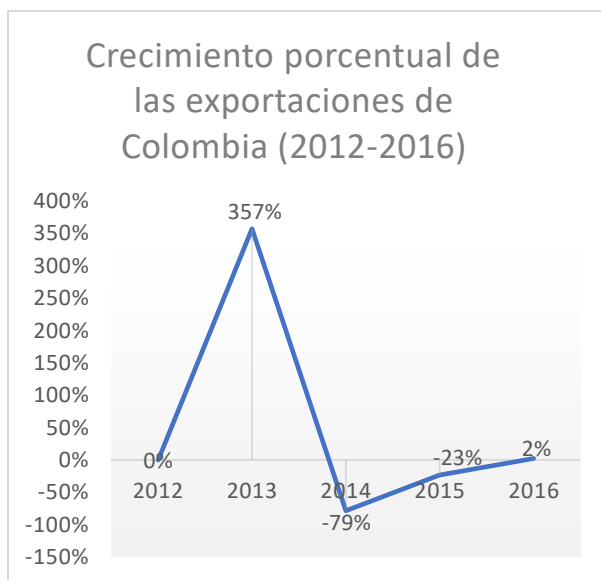


Figura 7. Crecimiento exportaciones Colombia. Tomado de Trademap (2018)



Figura 8. Crecimiento exportaciones global. Tomado de Trademap (2018)

El sector, en cuanto a sus exportaciones, tuvo un comportamiento similar a las exportaciones a nivel mundial obedeciendo la tendencia global, sin embargo, es rescatable que, en el crecimiento del último año, a pesar de que las exportaciones globales fueron negativas, el comportamiento fue diferente en Colombia ya que creció en un 2% con respecto al año anterior, esto se debe principalmente al ingreso de estos productos a nuevos mercados como lo son: Irak, Kuwait y el Líbano. No obstante, el crecimiento del 2013 al 2014 fue negativo en Colombia, mientras que a nivel mundial fue positivo, esto se explica por el gran decrecimiento de las exportaciones hacia

Venezuela, lo cual obedece a la crisis económica de ese país, a la escasez de divisas y a problemas diplomáticos y comerciales entre ambos países (Corona, 2015).

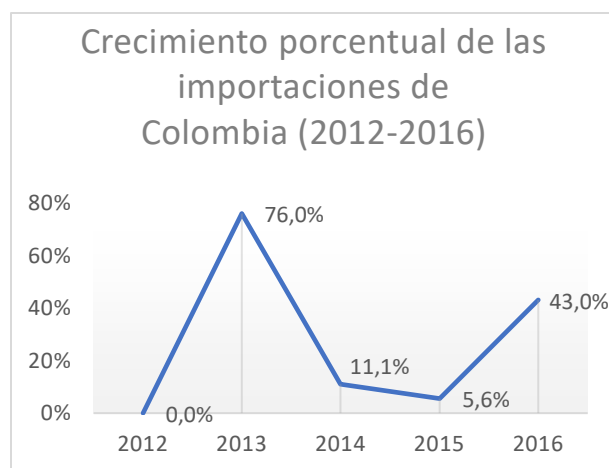


Figura 9. Crecimiento importaciones Colombia. Tomado de Trademap (2018)

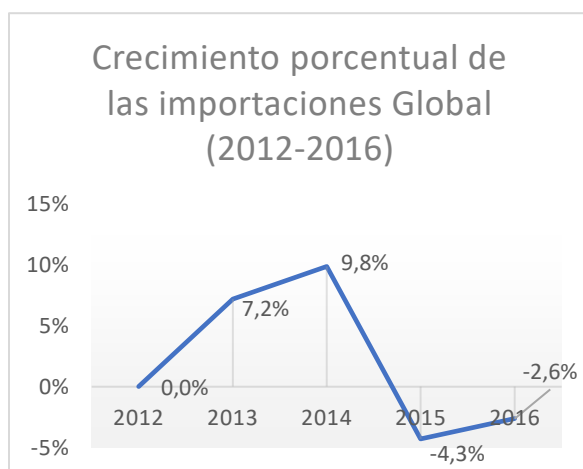


Figura 10. Crecimiento importaciones globales. Tomado de Trademap (2018)

Ahora en lo relacionado con las importaciones, es notable que para el año 2013 hubo un crecimiento importante alrededor del 75% en Colombia, que puede ser explicado como una falta de cubrimiento en la demanda nacional debido al alto crecimiento que existió en las exportaciones en ese mismo año. Por otro lado, en los últimos dos años existió un comportamiento contrario al mercado global, dado que las importaciones colombianas continuaron creciendo para estos años llegando a un porcentaje del 43 en el 2016 a diferencia de las globales que venían presentando decrecimientos desde el año 2015, lo cual se explica mediante el constante crecimiento de producto congelado proveniente de Estados Unidos. Finalmente, es importante resaltar que a pesar de los

decrecimientos en las exportaciones y en los comportamientos contrarios en las importaciones con respecto al mercado global, para el periodo de análisis estos productos muestran una balanza comercial superavitaria.

Así mismo, es imperativo mencionar los principales destinos a los cuales el mercado de carne bovina colombiano ha incursionado y mantiene relaciones actualmente. Para el año 2016, los socios comerciales más importantes para los productos “Carne de bovinos, congelada” y “Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada”, se encuentran ilustrados en los siguientes gráficos:

Exportaciones producto: 0202 Carne de bovinos, congelada

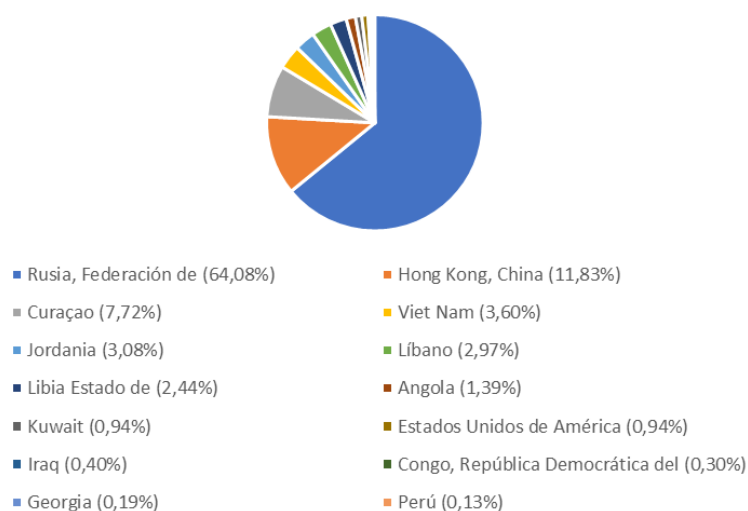


Figura 11. Exportación carne bovinos congelada. Tomado de Trademap.

Exportaciones producto: 0201 Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada

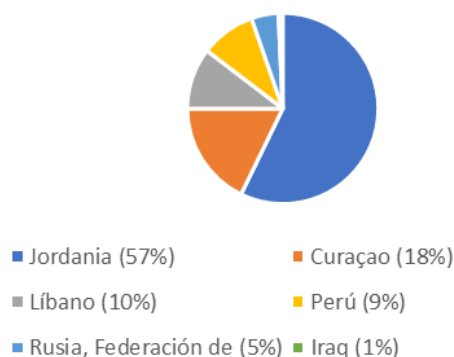


Figura 12. Exportaciones carne bovina fresca o refrigerada. Tomado de Trademap

Como es notorio, existe una fuerte concentración de las exportaciones hacia países como Rusia, Jordania, Líbano, y Curaçao, las cuales comprenden más del 70% del total para ambos productos.

Adicionalmente, los puertos por los cuales la comercialización de este tipo de productos se lleva a cabo con mayor frecuencia son Cartagena y Barranquilla, con un 75% y 15% de las operaciones, respectivamente. (Legiscomex, 2017)

Si bien el análisis anterior llega hasta el año 2016, es preciso dar un concepto actual del sector y su dinámica, el cual estuvo marcado por el nuevo brote de la fiebre aftosa en el ganado colombiano a mediados del año 2017, donde según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, , Virus de fiebre aftosa presentado en Colombia es de origen venezolano.), proviene de Venezuela afectando más de 29 municipios, originando el estatus de país contaminado por aftosa, lo cual provocó una restricción al ingreso de carne bovina a diferentes mercados, cuyas relaciones comerciales ya estaban establecidas, como es el caso de Rusia, Curaçao y Perú, algunos de sus principales destinos (Instituto Colombiano Agropecuario, 2017).

Por consiguiente, durante el segundo semestre del año 2017 se vacunaron 25,6 millones de ejemplares bajo la supervisión del ICA, dando fin a la fiebre aftosa en Colombia para el mes de diciembre, de manera que se reactivaron las operaciones con Rusia y Curaçao, significando una recuperación para el sector (Portafolio, 2018) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, 2017).

Con respecto al consumo global, se resalta el papel que desempeña el precio de este producto como la principal causa en su decrecimiento, en comparación con productos sustitutos. Por otro lado, es relevante aludir que los principales consumidores de carne bovina son Estados Unidos, China, Brasil y La Unión Europea, los cuales tienen en común su gran densidad demográfica. Además, el consumo mundial de carne de res ha venido creciendo a una tasa promedio anual del 0,1% desde el 2007 (FIRA, 2017).

Para concluir, el sector de carne bovina en Colombia se ha destacado a través de la historia por ser fuerte y dinámico, como ya se mencionó es un importante contribuyente del PIB agropecuario de la nación (21%), además de estar en la capacidad de cubrir casi la totalidad de la demanda nacional (98%), de igual manera, cuenta con una sólida red de instituciones y gremios en el apoyo de sus operaciones, lo que ha permitido el desarrollo de empresas consolidadas en varios departamentos del país. Por otro lado, las operaciones internacionales de este tipo de productos se han enfrentado

a diferentes fluctuaciones a lo largo de los años, sin embargo, cabe resaltar que su balanza comercial en todos ellos ha sido superavitaria, aludiendo a distintas características que permiten a este sector desarrollar sus actividades con plenitud durante todo el año, significando una ventaja con respecto a sus semejantes en otras naciones.

2. Estudio de mercado para Corpieles

La selección de mercados internacionales es un proceso que ayuda a las empresas a identificar posibles mercados potenciales para incursionar en ellos, además de ser un paso significativo en una compañía para expandir su cuota de mercado y de esta manera convertirse en una compañía más global. Existen diferentes modelos para la selección de mercados internacionales, pero todos concuerdan que los criterios más importantes son: económicos, políticos, sociales y tecnológicos, sin embargo, el paso más importante en el proceso de selección de mercados es la elección de dichos criterios, después de realizar el análisis de la significancia de estos y sus valores, se puede identificar un mercado objetivo (Miecinskiene, Stasytyte, y Kazlauskaite, 2014).

2.1 Identificación de mercados potenciales

Para la selección de mercados potenciales, se tuvo en cuenta el informe realizado por Legis Comex (2017), en el cual se encuentra un análisis amplio del sector de carnes y despojos en Colombia para los últimos años, en él se puede evidenciar que los principales productos que exporta Colombia son aquellos ubicados en las partidas arancelarias 0202 “las demás carnes de animales de la especie bovina, congelada, deshuesada” y 0201 “las demás carnes de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada, deshuesada”, dando un indicio de que estos dos productos son los que más demandan los mercados exteriores. En otro apartado del informe, se encuentran los países que más demandan productos cárnicos a Colombia, no obstante, estos principales destinos de las exportaciones no se enmarcan en los dos productos que más se exportan, es por ello que se hace necesario contrastar estos principales destinos con datos de Trademap, en dónde se localizaron los principales mercados de mayor valor importado de estos dos productos, dando como resultado los siguientes probables mercados potenciales: Rusia, Jordania, Curazao, Líbano, Vietnam, Hong Kong, Libia y Perú.

Después de identificar dichos mercados se procedió a realizar una matriz de selección, en donde se evaluaron diferentes indicadores microeconómicos y macroeconómicos de cada uno de estos países, algunos de estos con valoraciones cualitativas o cuantitativas. Posteriormente, se

compararon mediante una puntuación en cada indicador, siendo 5 el más favorable y 1 el menos favorable, después se asignó una ponderación a cada variable dando como resultado 100% a la suma del total de estas, luego, se hizo una clasificación ponderada para finalmente identificar tres mercados potenciales, que a continuación fueron sometidos a un filtro final con el fin de obtener el mercado objetivo para la exportación de carne bovina para la empresa Corpieles Ltda.

La conformación del primero filtro se basó en el modelo planteado por Papadopolus (2002), del cual se extrajeron los aspectos de relevancia para la selección de mercados, posteriormente se tomaron algunas de las variables que conformarían la matriz basados en el trabajo realizado por la Estructura Empresarial Conjunta para el Impulso y la Captación de Iniciativas de Internacionalización (ECICII, s.f), para finalmente ser calificadas y ponderadas. Es importante aclarar que muchas de las variables seleccionadas, así como sus ponderaciones, se determinaron apoyándose en los resultados encontrados en el desarrollo de los objetivos previos, de acuerdo con las características y aspectos importantes de la empresa y el mercado, que se consideran, tienen mayor importancia en el proceso de internacionalización.

2.1.1 Matriz de selección indicadores macroeconómicos

Una vez desarrollada la matriz de selección, se identificaron tres mercados potenciales los cuales presentaron los mayores puntajes entre los 8 países que ese evaluaron en primera instancia, dando como resultado Curazao, Hong Kong y Perú (ver tabla 2). Sin embargo, para elegir el mercado meta estos tres países fueron sometidos a una segunda e valuación de mayor profundidad con el fin de dar mayor precisión a los resultados obtenidos.

Tabla 2.

Matriz de selección de mercado (porcentual).

Factores	Rusia	Jordania	Curazao	Perú	Libia	Vietnam	Líbano	Hong Kong
1. Aspectos económicos	0,69	0,84	0,90	0,98	0,58	0,90	0,69	1,27
2. Aspectos demográficos	0,64	0,66	0,73	0,82	0,48	0,78	0,64	0,92
3. Comercio internacional	1,06	1,24	1,63	1,36	1,24	1,41	1,09	1,44
Total	2,39	2,74	3,26	3,16	2,30	3,09	2,42	3,63

Fuente: Elaboración propia a partir de (Data, 2017) (Curaçao, 2016) (Guide, 2018) (Procomer, 2014) (Inflation, 2018) (OECD, 2018) (Macro, 2018) (Mataf, 2018) (Mundial, 2018) (Ganaderos, s.f) (Procolombia, 2018) (Perú 21, 2017) (Contexto Ganadero, 2016) (Macro, Hong Kong: Economía y demografía, 2017) (Farmnews, 2016) (World Bank Group, 2016) (Bloomerg, 2018) (PWC, 2013) (Caribbean Export, 2007) (Data, 2018) (FAOSTAT, 2013) (Xe, 2013).

Cabe aclarar que las ponderaciones dadas a cada uno de los aspectos fueron determinadas con base en los factores que se consideraron más influyentes tanto para la empresa como el criterio de los

investigadores. Por lo tanto, la mayor participación fue otorgada al aspecto de comercio internacional, seguido del aspecto económico, y finalmente el demográfico, sin embargo, para obtener mayor precisión en los resultados arrojados por dicha matriz se plantaron tres escenarios diferentes; el primero es el ya explicado bajo los criterios de la investigación, en el segundo se otorgó la misma ponderación a cada uno de ellos, y en el tercer escenario se invirtieron las ponderaciones del primero, es decir, se le dio la mayor ponderación al aspecto demográfico y la menor al de comercio internacional (Ver tabla 3).

Tabla 3.
Resumen de *escenarios para selección de mercado potencial*

Países	Total	Total	Total
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Rusia	2,385	2,51	2,63
Jordania	2,74	2,75	2,79
Curazao	3,26	3,22	3,24
Perú	3,16	3,28	3,41
Libia	2,3	2,24	2,19
Vietnam	3,09	3,19	3,29
Líbano	2,415	2,45	2,51
Hong Kong	3,625	3,76	3,85

Fuente: Elaboración propia a partir de (Data, 2017) (Curaçao, 2016) (Guide, 2018) (Procomer, 2014) (Inflation, 2018) (OECD, 2018) (Macro, 2018) (Mataf, 2018) (Mundial, 2018) (Ganaderos, s.f) (Procolombia, 2018) (Perú 21, 2017) (Contexto Ganadero, 2016) (Macro, Hong Kong: Economía y demografía, 2017) (Farmnews, 2016) (World Bank Group, 2016) (Bloomerg, 2018) (PWC, 2013) (Caribbean Export, 2007) (Data, 2018) (FAOSTAT, 2013) (Xe, 2013).

Como se observa en la anterior matriz, los países que arrojaron mayor puntaje en la primera matriz construida se repiten en los otros dos escenarios, con excepción del tercero escenario donde apareció Vietnam en lugar Curazao, no obstante, como ya se aclaró, la primera fue construida y establecida bajo criterio propio con el fin de cumplir el objetivo de una manera más eficiente.

Es así, como se procedió a realizar el siguiente filtro para estos tres países y de esta manera determinar el mercado meta. El filtro final consistió en una matriz de evaluación construida con variables netamente logísticas y aspectos de crecimiento de la demanda, entendiendo que estas hacen de este proceso de internacionalización más sencillo y eficiente, y de igual manera pueden llegar a significar un obstáculo de este o hacer del producto final más costoso. Lo anterior es de gran incidencia para la empresa, dado que a diferencia de sus similares nacionales, esta se encuentra ubicada en el interior del país, por lo tanto, incurre en mayores costos de transporte interno. Es así como las variables seleccionadas para la construcción del filtro final fueron el

tiempo de tránsito en días del buque del puerto de origen a destino, el costo promedio del flete para cada trayecto, el arancel estipulado para Colombia, la cantidad de documento requeridos para realizar la exportación, y el crecimiento de las importaciones desde Colombia en el último año para este producto.

La evaluación correspondiente se realizó comparando los datos de los tres países y asignando una puntuación para cada uno de ellos que varió de 1 a 3, donde 3 era la más conveniente y 1 la menos conveniente, entendiendo como conveniencia la incidencia positiva o negativa que podría tener en el proceso de comparación con los demás países. No obstante, cabe aclarar que en caso de que dos países presentaran el mismo dato se les asignó el mismo puntaje en el filtro final (Anexo I).

Después de haber completado el filtro final, se concluyó que Perú es el mercado objetivo para el cumplimiento de esta propuesta, obteniendo la mayor calificación en cada una de las variables evaluadas correspondientes a dicho filtro. Por lo tanto, el siguiente paso consistió en determinar el modo de entrada más conveniente para incursionar en el mercado ya mencionado, teniendo en cuenta los diferentes factores que pueden ser determinantes al momento de elegir el modo de entrada más apropiado. Para ello se hizo uso de la tabla propuesta por Canals citado por Hernández (2015) en donde se evalúan tanto factores internos como externos que inciden en este proceso de selección (ver figura 2), los cuales en el desarrollo de esta propuesta ya fueron analizados. En el caso de los factores internos se evaluaron mediante la caracterización de la empresa encontrando las ventajas, fortalezas y recursos de esta que le permite poseer potencialidad exportadora y en cuanto a los factores externos fueron evaluados y comparados en la primera parte del desarrollo de este objetivo para determinar el mercado objetivo.

2.2 Selección modo de entrada

En consideración con los diferentes modos de entrada y los factores previos a considerar para su elección, se definió la exportación como el modo de entrada más adecuado para dar inicio a la estrategia de internacionalización de la empresa Corpieles Ltda., dado que en este modo se asume un menor nivel de riesgo y un menor compromiso de recursos, especialmente en la exportación indirecta, la cual requiere del uso de intermediarios que comercialicen el producto dentro del mercado de destino, cabe aclarar que estos intermediarios operan de manera independiente de la compañía productora y que su relación es solo de carácter comercial (Hernández, 2015). Además, para una primera experiencia internacional es menos riesgoso y más favorable acudir a terceros

los cuales ya poseen información de la dinámica y comportamiento del país de destino, asimismo poseen redes de distribución y clientes que facilitan este proceso de distribución del producto al consumidor final. Esto se materializa en un ahorro en tiempos, costos y esfuerzos en estudios para hacer presencia allí. De esta manera, se espera que la empresa vaya adquiriendo experiencia a medida que fortalece su crecimiento internacional y posteriormente este en la capacidad de llevar a cabo estrategias con un mayor grado de compromiso y ambición, o por el contrario, mediante la práctica se decida a expandir sus operaciones en otros mercados adoptando nuevos modos de entrada.

Finalmente, a través de las matrices evaluadas se concluyó que Perú es el mercado más conveniente para Corpieles Ltda., destacando en la suma total de los puntajes de los aspectos tanto demográficos, como económicos y de comercio internacional, a su vez se estipuló que el modo de entrada más conveniente es la exportación indirecta debido a un menor compromiso de recursos y un menor riesgo que conllevaría dicha incursión internacional, teniendo en cuenta que es la primera vez que la empresa decide realizar una operación de este tipo.

Con la finalización de este objetivo se da paso a la culminación de esta monografía con el desarrollo de la última parte de este capítulo, la cual consiste en plantear un plan de acción que permita llevar a cabo el proceso internacionalización de la empresa Corpieles Ltda., es aquí donde se realiza una breve investigación del mercado de carne de res en Perú, la red de distribución de los productos cárnicos, los diferentes documentos exigidos para la entrada del producto, precios de carga hacia este mercado etc.

3. Proceso de internacionalización para Corpieles

A continuación, se plantea una serie de pasos que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una exportación de un bien, esto teniendo en cuenta “la guía para exportar bienes desde Colombia” de Procolombia (s.f) y la “guía de importaciones, exportaciones y cambios” de Legiscomex (s.f) y otros factores que se consideran importantes, los cuales se reflejan en el siguiente flujograma.

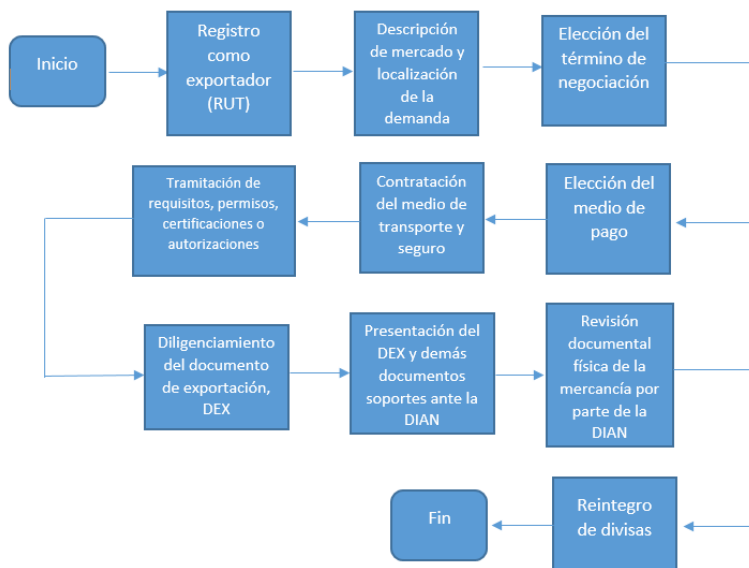


Figura 13. Flujo grama de exportación. Elaboración propia a partir de Legiscomex y Procolombia (s.f)

No obstante, algunos de los procesos mencionados en el diagrama anterior necesitaron de una profundización con el fin de dar mayor claridad a los procedimientos que los componen y demás información relevante que se consideró importante, los cuales se describieron a continuación.

3.1 Descripción del mercado y localización de la demanda potencial

En este paso se debe localizar la demanda potencial, en este caso Perú, el país el cual resultó óptimo para realizar la exportación mediante el proceso de selección de mercados realizado en el objetivo anterior, es por ello que se contextualizó y se dio un panorama general del sector ganadero de dicho país, se detalló los principales socios comerciales en el mismo, se evidenciaron posibles clientes y se analizó los canales de distribución.

El primer factor a tener en cuenta es que Perú se caracteriza por tener un sector ganadero con bajos niveles de desarrollo, debido a sus condiciones geográficas que le impiden tener pastos de calidad en la zona costera y sierra (Perú Info, 2014), para el año 2012 el país contaba con 4,9 millones de cabezas doble propósito, leche y carne, las cuales eran en su totalidad de raza “criolla” que se caracteriza por ser de carácter rustico y no eficiente en su proceso de alimentación especializada, debido principalmente a que existe una tecnología limitada y bajos niveles de integración de nuevas tecnologías dentro del sector (Purdy, 2013). Es por ello, que el país tiene que importar este tipo de productos para que de esta manera se pueda satisfacer la demanda nacional, en donde el consumo promedio de carne por persona al año es cercano a los 6 Kg. No obstante, en el año 2017

se presentó el Plan Nacional de Desarrollo Ganadero el cual busca promover la actividad de este sector especialmente en la zona de Ayacucho, caracterizada por ser una zona de altas lluvias facilitando el proceso de pastoreo, cuyo objetivo consiste en promover el crecimiento sectorial a una tasa anual del 5% hasta el año 2021, además de vincular a cada vez más hogares a su producción (La República, 2017).

En la actualidad, para este mercado en específico, Colombia solo exporta productos correspondientes a la subpartida 0201 “carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada”, para el año 2016 se importó un total de 12.357 miles de USD, gracias a los beneficios resultantes de los acuerdos comerciales que permiten una buena relación entre ambos países, dado que ambos pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Alianza del Pacífico facilitando el intercambio de mercancías (Flechas, 2018). Por otro lado, los principales socios comerciales de Perú son los Estados Unidos de América, Bolivia, Argentina, y Colombia. Las importaciones colombianas corresponden a un 10,8% del total, equivalentes a 242 toneladas y significando un decrecimiento del 1% con respecto al año 2015, explicado principalmente por el brote de la fiebre aftosa que atravesó el país explicado anteriormente (Tradmap, 2018).

En cuanto a los canales de distribución, se puede encontrar: canal industrial, este es el canal más importante de venta para los productos en donde las fabricas procesan los embutidos y la carne. Los distribuidores mayoristas, se encuentran los frigoríficos que venden al por mayor a los grandes supermercados. Almacenes de cadena, se pueden encontrar almacenes como Wong, Tottus, Metro Vivanda y Plaza vea entre otros (Procolombia, s.f.)

A continuación, se presenta el esquema de distribución de productos cárnicos en Perú.

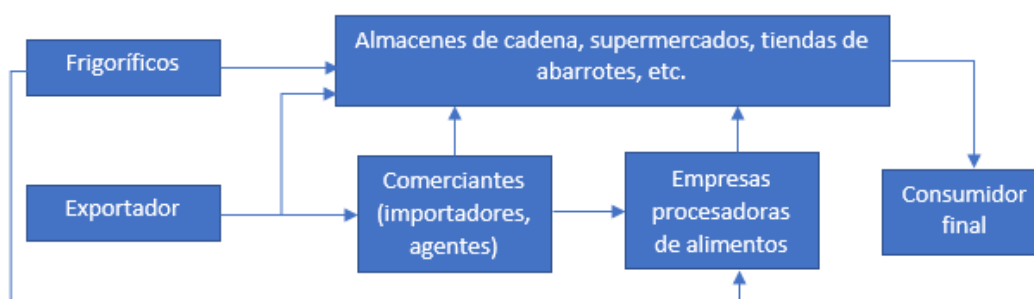


Figura 14. Distribución de productos cárnicos en Perú. Elaboración propia (2018)

Para el 2017, la importación de carne bovina estuvo concentrada en cuatro (4) empresas, las cuales representa el 99.2% de las importaciones de carne fresca. Como se puede evidencia en la gráfica

15, Inversiones Lurín poseen una participación de 36% en el mercado peruano, ubicándose como la primera empresa importadora seguida de Oregón Foods (32.9%), Cencosud (22.6%) y Supermercados peruanos (7.7%).

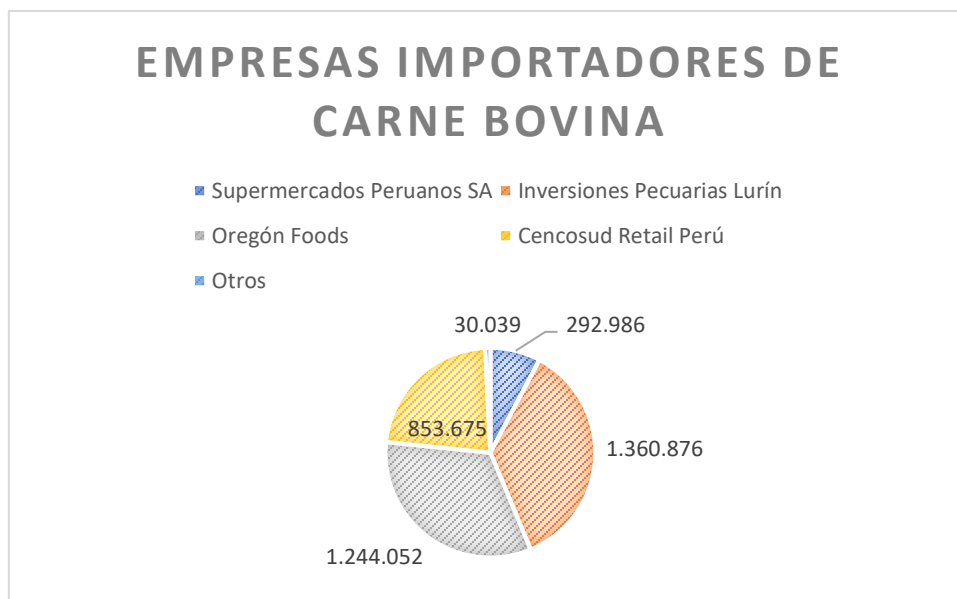


Figura 15. Participación empresas importadoras de carne bovina en Perú. Tomado de Wilfredo Koo (2017)

Siendo así, se evaluará las empresas encontradas con el fin de determinar el socio potencial:

Inversiones Pecuarías Lurín: Esta empresa fue fundada en 1992, desde entonces está dedicada a la producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos. Entre sus principales actividades está el sacrificio y procesamiento de reses.

Oregón Foods: Esta firma peruana es líder en importación de alimentos premium, ofreciendo un amplio portafolio al consumidor. Además de esto, cuenta con tiendas bajo la firma de Oregón Foods Beef & Market en Asia, La Molina y San Isidro y Surco.

Cencosud Retail: Es una multinacional chilena que se ubica en varios países de América Latina. Como Retail en Perú, Cencosud es uno de los mayores importadores de Perú, ofreciendo diferentes líneas de productos como lo son supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Para Perú, se cuenta con 2 líneas comerciales las cuales son Metro y Wong.

Supermercados peruanos: Es un grupo empresarial peruano con un diverso portafolio para sus clientes, comenzando desde supermercados, seguros de vivienda, hotelería,

entretenimiento y comidas rápidas. Este grupo nació en 1994 como entidad financiera y en la actualidad tiene presencia en supermercados como lo son Plaza Veá, Vivanda y Mass.

3.2 Término de negociación

Este es un paso determinante a la hora de negociar el contrato de compraventa con el importador, se debe pactar el término de negociación según los INCOTERMS e incorporarlo a dicho contrato. Los INCOTERMS son un conjunto de reglas que establecen de forma clara las obligaciones, costos y riesgos en una compraventa internacional tanto para el comprador como para el vendedor en diferentes aspectos como lo son las responsabilidades de la contratación del seguro y del transporte principal, pago de los trámites aduaneros etc. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008). En seguida, se determinó el término más apropiado y más usado para el transporte de mercancía por medio marítimo, esto debido a que como se trata de un bien perecedero, la duración del transporte terrestre podría afectar las óptimas condiciones del producto y la infraestructura vial no es adecuada para el mismo, lo cual encarece la operación. Por otro, la exportación por vía aérea es más costosa en referencia a los otros dos medios de transporte, afectando el precio final del producto y afectando su competitividad en el mercado peruano; por tal razón se consideró el medio de transporte marítimo debido a la reducción de costos. Sin embargo, como se dijo anteriormente, la decisión de usar uno u otro término se debe hacer por medio de un conceso de ambas partes.

Es así que el incoterm FOB (Free On Board) o “libre a bordo” es la regla a utilizar, en ella se indica que el vendedor tiene la obligación de entregar la mercancía a bordo del buque designado previamente por el comprador en el puerto de embarque designado, es importante mencionar el nombre del puerto de embarque, el riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite al comprador cuando esta se encuentra en el buque, además de todos los costes que acarrea la operación desde ese instante, es decir, el importador debe pagar el transporte principal (flete del buque) , los costes de manipulación en el terminal de destino, los derechos de importación, llevar a cabo dichos tramites, hacerse cargo del transporte interno en el país de destino y de la recepción y descarga, además si así lo pactan, el seguro de la mercancía, esto último debido a que el comprador corre con los riesgos de pérdida o daño causados a la mercancía desde el momento en que el exportador deja la mercancía en el buque como se dijo anteriormente, es decir el exportador se encargará en el país de procedencia del embalaje del producto, las licencias, autorizaciones u otras formalidades, carga al camión del contenedor en fabrica, transporte interno hasta el puerto

de salida y los costos de manipulación en dicho puerto (Rozwadowski, 2010). Se concluyó que el término FOB es el más conveniente para este proceso de internacionalización, dado que el cliente tiene el criterio de elegir su propio transportista, las rutas y tiempos de tránsito, y de esta forma tener el beneficio de trabajar con una única compañía durante toda la operación, significando que existe un punto de contacto para cualquier duda o inconveniente que se presente, a diferencia del término CIF donde el importador no tiene control alguno del embarque y adquiere la mayor parte del riesgo, si la carga se retrasa, como el transporte esta fuera de su alcance no tendría recurso alguno (Maure, 2016).

Ahora bien, cabe señalar que Según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), todo producto alimenticio o bebida debe contener un sello adhesivo en español en su empaque, el cual debe contener la siguiente información:

No.	Items del adhesivo para el empaque
1	Nombre del producto
2	Aditivos e ingredientes alimenticios, así como sus instrucciones de uso
3	Nombre del productor y su dirección
4	Nombre del importador, nombre comercial y dirección, teléfono, identificación del contribuyente (RUC). La anterior información puede aparecer en un sello adhesivo diferente
5	Número de registro sanitario
6	Fecha de vencimiento, como está dispuesto por el código sanitario estándar del Perú
7	Código del lote de producción y cualquier condición especial para su conservación,
8	Peso neto o volumen del contenido, y el país de origen.

Figura 16. Ítems del adhesivo para el empaque en Perú. Tomado de (FAS Lima, 2017)

Adicionalmente, en el Perú se exige la fecha de empaqueo para los productos cárnicos bovinos y de pollo, aplicables a los sellos del contenedor. La fecha de empaqueo debe estar escrita acorde al Sistema Gregoriano, DD/MM/YY o MM/DD/YY, o cualquier otra combinación que muestre el día, mes y año de la fecha correspondiente a su empaqueo. Acompañando la fecha de empaqueo debe ir una frase aclarando a que la fecha corresponde al día en que la mercancía fue empaqueada, por ejemplo #fecha de empaqueo” (United States Department of Agriculture USDA, 2018).

Dicho lo anterior, las exigencias en cuanto al empaque o embalaje varía de un distribuidor a otro según sus estándares de calidad y requisitos, en otras ocasiones obedece a políticas gubernamentales, sin embargo, por lo general las carnes rojas son transportadas en cortes preparados, los cuales son envueltos en polietileno con el fin de evitar pérdida de humedad, para ser posteriormente embalada en cajas de cartón que deben ser lo suficientemente resistentes para ser apiladas unas sobre otras, además de ser selladas con cinta adhesiva y etiquetadas (CentralAmericaData.com, 2012).

Una vez embalada la mercancía, esta se debe depositar en un contenedor, en este caso debido a que la mercancía es un alimento perecedero y sensible al ambiente se debe utilizar un contenedor de generación de frío, el cual mantiene la carne en una temperatura constante para su conservación durante el trayecto hasta la recepción y descarga de la mercancía en el almacén del importador.

Otros factores a tener en cuenta en este proceso de internacionalización son los impuestos y gravámenes correspondientes a este producto en particular, ya que estos inciden de manera directa en el precio asumido por los consumidores finales, que para este mercado en particular oscila alrededor de USD\$6,5 por kilogramo. Por su parte el arancel general aplicado a la subpartida 0201 en el Perú es de 11%, no obstante, ya que tanto Colombia como Perú pertenecen a la Alianza del Pacífico y a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) el arancel aplicable para Colombia en este caso pasa a ser del 0%, de igual manera, el impuesto al consumo en dicho país es del 17% (Perú, 2018).

3.3 Medio de pago

El medio de pago se determina a través de las negociaciones de ambas partes, exportador e importador, este debe ser conveniente para los dos y por supuesto, este medio de pago pactado con antelación debe brindar un parte de seguridad al momento de realizar la operación internacional. En consecuencia, se describió a grandes rasgos los medios de pago más utilizados y se consideró el más conveniente para el proceso de exportación de Corpieles Ltda.

Según la cámara de comercio de Bogotá (s. f) se pueden definir como instrumentos bancarios que permiten tener seguridad en el pago proveniente a la compraventa de bienes, los más utilizados son:

Cobranza documentaria: mecanismo de pago por el cual el vendedor solicita los servicios de un banco (remitente o cedente) para que cobre el producto de una venta, una vez entregados los documentos originales necesarios y las instrucciones de cobro. A su vez, el banco cedente debe utilizar un banco corresponsal (cobrador) al cual se le envían los documentos citados para que pueda presentarlo al girado (comprador).

Giros internacionales: mecanismo de pago por el cual el Ordenante (comprador) solicita los servicios de un banco girador de su país, para que envíe las divisas resultado de una transacción comercial, usando como intermediario a un banco receptor, donde el beneficiario (vendedor) tiene una cuenta. Los documentos son enviados por correo u otro medio, sin que exista la intervención de bancos comerciales aumentando así los riesgos de impago por parte del comprador.

Órdenes de pago: se considera como un pago que realiza el banco importador al banco exportador, a la cuenta de su cliente cobrador (vendedor). El vendedor envía la mercancía y la documentación necesaria para que pueda ser recibida por el comprador, una vez recibida dicha documentación solicita al banco que pague a través de transferencia bancaria al vendedor. Esta forma de pago se realiza por medio electrónicos, siendo el SWIFT el sistema más utilizado, esta red agrupa la gran mayoría de bancos en el mundo haciendo posible una comunicación efectiva entre ellos.

Cuentas corrientes en divisas: son las que se constituyen en cualquiera de las divisas y además sean convertibles a pesos colombianos, a residentes y/o no residentes en el país.

Aval del exterior: es un mecanismo a través del cual se emite o acepta una letra de cambio por parte de un banco, el cual se establece como deudor solidario al garantizar el pago de la mercancía a un vendedor antes de que sea despachada.

Garantía en el exterior: es un documento por el cual un banco se compromete a pagar una suma de dinero, dentro de un plazo establecido, a un tercero conocido como beneficiario en el momento en el que el cliente, al cual le presta el servicio de garantía (ordenante), incumpla la obligación pactada en el contrato suscrito por ambas partes (vendedor y comprador).

Carta de crédito: es la modalidad más segura para el exportador porque el banco importador es el que sume la obligación del pago, es así que la carta de crédito es el medio de pago

internacional por el cual el banco importador a solicitud del comprador u ordenante se compromete a pagar (a la vista o plazo) al exportador o beneficiario un monto de dinero, siempre que se cumplan todos los términos y condiciones de la carta de crédito (ministerio de comercio exterior y turismo, 2006).

Como es sabido, el principal riesgo para el exportador es el de recibir el pago en condiciones diferentes a las establecidas o que al final no reciba el pago. En primera instancia si el exportador tiene un menos peso comercial que el importador, es conveniente que acepte el medio de pago propuesto por el comprador, sin embargo, es conveniente que el vendedor al menos pueda pactar la cobranza documentaria como medio de pago. El pago por medio de cobranza documentaria es conveniente cuando se tiene una relación comercial larga y de confianza con el importador, además de ser menos costosa que una carta de crédito. Por otro lado, la carta de crédito implica un riesgo casi inexistente, debido a que el banco importador y el banco exportador, en el caso de una carta de crédito confirmada, intervienen en la operación, debido a lo anterior implica mayores costos para ambas partes (exportador e importador). En caso de no conocer al importador y pueda definir el medio de pago a convenir, el exportador debería solicitar la apertura de una carta de crédito confirmada a su favor ya que el exportador podrá cobrar en el momento en que presente los documentos a su banco, estos documentos pueden ser la factura comercial, conocimiento de embarque, certificado de origen, lista de empaque. Dichos documentos deben estar conformes o “limpios” (ministerio de comercio exterior y turismo, 2006)

3.4 Contratación medio de transporte

Con el fin de dar un acercamiento a los costos del transporte interno (Bogotá – Buenaventura) se realizó una cotización de esta operación, en los cuales puede incurrir la empresa e influyen en el precio final de los productos en el país de destino (Anexo J).

3.5 Requisitos, permisos, certificaciones o autorizaciones

En cuanto a certificaciones, según Multilegis (2018) la planta de beneficio de categoría nacional que desea exportar carne y productos cárnicos para consumo es necesario estar autorizados por el Invima y además deben contar con la certificación HACCP, además deben incluir el sistema HACCP en su plan gradual de cumplimiento. Cuando el país de destino lo requiera, el personal del Invima en puertos, aeropuertos y pasos fronterizos verificará:

1. destino del embarque

2. certificación del establecimiento expedida por el Invima
3. condiciones del producto y del transporte
4. condiciones del embarque
5. inspección física

Una vez verificada la información y el cumplimiento se expedirá el certificado de inspección sanitaria para exportación. Además, se deberá cumplir con los requerimientos zoosanitarios de exportación de este tipo de productos que expide el ICA. Todos los anteriores requerimientos se detallan en el decreto 1500 de 2007 del ministerio de protección social, el decreto 1282 de 2016 del ministerio de salud y protección y la circular externa conjunto número 16 de 2015 del ministerio de agricultura y desarrollo rural sostenible, ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, ministerio de comercio, industria y turismo, ministerio de salud y protección social y ministerio de transporte.

Por otro lado, los productos de res que son producidos a partir del 16 de marzo de 2016 con elegibles, aquellos productos de res que son producidos después de dicha fecha deben ser producidos bajo un programa de verificación de exportación (EV) AMS. Además, todos los certificados de exportación del FSIS que están acompañados con el producto deben estar firmados por un veterinario del FSIS. El título de veterinario tiene que indicarse después de la firma, para poder entrar al mercado peruano se requiere diligenciar un formulario 9060-5 – certificado de existencia saludable del FSIS por separado para cada especie de producto que se va a exportar y debe estar la frase “este producto cumple con los requisitos de exportación de Perú” en el espacio “observaciones” del formulario 9060-6. Es importante aclarar que la descripción del producto que se indica en el formulario 9060-5 debe estar tal cual, como esta en el contenedor del producto, si lo anterior no se cumpliera podría retrasarse la llegada del producto. Adicionalmente, dichos formularios deben estar libres de errores, enmendaduras cambios de tinta etc. Así mismo, los exportadores deben verificar que se haya emitido el permiso de importación valió al importador antes de realizar el envío (United States Department of Agriculture USDA, 2018).

Para cualquier operación internacional de bienes es necesario presentar 4 facturas comerciales que incluyan el número y la fecha de la licencia de importación, esta licencia debe ser presentada al consulado junto con los otros papeles de legalización (Procolombia, s.f.).

Conclusiones y recomendaciones

Como resultado de esta monografía, mediante los análisis realizados a la empresa Corpieles Ltda. y el sector bovino en Colombia, se evidencio que a nivel interno la empresa posee indicadores favorables que permiten tomar acciones en pro de expandirse a futuro mediante el desarrollo de una nueva unidad de negocio que contribuya en su crecimiento y la ejecución de su visión corporativa, de los cuales se puede destacar su considerable cuota de mercado a nivel local, rentabilidad positiva en el periodo de análisis, e indicadores de optimo apalancamiento, favoreciendo el desarrollo de nuevos proyectos, además de la disposición por parte de la junta directiva en la mejora de aspectos operativos y administrativos de la misma. No obstante, existen falencias que deben ser evaluadas, como los son la infraestructura y la capacidad instalada, entendiéndose como una mejoría en sus niveles de producción, y las relaciones públicas, facilitando la comunicación con los posibles clientes.

Por otro lado, el sector a pesar de afrontar dificultades en los últimos meses a causa del nuevo brote de la fiebre aftosa, que conllevó al cierre del envío de mercancías a mercados internacionales ya posicionados, se destaca la capacidad de cubrir la demanda nacional casi en su totalidad. Adicionalmente, cabe resaltar que su balanza comercial en los últimos años ha sido positiva, aludiendo a distintas características geográficas que permiten a este sector desarrollar sus actividades con plenitud durante todo el año, significando una ventaja con respecto a sus semejantes en otras naciones. Por último, cabe resaltar la apertura reciente de nuevos mercados que se traducen en oportunidades para las diferentes empresas que lo componen.

Con base en lo anterior, se evidenció potencial para la empresa en mercados extranjeros, debido a sus factores internos y externos que le permiten asumir riesgos ante nuevas oportunidades, lo cual fue el punto de partida en el desarrollo de la estrategia de internacionalización más adecuada para Corpieles Ltda. que consistió en determinar el país apropiado, resultando Perú como el mercado meta ofreciendo mayores oportunidades, facilidades y beneficios a la empresa, a pesar de que Hong Kong sacó mayor puntaje en la primera matriz (Ver tabla 2), pero superándolo en la segunda (Ver Anexo I) donde fueron evaluados aspectos que se consideraron más relevantes en el momento de hacer efectiva la operación, haciendo viable la incursión de este tipo de productos a dicho destino.

Dentro de tales aspectos se encuentran evaluados factores netamente logísticos que hacen parte del proceso, dado que como lo expone Flechas (2018), las empresas ubicadas en el interior del país se encuentran en un estado de desventaja con respecto a sus semejantes cercanas a los diferentes puertos, pues los costos adicionales en los que deben incurrir para el transporte interno de la mercancía hacia las terminales produce una pérdida de competitividad en los países de destino, y que por lo tanto, deben apostar a un factor diferenciador para su éxito o encontrar la manera de disminuir los costos en mayor medida.

Además, se consideró a la exportación directa como el modo de entrada más apropiado, debido a que se trata de una primera experiencia de comercio internacional, y representa un menor riesgo para la empresa, ya que no existe un alto grado de compromiso financiero para la comercialización y venta de los productos. Adicionalmente, durante el planteamiento de la estrategia se recomienda en cuanto a términos de negociación, hacer uso del término FOB dado que reduce la intervención de la empresa en aspectos de transporte principal y seguro, y otorga mayor control de la operación al importador. A su vez, la carta de crédito se concluyó como el medio de pago menos riesgoso y más confiable para ambas partes, a raíz de la intervención de los bancos que representan a las partes en la operación y minimizando el riesgo de impago y cambio de condiciones de la compraventa. Sin embargo, tanto el término de negociación como el medio de pago deben ser pactados y acordados entre las dos partes.

Con los resultados obtenidos, se comprobó que la hipótesis planteada al inicio de esta monografía se acepta, debido a que el mercado meta hace parte de América Latina, facilitando las relaciones y procesos de exportación, además de ser un mercado con una alta demanda de este tipo de productos debido a su déficit productivo, igualmente, el modo de entrada, el término de negociación y el medio de pago recomendados, reducen los riesgos asumidos por parte de la compañía e incrementan la posibilidad de éxito de la operación.

A manera de recomendación se puede decir que el frigorífico donde se ubica la empresa debe cumplir a cabalidad los decretos 1500 de 2007 del Ministerio de Protección Social, el decreto 1282 de 2016 del Ministerio de Salud y Protección, y la circular externa conjunto número 16 de 2015 para poder exportar. Y los requisitos exigidos por Perú, descritos en el apartado 6.5 para así poder ingresar a este mercado. En cuanto a estructura organizacional se sugiere una mejoría en la división de departamentos que se encarguen de la parte administrativa, comercial, productiva, financiera y

también la creación de un cuerpo empresarial que gestione las operaciones internacionales y de velar por los intereses de la compañía en las relaciones comerciales con los clientes extranjeros.

Asimismo, a medida que la empresa vaya adquiriendo experiencia gracias al aprendizaje continuo de las actividades de comercio internacional, estará en la capacidad de ir cumpliendo con los pasos sugeridos por el modelo Uppsala, alcanzando gradualmente un mayor grado de compromiso internacional y una mayor expansión de sus operaciones. También, se espera que con el tiempo la compañía expanda su red de negocios a través de ir conociendo más agentes que componen la cadena, profundizando su expansión internacional y obedeciendo a los principios planteado por el modelo de Redes.

Finalmente, es necesario aclarar que el cumplimiento de los objetivos se encontró limitado de acuerdo con la cantidad y calidad de la información disponible, suministrada por la empresa y las bases de datos, reportes e informes utilizados. De igual manera, pese a los esfuerzos realizados para llevar a cabo una tercera entrevista con un profesional que labore en alguna institución nacional cercana al sector de carne bovino no fue posible, debido a que no hubo respuesta a ninguna de las llamadas y correos electrónicos.

Referencias

- Araya, A. (2013). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec empresarial*, 3(3), 18-25.
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigación*: Fidas G. Arias Odón.
- Cámara De Comercio De Bogotá. (2008). *Los incoterms y su uso en el comercio internacional*. Bogota D.C. Retrieved from http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3138/3053_Los_INCOTERMS_y_su_uso_en_el_comercio_internacional2.pdf?sequence=1
- Cámara De Comercio De Bogotá. (s.f). *Medios de pago internacionales*. Bogota D.C. Retrieved from <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11281/100000807.pdf>
- Carbaugh, J. R. (2009). *Economía Internacional* (C. Learning Ed. 12 ed.). Tecnológico de Monterrey, campus estado de México.
- Corona, E. (2015). *La crisis venezolana golpea las exportaciones colombianas*. Retrieved from <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/R/relaciones-comerciales-colombia-venezuela-2015-emiliano-corona-actualizacion/relaciones-comerciales-colombia-venezuela-2015-emiliano-corona-actualizacion.asp?CodSeccion=>
- Central America Data. (2012). *¿Como se empaca y transporta la carne de vacuno congelada?* Retrieved from https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cmo_se_empaca_y_transporta_la_carne_de_vacuno_congelada
- Dinero. (2015). Las carnes colombianas quieren conquistar el mundo. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresia/sectores/articulo/sector-carnes-colombia-quiere-vender-exterior/213011>
- Dinero. (2016). ¿Como van las cifras del sector ganadero en Colombia?. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/pais/articulo/como-esta-el-sector-ganadero-en-colombia/232274>
- ECICII. (s.f). *Estudio de Posicionamiento Estratégico en Internacionalización de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal: El mercado agroalimentario de la Eurorregión. Selección comparativa de mercados*. Retrieved from http://boletin.cep.es/ECICII/Seleccion_paises_Sector_Agroalimentario.pdf
- FAS Lima. (2017). *Peru: Food and Agricultural Import Regulations and Standards - Narrative*. Lima, Peru. Retrieved from https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20and%20Agricultura%20Import%20Regulations%20and%20Standards%20-%20Narrative_Lima_Peru_12-6-2017.pdf
- FIRA. (2017). *Panorama agroalimentario, carne de bovino*. Retrieved from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200639/Panorama_Agroalimentario_Carne_de_bovino_2017__1_.pdf

- Flechas, M. (2018) *Aspectos generales del comercio internacional y relaciones con Perú*/Interviewer: L. M. Guaje Forero. Bogotá D.C.
- Galindo, J. L. (2014). *Plan exportador en los sistemas semi-estabulado de ganado de carne bovino en productores de la vereda el guayabo - Pto. Salgar, Cundinamarca*. Universidad del Rosario, Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/9651>
- Galván, I. (2003). *La Selección de Mercados Exteriores en la Internacionalización de Empresas*. Universidad las Palmas, Gran Canaria, España.
- Genesis Consultoría (2009). *Estudio de mercado y sistema de comercialización para la exportación de carne a EUA, Europa y Asia de la planta TIF de la UGR-BC*. Mexicali. Retrieved from http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios_promercado/UGRBC.pdf
- Hernández, M. J. (2014). *Administración de empresas* (2a. ed.). Piramide: Madrid.
- Hernández, S. R., Fernández C. y Baptista P (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- ICA. (2017). *Virus de fiebre aftosa presentado en Colombia es de origen venezolano*. Retrieved from <https://www.ica.gov.co/Noticias/Pecuaria/Virus-de-fiebre-aftosa-presentado-en-Colombia-es-d.aspx>
- Inside Perú. (2018). *Costo de vida en Perú*. Retrieved from <http://insideperu.com.pe/es/faq-3/costo-de-vida-en-el-peru/>
- INVAC. (s.f.). *Guía práctica para la exportación de carne de vacuno autoctono de calidad*. Madrid: ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente. Madrid. Retrieved from http://www.invac.org/pdf/guia_practica_exportacion.pdf
- Koo, W. (2017). *Carne bovino-fresca y fresca los demás Perú importación 2017*. Retrieved from <https://www.agrodataperu.com/2017/10/carne-bovino-fresca-fresca-los-demas-peru-importacion-2017-septiembre.html>
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2012). *Economía Internacional: Teoría y Política* (S. A. Pearson Educación Ed. 9 ed.). Madrid.
- Legiscomex (s.f). *Guía de importaciones y exportaciones y cambios*. Retrieved from http://legal.legis.com.co/frmDocumento.aspx?obra=rex&document=rex_4d87e3da5b3940608551d540bee54963
- Legiscomex. (2017). *Carnes y despojos en Colombia*. Bogotá D.C. Retrieved from <https://www.legiscomex.com/>
- Linares, G. (2018) *Aspectos potenciales Corpieles Ltda.*/Interviewer: N. F. Murillo. Bogotá D.C.
- Madera, L. F., & Saavedra, J. A. (2012). *Internacionalización del sector cárnico (bovino) en el departamento de Córdoba (plan de negocios) Colombian Beef*. (Administración de Negocios Internacionales), Universidad del Rosario, Bogotá D.C. Retrieved from

- <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2803/1010183873-2012.pdf?sequence=1>
- Martinez, P. C. (2006). *El método de estudio del caso: Estrategia metodológica de la investigación científica* (P. y. Gestión Ed.). Barranquilla, Colombia.
- Maure, D. (2016). *Las Ventajas de Elegir Embarques FOB vs CIF*. Retrieved from <https://www.shiplilly.com/es/blog/las-ventajas-de-elegir-embarques-fob-sobre-cif/>
- Méndez, C. E. (2012). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (Limusa Ed. 3 ed.). Mexico.
- Miečinskienė, A., Stasytė, V., & Kazlauskaitė, J. (2014). *Reasoning of Export Market Selection. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1166-1175. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.963>
- Ministerio de Agricultura (2017). *Curazao reabre mercado para la carne bovina colombiana*. Retrieved from <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Curazao-reabre-mercado-para-la-carne-bovina-Colombiana.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior Y Turismo. (2006). *Formas y medios de pago internacionales*. Lima, Peru. Retrieved from <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/960767905rad810CE.pdf>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2010). *Planes de desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia*. Retrieved from <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Carne%20Bovina.pdf>
- Morales, G. (2018) *Caracterización Empresa Corpieles Ltda./Interviewer: N. Murillo, A. Forero, & L. M. Guaje*. Bogota D.C.
- Multilegis. (2018). *Arancel Electronico*. Retrieved from <https://arancel.legis.com.co/Formas/DetalleSubpartida/General.aspx?Subpartida=47&menu=2>
- Ortiz, S. (2011). *Plan de exportación de carne mercado egipcio*. (Negocios Internacionales), Universidad católica de Pereira, Pereira. Retrieved from <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repository.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/1425/1/CDPENI86.pdf>
- Pandian, J. R., & Sim, A. B. (2002). *Internationalisation Process: Revisiting the Uppsala Model in the Asian Context*. In. Australia, Australia/Oceania: SelectedWorks.
- Perú Info. (2014). *La ganadería en Perú*. Retrieved from <http://www.peruinformation.org/la-ganaderia>
- Pinilla, L. J., & Guevara Murcia, D. M. (2016). *Análisis de competitividad para los Frigoríficos Guadalupe y San Martín de Bogotá (2007–2014), en el marco del decreto 1500 del 2007:*

- Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Finanzas y Comercio Internacional.
- Portafolio. (2018). *Record en vacunación contra la fiebre aftosa*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/record-en-vacunacion-contra-la-fiebre-aftosa-513917>
- Procolombia (s.f). *Guía para exportar bienes desde Colombia*. Retrieved from <http://www.procolombia.co/guia-para-exportar-bienes-desde-colombia>
- Procolombia (s.f). *Perfil logístico de Perú*. Bogota D.C. Retrieved from http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_peru_0.pdf
- Procolombia (s.f). *Perú, Carne Bovina*. Retrieved from <http://www.colombiatrader.com.co/peru-carne-bovina>
- Procolombia. (2016). *Inversión en el sector cárnico en Colombia*. Retrieved from <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/carnico.html>
- Purdy, E. (2013). *Global Agricultural Information Network: Beef Overview*. Lima, Perú
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. España. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- República. (2017). *La ganadería, un nuevo polo de desarrollo en Peru*. Retrieved from <http://larepublica.pe/economia/1043985-la-ganaderia-un-nuevo-polo-de-desarrollo-para-el-peru>
- Rozwadowski, J. (2010). *Incoterms 2010*. Medellin. Retrieved from: [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/Incoterms%202010,%20documento\(1\).pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/Incoterms%202010,%20documento(1).pdf)
- Trademap. (2018). Meat of bovine animals, fresh or *chiled*. Retrieved from https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. In. *Colombia, South America*: Facultad Administración.
- United States Department of Agriculture. (2018). *Export requirements for Peru*. Retrieved from <https://www.fsis.usda.gov/wps/portal/fsis/topics/international-affairs/exporting-products/export-library-requirements-by-country/Peru>
- Zarate, L. (2013). *Las redes y proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas: el caso de la industria del software de Costa Rica*. Universidad Autónoma de Barcelona. Retrieved from <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-4.pdf>