



**ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS POLÍTICO-LEGALES PARA LA
INCURSIÓN DE SOPHIE'S KITCHEN EN EL MERCADO DE
LATINOAMÉRICA**

**JONNATHAN BASTIDAS LOZANO
GLORIA LILIANA OCAMPO**

**Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá, Colombia
2021**

**ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS POLÍTICO-LEGALES PARA LA
INCURSIÓN DE SOPHIE'S KITCHEN EN EL MERCADO DE
LATINOAMÉRICA**

**JONNATHAN BASTIDAS LOZANO
GLORIA LILIANA OCAMPO OCAMPO**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

MAURICIO SABOGAL SALAMANCA

Modalidad:

Consultoría Académica

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. día - mes - año

Dedicatoria

Dedicado a Daisy Martínez por su amistad y apoyo incondicional.

American Airlines y Longport Colombia, por permitirme adquirir 15 años de experiencia que facilitaron la realización de este proyecto.

- Gloria Liliana Ocampo Ocampo

A mis padres, Rafael Bastidas y Carmenza Lozano, y mis abuelos, Miguel Bastidas e Ignacia Triana (Q.E.P.D.). Quienes me han apoyado en todos mis pasos y siempre me alentaron a estudiar.

A mi pareja, mi hermano y mis amigos, quienes siempre esperan lo mejor de mí y me acompañaron en este proceso.

- Jonnathan Bastidas Lozano

Agradecimientos

A mis padres por el amor y dedicación que siempre me han brindado.

Al señor William Daniell por permitirme iniciar este proyecto.

A Fernando Barrientos por estar siempre disponible para compartir su conocimiento.

- Gloria Liliana Ocampo Ocampo

A la Universidad EAN, Presidio Graduate School y Sophie's Kitchen, por haber hecho posible la realización de este trabajo de grado en modalidad de consultoría internacional, un reto que no imagine afrontar, pero hicieron posible esta experiencia.

Al profesor Mauricio Sabogal Salamanca, quien hizo posible este programa y nos guio con dedicación en su realización.

- Jonnathan Bastidas Lozano

Resumen

La internacionalización de empresas a nivel mundial es cada vez más frecuente y común en diferentes partes del mundo; sin embargo, no todos los países pueden garantizar la continuidad o estabilidad de los negocios, dados los factores externos e internos que enfrenta la globalización. El presente documento se desarrolla a partir de la realización de una consultoría académica internacional, donde se identificaron los países de América Latina más competitivos a partir de condiciones económicas, financieras, legales-políticas y de marketing, para la inversión de empresas extranjeras. Tomando como referencia la compañía Sophie's Kitchen, pionera en comida libre de gluten a base de plantas y soya, con productos que están en la actualidad en el mercado Estadunidense, y pretende expandir la oferta de productos en distintos países de Latinoamérica.

Este trabajo de grado presenta el desarrollo de la consultoría realizada desde la perspectiva político-legal, la cual se desenvuelve en torno a un plan de consultoría con una estructura de tres fases, cada una con objetivos complementarios entre sí, para la construcción de unos resultados y recomendaciones finales, basadas en hallazgos de aspectos político-legales que impactan la competitividad de los diferentes territorios. Con lo que se plantea facilitar la toma de decisiones de Sophie's Kitchen en el proceso de internacionalización, así como también generar un contexto aplicable a cualquier organización que busque la incursión en mercados de la región de Latino América.

Palabras clave: Internacionalización, Consultoría, Político- Legal, Latino América.

Abstract

The internationalization of companies worldwide is frequent and common in different parts of the world; however, not all countries can guarantee the continuity or stability of businesses, due to the external and internal factors faced by globalization. This document is developed based on the execution of an international academic consultancy, where the most competitive Latin American countries were identified based on economic, financial, legal-political and marketing perspectives, to identify opportunities for foreign companies in search of participation in the Latin American region. Taking as a reference the company Sophie's Kitchen, a pioneer in gluten-free food, based on plants and soy, with products that are currently in the United States market. Sophie's Kitchen intends to expand its products offer in different Latin American countries.

This project presents the development of the consultancy carried out from the legal and political perspective, which is developed around a consultancy plan with a structure of three phases, each one with complementary objectives, for the construction of final results and recommendations, based on findings of political-legal aspects that impact the competitiveness of the different territories. This information seeks to facilitate Sophie's Kitchen's decision-making in the internationalization process, as well as to provide a context applicable to any organization seeking for opportunities in the Latin American region.

Key words: *Internationalization, Consultancy, consultancy, Legal and Political, Latin America*

Tabla de Contenido

	Pág.
RESUMEN.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE TABLAS.....	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. OBJETIVOS.....	13
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	19
4.1 SOPHIE'S KITCHEN.....	19
4.2 INDUSTRIA DE LA COMIDA VEGANA.....	20
4.3 SEGMENTO DE CARNE A BASE DE PLANTAS.....	21
4.4 SOPHIE'S KITCHEN EN LA INDUSTRIA DE LA COMIDA A BASE DE PLANTAS.....	22
4.5 LINEAS DE PRODUCTOS ACTUALES DE SOPHIE'S KITCHEN.....	23
5. MARCO CONCEPTUAL.....	26
5.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS.....	26
5.2 IMPORTANCIA DEL FACTOR POLÍTICO-LEGAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA.....	26
5.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD POLÍTICO-LEGALDE LA INVERSIÓN.....	29

5.4 DIFERENCIAS ENTRE USA Y LATAM SOBRE REGULACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS.....	30
5.5 IMPORTANCIA DE LOS ACUERDOS BILATERALES.....	30
5.6 ORGANISMOS DE APOYO A LA INVERSIÓN EXTRANJERA.....	34
5.7 INCENTIVOS PARA LA INVERSIÓN EXTRANJERA.....	35
5.8 ARBITRAJE Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.....	36
5.9 INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA PERSPECTIVA POLÍTICO-LEGAL.....	37
6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA	42
6.1 PLAN DE CONSULTORÍA	42
6.2 TIPO DE INFORMACIÓN PARA UTILIZAR EN LA CONSULTORÍA.....	46
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	47
7.1 COMPETITIVIDAD EN PAÍSES DE LATINO AMERICA.....	54
8. RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN.....	56
8.1 RESULTADOS FASE 1.....	56
8.2 RESULTADOS FASE 2.....	57
8.3 RESULTADOS FASE 3.....	73
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
9.1. CONCLUSIONES	88
9.2. RECOMENDACIONES.....	90
10. REFERENCIAS.....	93
11. ANEXOS	103

Lista de figuras

	Pág.
Ilustración 1 Carne a base de plantas ventas totales en USD	21
Ilustración 2 Product 1 Breaded Vegan Shrimp	23
Ilustración 3 Product 2 Vegan Crab Cakes	23
Ilustración 4 Product 3 Vegan Fish Fillete	24
Ilustración 5 Product 4 Vegan Smoked Salmon	24
Ilustración 6 Product 5 Plan Based Toona with sea salt	25
Ilustración 7 Product 6 Plant Based Toona with black pepper	25
Ilustración 8. Tendencias y nuevos retos para las API	33
Ilustración 9. Tipo de información para utilizar en la consultoría	46
Ilustración 13 Reporte Global de Competitividad - Resultados 2018 y variaciones en ranking con base en el Índice 4.0.....	54
Ilustración 10. Chile - Company Shares of Processed Meat and Seafood.....	84
Ilustración 11. Mexico - Company Shares of Processed Meat and Seafood	85
Ilustración 12. Colombia - Company Shares of Processed Meat and Seafood.....	87

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla comparativa Private Equity vs. Venture Capital vs. Inversionistas Angel y Seed.....	34
Tabla 2. Indicadores para la Evaluación desde la Perspectiva Político-Legal.....	38
Tabla 3. Resultados de indicadores por país.....	49
Tabla 4. Resultado por pilares y total ponderado por país - Aspectos político-legal	50
Tabla 5. Resultados finales de evaluación de países desde las perspectivas: financiera, político-legal, técnica, mercadeo y económico.....	52
Tabla 6. Ecosistema Financiero	58
Tabla 7. Tasa estándar - Impuestos sobre las sociedades - Chile	62
Tabla 8. Comparativo internacional de la fiscalidad de las empresas - Chile	63
Tabla 9. Tasa estándar - Impuestos sobre las sociedades - México.....	63
Tabla 10 Comparativo internacional de la fiscalidad de las empresas - México.....	63
Tabla 11. Tasa estándar - Impuestos sobre las sociedades - Brasil	64
Tabla 12. Comparativo internacional de la fiscalidad de las empresas - Brasil	64
Tabla 13. Tasa estándar - Impuestos sobre las sociedades – Colombia	65
Tabla 14. Comparativo internacional de la fiscalidad de las empresas - Colombia	65
Tabla 15.Requisitos para la creación de empresas en Chile	67
Tabla 16. Requisitos para la creación de empresas en México.....	68
Tabla 17. Requisitos para la creación de empresas en Brasil	68
Tabla 18. Requisitos para la creación de empresas en Colombia.....	69
Tabla 19. Entidades reguladoras del sistema sanitario y requisitos para la comercialización de alimentos: Chile, México, Brasil y Colombia.....	71
Tabla 20. Trámites aduaneros para la exportación en Chile.....	73
Tabla 21. Trámites aduaneros para la exportación en México	74
Tabla 22. Trámites aduaneros para la exportación en Brasil	75
Tabla 23.. Trámites aduaneros para la exportación en Colombia.....	76

Tabla 24. Medios de Transporte - Chile	77
Tabla 25. Medios de Transporte - México.....	78
Tabla 26. Medios de Transporte - Brasil	79
Tabla 27. Medios de Transporte - Colombia	80
Tabla 28. Tratados comerciales de Colombia en la región.....	81

1. Introducción

Las organizaciones constantemente están abiertas y en búsqueda de oportunidades en el mercado, la posibilidad de inmersión a nuevos mercados, incluso cruzando fronteras, es más alcanzable ahora que en décadas pasadas. El Orden Mundial (2021), menciona a las multinacionales como un fruto de la globalización, caracterizándose por extender actividades de carácter tanto operativo, como administrativo alrededor del mundo. También se refiere a ellas por su caracterización por alto nivel de ingresos, capacidad de influencia más allá de lo económico, impacto social y otro rasgo cómo lo es el crecimiento a partir de fusiones y/o adquisiciones de otras empresas.

Sin embargo, para realizar el proceso de internacionalización hay diferentes variables para tener en cuenta, entre ellas los aspectos legales y políticos de los países, los cuales pueden ser un factor determinante a la hora de realizar una inversión en el extranjero. Chamorro (2016), menciona que una de las primeras cosas que se debe tener presente, es el ordenamiento internacional, el cual hace referencia a el conjunto de leyes que regula el comercio exterior, nombrando a La Organización Mundial de Comercio (OMC) cómo la principal organización a nivel internacional, que se ocupa de las normas que rige el comercio entre países.

Si bien un gran referente de globalización empresarial son las multinacionales, no solo estas tienen la posibilidad de incursionar en mercados internacionales, sino también empresas que, aunque no cuentan con un gran tamaño o reconocimiento, pueden llegar a participar en segmentos donde se encuentra una oportunidad de negocio. Sin embargo, según Frohmann, Mulder, Olmos, & Urmeneta (2016), apenas 1% de las empresas existentes en la región Latinoamérica son exportadoras, mientras que, en la unión europea y otros países desarrollados, dicho porcentaje es mayor al 5% del total de las empresas.

Se encuentra como una necesidad crítica el análisis de factores político-legales para el establecimiento de organizaciones extranjeras, particularmente en la región de Latinoamérica, para evaluar la viabilidad de integración óptima de cualquier modelo de negocio extranjero. En este caso, en la empresa norte americana Sophie's Kitchen, la cual será la empresa objeto de estudio en este proyecto de consultoría, se realizará dicho

análisis de aspectos político-legales en la región Latinoamericana, con el objetivo de identificar los países más competitivos desde esa perspectiva, facilitando a Sophie's Kitchen la toma de decisión sobre donde realizar la extensión de su negocio dentro de la región.

Según La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la OMC, (2018, pág. ix), “En los últimos dos decenios, la reducción de los aranceles mediante acuerdos comerciales mundiales y regionales ha favorecido el crecimiento del comercio internacional de alimentos. Los productores, no obstante, deben cumplir las normas alimentarias para comerciar a escala internacional”, Siendo Sophie's Kitchen una empresa dentro del sector de la alimentación, es necesario analizar no solo desde la generalidad, sino también la particularidad de las regulaciones y oportunidades del segmento, y del sector económico al que se pretende incursionar.

Debido a los confinamientos en el marco de la pandemia del COVID 19, los hábitos alimenticios se han visto impactados. Según Plant Based Foods Association, (2021), 30% de las personas que han comprado productos a base de plantas en los últimos 6 meses, lo han hecho como resultado directo del COVID 19, y 90% de estas personas, afirmaron que los cambios en estos hábitos serían permanentes, esto por el hecho de tener mejores hábitos alimenticios y que ayuden el sistema inmunológico.

De acuerdo con MarketResearch.com (2020), el mercado global de comida vegana alcanzó un valor estimado de USD \$15.4 billones en 2020. Sin embargo, de acuerdo con Plant Based Foods Association (2021), si bien el COVID-19 tuvo un impacto significativo en la industria de la comida, la tendencia al incremento de consumo a alimentos a base de plantas ya venía en incremento antes de la pandemia. Lo anterior hace que la industria de la comida a base de plantas sea una industria con oportunidades y con proyecciones competitivas, adicionalmente, la población de la región de Latinoamérica según Statista (2021), es de 667 millones de personas, de las cuales 431 millones se encuentran en la subregión más poblada, América del Sur.

Dado el contexto del crecimiento de la industria de comida a base de plantas, y la oportunidad dentro de la población de la región de América Latina. Se considero importante para Sophie's Kitchen el contar con el apoyo de una consultoría para analizar desde el aspecto financiero, técnico, económico, marketing y político-legal, los países más

competitivos, atractivos y viables para la incursión de la organización dentro de algunos de los territorios de la región.

El presente trabajo de grado se enfoca en la consultoria realizada para Sophie's Kitchen desde la perspectiva politico-legal, siendo esta perspectiva de vital importancia para entender las oportunidades y ventajas competitivas entre los diferentes países para la inversión extranjera. Para lograr abarcar las necesidades que Sophie's Kitchen plantea en la consultoria, el trabajo fue dividido en tres fases. La primera, tiene un enfoque en el análisis regional y creación de un mecanismo para la evaluación de competitividad, para hacer negocios de los países de América Latina, desde la perspectiva político-legal. La segunda fase, esta enfocada en el estudio mas a fondo de los países mas destacados de los resultados de la primera fase, analizando aspectos alrededor de la formalización de las organizaciones, marco fiscal y regulaciones aplicables en la industria. Por ultimo, la tercera fase de la consultoria, se basa en resultados de la investigación del ecosistema financiero en cada país, identificando oportunidades de financiamiento y/o subsidios, así como la investigación de potenciales aliados para producción y distribución en cada país, y acuerdos comerciales relevantes para facilitar la toma de decisión de Sophie's Kitchen en el proceso de internacionalización.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar los aspectos legales y políticos en países de Latinoamérica para determinar la viabilidad de internacionalizar la empresa Sophie's Kitchen desde la perspectiva de normatividad legal y política que permita a la empresa garantizar su implementación en países de la región en el largo plazo.

2.2 Objetivos específicos

- Definir una metodología que permita realizar un diagnóstico e identificar los países más viables desde la perspectiva político legal para la internacionalización de Sophie's Kitchen
- Analizar el marco regulatorio existente para la industria de Sophie's Kitchen en los países de interés
- Analizar con qué entidades y en qué condiciones se podrían hacer alianzas estratégicas para Sophie's Kitchen dentro de los países seleccionados para el estudio
- Proponer recomendaciones para la implementación de Sophie's Kitchen en los países de interés desde la perspectiva político-legal.
- Identificar los conceptos relacionados con aspectos político-legales que tengan impacto en la competitividad de los países para hacer negocios.

3. Justificación

Sophie's Kitchen es una empresa que produce y comercializa comida hecha a base de plantas, actualmente tiene cobertura de ventas en una gran parte de los Estados Unidos. De acuerdo con vegconomist (2020), Sophie's Kitchen ha sido una de las pioneras en comida de mar a base de plantas, produciendo por la última década productos de comida de mar vegana, libre de soya y gluten. Sophie's Kitchen busca expandir su oferta a mercados en Latino América, por lo cual recurre a una consultoría, la cual brinde certeza desde diferentes ámbitos, sobre la decisión a tomar respecto al mejor país de la región para encontrar potenciales aliados y clientes.

Una de las principales razones por las cuales la empresa Sophie's Kitchen decide internacionalizarse, es porque considera que su modelo de negocio y productos veganos pueden generar una buena rentabilidad en mercados diferentes al de Estados Unidos, ofreciendo como valor agregado un impacto sostenible al promover la reducción de consumo de proteína de animal.

En la actualidad, el ritmo de vida de los consumidores en las áreas urbanas no permite dedicar mucho tiempo a la preparación de alimentos, de acuerdo con Bagul, Koerten, & Rees (2020), el crecimiento de la comida empacada para latino América crecerá un 107% para el 2023. Lo cual soporta la oportunidad que Sophie's Kitchen ve en esta región. Por otro lado, de acuerdo con vegconomist (2020), en Latino América y Caribe, un 8% del total de su población se considera vegetariana, en términos de país, México tiene la mayor población vegetariana de la región con un 20% en un país de 130 millones de habitantes, el cual representa cerca del 2% de la población mundial. Así mismo, la base de datos Statista (2016), en su último estudio realizado muestra que un 19% de la población en México se considera vegana, 7% en Chile, 5% en Brasil y un 4% en Colombia.

Es clave para cualquier inversionista el tener en cuenta los aspectos político-legales al momento de tomar decisiones, ya que la competitividad de los países desde su estabilidad y condiciones para hacer negocios es crítica para el éxito de las inversiones

extranjeras. Según *International Business v. 1.0 (s.f.)*, los gobiernos tienen varios tipos de políticas clave que pueden ser usados para crear regulaciones para el control y manejo del comercio. De acuerdo con Nixon (2021), los aranceles de importación son la forma más común de intervención de parte de los gobiernos frente al comercio, sin embargo, según *International Business v. 1.0 (s.f.)*, hay otros factores desde los que los gobiernos pueden intervenir en el comercio, como las subvenciones, políticas administrativas, restricciones comerciales, entre otros aspectos. Los cuales son percibidos como elementos clave para Sophie's Kitchen y su inmersión en países de Latinoamérica, y dan apertura a la necesidad del análisis de estos factores en la presente consultoría.

Adicionalmente, las alianzas estratégicas son clave y de gran valor para afianzar el crecimiento de las organizaciones, más aún en el contexto de un mundo globalizado y en tiempos de crisis, Diario del Exportador (2021). Desde esta perspectiva, Sophie's Kitchen identifica una oportunidad de encontrar potenciales aliados con capacidad de producción de alimentos, incluyendo dentro de la búsqueda, oportunidades de financiamiento con instituciones y/o firmas públicas y privadas. Esto hace necesario el entender desde la perspectiva político-legal, qué beneficios, facilidades y obstáculos o desventajas, se pueden presentar para generar estas alianzas. De esta manera, dichos aspectos pueden tener un gran impacto en la competitividad de los países por lo que se propone analizarlos en la presente consultoría para Sophie's Kitchen.

4. Marco institucional

4.1 Sophie's Kitchen

Se identifica cómo la primera opción en el mercado desde el año 2010 en comida de mar a base de plantas, y cómo el mejor vendedor de alternativa de comida de mar de norte América. Las alternativas de comida de mar de Sophie's Kitchen aumentaron 3 veces en 2019, su misión es hacer que los mariscos de origen vegetal sean accesibles y deliciosos para todos. La marca ya tiene producción en todo el mundo y está lista para escalar rápidamente la distribución a nivel mundial, vegconomist (2020).

Sophie's Kitchen ha estado ofreciendo productos del mar gourmet veganos como carne de cangrejo, camarones, vieiras, y salmón ahumado desde el año 2011. Fue fundada por Eugene Wang, y tiene sede en Sebastapol, California, EE. UU. Sophie's Kitchen fue pionera en las primeras alternativas de productos del mar a base de plantas y sin gluten, que están ampliamente disponibles en los supermercados de EE. UU. De acuerdo con Vegconomist (2020), CEO Dr. Miles Woodruff, dice que la misión de la empresa es crear comidas alternativas de mar de alta calidad, que se ajusten al movimiento de ingredientes limpios y a los ideales de transparencia, conservación de la vida marina y responsabilidad ambiental. Por otro lado, la misión de Sophie's Kitchen según menciona Future farm co (s.f.), es “hacer la comida de mar a base de plantas accesible y deliciosa para todos, creemos que cuanto mejor saben los alimentos de origen vegetal, más personas elegirán preparar comidas saludables para ellos, su familia y su comunidad”.

4.2 Industria de la comida vegana

De acuerdo con Expertmarketresearch (2020), la comida vegana excluye el uso de ingredientes como huevos, carne, productos lácteos y todos los demás ingredientes de origen animal. Según el tipo de producto, el mercado se divide en:

- Alternativas lácteas
- Sustitutos de la carne
- Alternativa al huevo
- Panadería vegana
- Confitería
- Snacks a base de plantas
- Otros

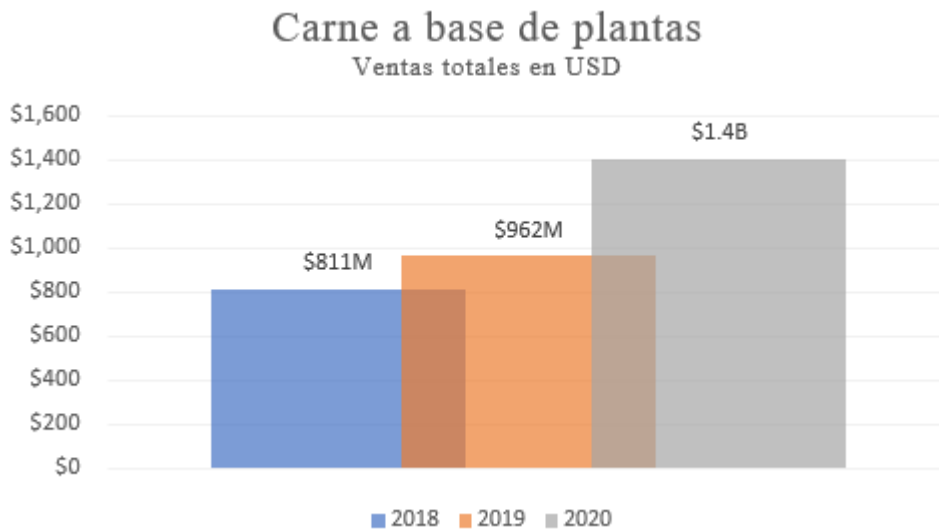
Según Expertmarketresearch (2020), el mercado de comida vegana global alcanzó un valor de USD \$ 15.4 billones en 2020, y se atribuye parte de su crecimiento a los beneficios de estos productos en salud, como la reducción del riesgo por enfermedades cardíacas, cáncer y otras enfermedades. Se espera que el mercado crezca a una tasa de crecimiento anual de 9% en la proyección del periodo del 2021-2026, alcanzando aproximadamente USD \$26.1 billones para el año 2026. Adicionalmente se destacan las siguientes marcas líderes en la industria global del mercado de comida vegana:

- Amy's Kitchen
- Danone S.A
- The Archer Daniels Midland Company
- Daiya Foods Inc.
- Tofutti Brands Inc.
- Ripple Foods Inc.
- Earth's Own Food Company Inc.

4.3 Segmento de carne a base de plantas

Las ventas minoristas en el segmento de carne a base de plantas, en el año 2020 por un monto de US \$1.4 Billones, posicionaron a esta categoría en la segunda más alta en ventas después de la categoría de leche a base de plantas, la cual tuvo un total de US \$2.5 billones en ventas dentro de la industria de comida a base de plantas, según Plant Based Foods Association (2021).

Ilustración 1 Carne a base de plantas ventas totales en USD



Fuente: Elaboración propia en base a información de Plant Based Foods Association, (2021).

De acuerdo con estas cifras y según información reportada por Plant Based Foods Association (2021), la categoría de carne de origen vegetal creció dos veces más rápido que la carne convencional, y ahora representa el 2,7 por ciento de las ventas minoristas de carne empaquetada.

La categoría de comida de mar vegana está incluida dentro el segmento de carnes a base de plantas, según Plant Based Foods Association (2021), para el año 2020 esta categoría sumo USD \$12 millones en ventas, significando un crecimiento del 23 por ciento contra el año anterior.

4.4 Sophie's Kitchen en la industria de la comida a base de plantas

De acuerdo con Juntti (2018), 10 años atrás, la hija del fundador de Sophie's Kitchen, Eugene Wang, de poco menos de 2 años. Tuvo una reacción alérgica severa después de probar mariscos por primera vez. Wang siendo un emprendedor dentro del sector de la comida vegetariana y vegana, identifico que no había opciones en el mercado para alternativas de comida de mar. Wang inicio Sophie's Kitchen en el año 2010 y comenzó la distribución minorista al año siguiente. Esta innovadora línea de mariscos veganos presenta ingredientes vegetales sin soja, sin gluten y sin organismos genéticamente modificados (OGM).

Según Fox (2018), Sophie's Kitchen ha sido un impulsor en el campo de las alternativas a base de planta para los productos de comida de mar. Actualmente los productos de Sophie's Kitchen están disponibles a nivel nacional en tiendas de EE. UU como Whole Foods, Sprouts y otras tiendas independientes. Aun teniendo productos al lado de atún real, el incremento en ventas fue del 72% entre el 2017 y 2018.

Por otro lado, Natural, Organic, Sustainable and Heathly (NOSH), (2020), afirma que Sophie's Kitchen es la única marca reconocida que ofrece productos de origen vegetal sin soja, gluten ni OGM

4.5 Líneas de producto actuales de Sophie's Kitchen:

Los productos principales que actualmente Sophie's Kitchen tiene en el mercado son:

- **Camarón a base de plantas**

Ilustración 2 Producto 1 Breaded Vegan Shrimp



Ingredientes

Agua, copos de arroz (de arroz integral), aceite de canola, almidón de papa, almidón de arveja, fenogreco, néctar de agave orgánico, sal marina, alginato (de algas marinas), pimentón, pimienta blanca, cúrcuma, hidróxido de calcio.

Todo es no DGM

Información Nutricional

2.5 porciones por envase
El tamaño de la porción (3,50 oz)
100gr
Cantidad por porción
100 calorías

	% valores diarios
Total grasas 11g	14%
Grasa Saturada 2g	10%
Grasa Trans 0g	0%
Colesterol 0mg	0%
Sodio 270mg	12%
Total Carbohidrato 31g	11%
Fibra dietética 4g	14%
Total Azúcar 2g	0%
Azúcar añadido	0%
Proteína 4g	
Vitamina D	0%
Calcio 38mg	2%
Hierro 0,5mg	2%
Potasio 90mg	2%

El % diario dice cuantos nutrientes en una porción de comida contribuyen a la dieta diaria. El consejo nutricional en general es de 2,000 calorías en un día.

Fuente: Obtenido de Sophie's Kitchen, (2021)

- **Pasteles de cangrejo a base de plantas**

Ilustración 3 Producto 2 Vegan Crab Cakes



Ingredientes

Agua, copos de arroz, aceite de canola, almidón de papa, almidón de arveja, sal marina, néctar de agave orgánico, vinagre orgánico de manzana, apio en polvo, fenogreco, alginato (de algas marinas), pimienta negra, mostaza seca, nuez moscada, jengibre, pimentón, clavo de olor hidróxido de calcio.

Todo es no DGM

Información Nutricional

4 porciones por envase
El tamaño de la porción (2,30 oz) 65gr
Cantidad por porción
120 calorías

	% valores diarios
Total grasas 6g	10%
Grasa Saturada 1g	5%
Grasa Trans 0g	0%
Colesterol 0mg	0%
Sodio 170mg	10%
Total Carbohidrato 13g	7%
Fibra dietética 2g	11%
Total Azúcar 1g	0%
Azúcar añadido	0%
Proteína 3g	
Vitamina D	0%
Calcio 37mg	2%
Hierro 0,7mg	4%
Potasio 70mg	2%

El % diario dice cuantos nutrientes en una porción de comida contribuyen a la dieta diaria. El consejo nutricional en general es de 2,000 calorías en un día.

Fuente: Obtenido de Sophie's Kitchen, (2021)

- **Filete de pescado a base de plantas**

Ilustración 4 Producto 3 Vegan Fish Fillete



Ingredientes

proteína vegetal texturizada (proteína de guisante, almidón de guisante), aceite de canola, copos de arroz (de arroz integral), polvo de algas marinas, polvo de patata, celulosa en polvo, néctar de agave ecológico, cúrcuma, pimienta blanca, sal marina, jengibre.

Información Nutricional

4 porciones por envase
El tamaño de la porción (2,30 oz) 65gr
Cantidad por porción
180 calorías

	% valores diarios
Total grasas 8g	10%
Grasa Saturada 1g	5%
Grasa Trans 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodio 240mg	10%
Total Carbohidrato 20gr	7%
Fibra dietética 3g	11%
Total Azúcar 3g	
Azúcar añadido	0%
Proteína 8gr	
Vitamina D	0%
Calcio 21mg	2%
Hierro 1mg	6%
Potasio 55mg	2%

El % diario dice cuantos nutrientes en una porción de comida contribuyen a la dieta diaria. El consejo nutricional en general es de 2,000 calorías en un día.

Fuente: Obtenido de Sophie's Kitchen, (2021)

- **Salmon ahumado a base de plantas**

Ilustración 5 Producto 4 Vegan Smoked Salmon



Ingredientes

agua, aceite de oliva, almidón de guisante, fécula de patata, proteína de guisante, sal marina, néctar de agave ecológico, algas en polvo, fenogreco, alginato (de algas marinas), pimentón, hidróxido de calcio

Información Nutricional

2.3 porciones por envase
El tamaño de la porción (1,8 oz) 50gr
Cantidad por porción
80 calorías

	% valores diarios
Total grasas 2g	3%
Grasa Saturada 1g	5%
Grasa Trans 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodio 260mg	11%
Total Carbohidrato 16gr	6%
Fibra dietética 3g	11%
Total Azúcar 3g	
Azúcar añadido	0%
Proteína menos de 1gr	
Vitamina D	0%
Calcio 12mg	0%
Hierro 0mg	0%
Potasio 30mg	0%

El % diario dice cuantos nutrientes en una porción de comida contribuyen a la dieta diaria. El consejo nutricional en general es de 2,000 calorías en un día.

Fuente: Obtenido de Sophie's Kitchen, (2021)

- **Atún a base de plantas con sal marina**

Ilustración 6 Product 5 Plan Based Toona with sea salt



Información nutricional

Raciones por envase: 2, **Tamaño Porción 1/2 lata (85gr)** Cantidad por porción: **calorías 120. Grasa total: 8gr (10% DV) Sat. Grasa. 0,5g (3% VD), Grasas trans. Grasa 0g, Colesterol. 0mg (0% VD), Sodio 510mg (22% VD), Carbohidratos totales. 4g (1% VD), Fibra dietética 1g (4% VD), Azúcares totales 0g (Incl. 0g Azúcares añadidos 0% VD), Proteína: 10gm, Vit D (0% VD), Calcio (2% VD), Hierro (10% VD), Potasio (2% VD).**

INGREDIENTES (100% vegano) agua, proteína de guisante, aceite de flor de sal, mezcla de especias vegana (almidón de patata, sal marina, vinagre en polvo, sabor umami, (extracto de levadura, sabor natural), polvo de kombu, polvo de remolacha, levadura de torula, aceite de canola (ayuda al procesamiento), con no más del 2% de dióxido de silicio como agente anti aglomerante. Sin OGM v sin soja.

Fuente: Obtenido de Sophie's Kitchen, (2021)

- **Atún a base de plantas con pimienta negra**

Ilustración 7 Product 6 Plant Based Toona with black pepper



Información nutricional

Raciones por envase: 2, **Tamaño Porción 1/2 lata (85gr)** Cantidad por porción: **calorías 120. Grasa total: 8gr (10% DV) Sat. Grasa. 0,5g (3% VD), Grasas trans. Grasa 0g, Colesterol. 0mg (0% VD), Sodio 510mg (22% VD), Carbohidratos totales. 4g (1% VD), Fibra dietética 1g (4% VD), Azúcares totales 0g (Incl. 0g Azúcares añadidos 0% VD), Proteína: 10gm, Vit D (0% VD), Calcio (2% VD), Hierro (10% VD), Potasio (2% VD).**

INGREDIENTES (100% vegano) agua, proteína de guisante, aceite de flor de sal, mezcla de especias vegana (almidón de patata, sal marina, vinagre en polvo, sabor umami, (extracto de levadura, sabor natural), polvo de kombu, polvo de remolacha, levadura de torula, aceite de canola (ayuda al procesamiento), con no más del 2% de dióxido de silicio como agente anti aglomerante. Sin OGM v sin soja.

Fuente: Obtenido de Sophie's Kitchen, (2021)

5. Marco conceptual

5.1 La internacionalización como estrategia de incursión en nuevos mercados

La estrategia de internacionalización de empresas es cada vez más común en las multinacionales, las cuales pretenden incursionar en diferentes economías con el fin de posicionar sus productos en nuevos mercados. La internacionalización busca diversificar e incrementar las ventas al participar en mercados poco desarrollados, donde las oportunidades de crecimiento y reconocimiento son altas. Al mismo tiempo, busca incursionar en economías de escala con altos volúmenes de producción a bajos costos, y aprovechando los beneficios que ofrecen los diferentes gobiernos para atraer la inversión extranjera, logrando dinamizar la economía interna, generando empleo e implantando nuevas tecnologías que permitan permear el mercado objetivo, y así generar una mayor competitividad. De acuerdo con Becerra (2010), las estrategias de internacionalización llegan a ser un medio de crecimiento que interpreta condiciones particulares, facilitando la entrada a los mercados extranjeros y garantizando el desarrollo de la actividad empresarial sin mayores contra tiempos.

5.2 Importancia del factor político-legal para la internacionalización de una empresa

A pesar de que el proceso de internacionalización tiene diferentes factores implícitos importantes para evaluar, el factor político-legal es determinante para garantizar la continuidad y el curso normal de los negocios, desde esta perspectiva, una estabilidad política en el país garantiza unas mejores oportunidades y condiciones de vida para sus ciudadanos, diseñando acuerdos comerciales acordes con las variables macroeconómicas

del país y creando unos objetivos claros de crecimiento y desarrollo social que busquen una buena calidad de vida para la sociedad en general. Por otro lado, y de acuerdo con Villa (2019), los desafíos del gobierno tienen incidencia en el proceso de internacionalización de las empresas por el apoyo que se les puede brindar a estas, tanto a nivel normativo e institucional, con el manejo de tasas de cambio, la legislación en materia de comercio exterior, los acuerdos comerciales que haya suscrito el país, las políticas de fomento a las exportaciones, las regulaciones domésticas y el entorno económico del país.

De acuerdo con Suárez (2014), la apertura al exterior debe ir acompañada de una seguridad jurídica, que dote al empresario de las herramientas necesarias para poder operar en esos mercados de una forma segura. De allí la importancia de conocer el entorno legal durante una estrategia de internacionalización, pues establece las normas jurídicas que protegen u obligan tanto a consumidores, gobierno, y empresas a desarrollar las actividades comerciales en igualdad de condiciones. Así mismo, garantiza a las empresas mecanismos para la resolución de controversias e instituciones que velen por el cumplimiento de las normas aplicables al comercio en general.

5.3 Criterios de evaluación para determinar la viabilidad política-legal de la inversión

La evaluación para determinar la viabilidad política y legal en un proceso de internacionalización es bastante amplia y detallada, sin embargo, hay unos factores claves e indispensables para realizar dicho análisis. De acuerdo con Davies (2015), los elementos del entorno empresarial internacional pueden agruparse en tres categorías principales: elementos reguladores como las barreras arancelarias y los aranceles, otras barreras al comercio, las barreras a la inversión y las barreras posteriores a la entrada. El segundo grupo, es el de los elementos facilitadores, que incluye los instrumentos y mecanismos globales, los instrumentos regionales y los instrumentos bilaterales. Por último, los elementos complejos, como las diferencias sistémicas y culturales. De acuerdo con lo

anterior, los siguientes son algunos de los conceptos a tener en cuenta dentro del proceso de consultoría:

-Régimen tributario: en este análisis se busca identificar los principales impuestos que afecten directamente a las industrias privadas, así como los impuestos específicos aplicables para el sector de alimentos.

-Regulación laboral: en esta evaluación se busca identificar e la normatividad laboral, la carga laboral que asumen las empresas al momento de crear puestos de trabajo y la facilidad para encontrar personas calificadas para el negocio aplicables en el país objetivo.

-Regulación Aduanera: en el análisis aduanero se busca identificar las tarifas arancelarias de los principales productos alimenticios que requiere importar la empresa, así como la complejidad del sistema aduanero de cada país.

-Marco Legal: se busca identificar aspectos relevantes acerca de la estabilidad de los gobiernos y el marco legal que rige a las empresas tanto para su funcionamiento como para resolver discrepancias en el curso normal de los negocios.

-Incentivos a la inversión: con este punto se busca identificar incentivos fiscales y generales decretados por los gobiernos aplicables a la industria de alimentos o para las empresas en general.

-Sistema Financiero: identificar la estructura financiera de los países y de esta forma determinar la facilidad para adquirir créditos para el sector privado y si existen entidades públicas que facilitan la adquisición de estos.

-Régimen de Inversión Extranjera: identificar los organismos estatales que permiten la creación de empresas y los procedimientos legales y leyes aplicables a la inversión extranjera.

5.4 Diferencias entre USA y LATAM sobre regulación y creación de empresas

Todos los países de Latinoamérica y Estados Unidos pertenecen a la Organización Mundial del Comercio (OMC), excepto por Venezuela, y gracias a dicha participación en la OMC, las empresas ubicadas en estos países pueden realizar intercambios comerciales, basados en unas reglas generales que buscan transparencia y certidumbre al momento de realizar negocios. Así mismo, esta organización es un mecanismo jurídico para la resolución de controversias tratando de resolver las diferencias comerciales. Así lo describe la Organización Mundial del Comercio (s.f.), la cual es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los acuerdos de la OMC han sido negociados y firmados por la mayoría de los países que participan en el comercio mundial, y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es garantizar que los intercambios comerciales se realicen de la forma más fluida, previsible y libre posible. según los datos de la OMC, el volumen del comercio mundial de bienes creció a un ritmo dos veces mayor que la economía desde 1950, como resultado, para el 2012 el volumen del comercio mundial creció 31 veces mayor que en 1950, Hill (2015).

El establecimiento de empresas en Latinoamérica y Estados Unidos es similar, de acuerdo con ICEX (2021), los pasos para el establecimiento de una empresa en Estados Unidos en general son: identificar el nombre de la corporación, tramitar el certificado de incorporación, obtener un libro corporativo, establecer los estatutos sociales de la empresa, y registro antes entidades públicas como “Office of the Recorder Deeds” del condado donde desea implantarse.

Por otro lado, de acuerdo con Garrigues (s.f.), los siguientes son los requisitos para establecer empresa en algunos países de Latinoamérica:

México:

Se requiere una escritura constitutiva otorgada ante fedatario e inscripción en el Registro Público de Comercio, inscripción de la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), además si es una empresa extranjera debe inscribirse en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras y por último debe realizar una publicación de un aviso con la escritura accionaria en el Sistema Electrónico de Publicaciones de Sociedades Mercantiles.

Colombia:

Obtención de una matrícula mercantil ante una cámara y comercio del domicilio de la Sociedad, registro tributario RUT, escritura pública de constitución en caso de una sociedad SA o sucursal extranjera y por último la ley colombiana exige que toda inversión extranjera sea registrada en el Banco de la Republica y deberá actualizarse de acuerdo con el calendario establecido por la entidad.

Brasil:

Se requieren de escritura pública para su constitución inscrita en el registro mercantil, solicitar el número de identificación fiscal (CNPJ – CPF) en el nivel estatal o municipal de la sociedad. El control de las inversiones extranjeras está a cargo de del Banco Central Brasileño quien lleva un control estricto de entradas y salidas de divisas extranjeras, los pagos entre residentes y no residentes deben realizarse a través de instituciones financieras acreditadas por el Banco Central Brasileño.

Se puede decir en términos generales, el establecimiento de empresas en países latinoamericanos como en Estados Unidos es similar la única diferencia es que en Estados Unidos no es necesario informar al banco central el establecimiento de empresas extranjeras a diferencias de los demás países latinos.

Otro tema importante a tener en cuenta es que el sistema legal de Estados Unidos se rige bajo el derecho anglosajón, el cual se basa en un sistema de tribunales federales influenciado por el derecho inglés, y las revisiones judiciales de varios actos legislativos. Cada estado posee su propio sistema legal con un tribunal supremo, Santander Trade Markets (2021).

Por el contrario, la mayoría de los países Latinos tienen un sistema legal basado en el derecho romano, es decir que lo rigen unos códigos y revisiones de actos legislativos por parte de la Corte Suprema. Aunque México tiene una mezcla en su sistema jurídico de teoría constitucional y del derecho civil estadounidense, según Santander Trade Markets (2021).

5.5 Importancia de los acuerdos bilaterales

Un organismo internacional fundamental participe en la elaboración de los acuerdos, es la OMC, desde el establecimiento del Comité de Acuerdos Comerciales Regionales (ACR), en febrero de 1996, los miembros de la OMC han puesto de relieve sistemáticamente la necesidad de copilar información sobre los ACR, y habilitar un foro para debatir sobre sus repercusiones. Así mismo, la OMC afirma que los ACR son un factor clave en las relaciones comerciales internacionales. A lo largo de los años, los ACR no solo se han hecho numerosos, sino también amplios y complejos, Organización Mundial del Comercio (s.f.).

De acuerdo con Tres (2016), las siguientes, son las cinco principales razones por las que los acuerdos comerciales son importantes para América Latina y el Caribe:

- El comercio tiene un potencial enorme para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza.
- Es fundamental evaluar el impacto del comercio y diseñar estrategias de aplicación óptimas para los acuerdos existentes.
- Otras cuestiones que están detrás de las fronteras afectan el comercio.
- Los acuerdos comerciales pioneros funcionan como laboratorios de innovación para las políticas comerciales internacionales.
- Los cambios económicos y políticos recientes abren nuevos escenarios futuros para los acuerdos comerciales.

De acuerdo con la Junta de Comercio y Desarrollo-Naciones Unidas (2017), los procesos de integración comercial a nivel multilateral y regional podrían desempeñar un papel crucial en la contribución al desarrollo sostenible. Esto significa que en el proceso de formulación de políticas se necesita también estrategias de fomento del comercio que afronten directamente cuestiones socioeconómicas y de desarrollo, como la reducción de la pobreza, la creación de empleo, la seguridad alimentaria, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental. Por lo anterior, la evolución del comercio internacional ha permitido estandarizar y regular el comercio a nivel mundial creando sinergia entre los países y facilitando el intercambio de bienes y servicios, su evolución debe estar enfocada en mejorar problemas de índole social, ambiental, económico y de sostenibilidad.

5.6 Organismos de apoyo a la inversión extranjera

Según Weigel (1989), los países, en especial los que están en desarrollo, se enfocan cada vez más en promover la inversión extranjera directa, por lo que se reconsideran las funciones de las instituciones para el manejo y atracción de organizaciones, que buscan hacer negocios fuera de sus territorios de origen.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2020), menciona que para mejorar el clima de inversiones, los territorios deben trabajar con organizaciones especializadas, cómo las llamadas Agencias de Promoción de Inversiones (API), las cuales se destacan por actividades de marketing y generación de proyectos de inversión. También, según El Banco Interamericano de Desarrollo (2020), dentro de las tendencias y metas para las API, se destacan las mencionadas en la Ilustración 8.

Ilustración 8. Tendencias y nuevos retos para las API



Fuente: Tomado de El Banco Interamericano de Desarrollo (2020)

Con base en lo anterior, es posible afirmar que las instituciones que faciliten la experiencia de los inversionistas en los retos y tendencias identificadas en la ilustración 8, son organismos que apoyan e influyen la inversión extranjera. Como ejemplo, según Corporate Finance Institute (s.f.), también se encuentran tipos de inversionistas de carácter privado como lo son los Private Equity, Venture Capital y Business Angels, a continuación, en la Tabla 1, se evidencian características de este tipo de inversionistas:

Tabla 1. Tabla comparativa Private Equity vs. Venture Capital vs. Inversionistas Angel y Seed

Concepto	Seed/Angel	Venture Capital	Private Equity
Etapa de negocio	Fundación, puesta en marcha, antes de los ingresos	Etapa temprana, pre-rentabilidad	Flujo de caja, rentable, de etapa media a avanzada
Tamaño de la inversión (\$)	\$ 10,000 a unos pocos millones	Unos pocos millones a decenas de millones	Amplia gama: unos pocos millones a miles de millones
Tipo de Inversión	Capital, SAFE	Capital variable, deuda convertible	Capital con apalancamiento
Equipo de inversiones	Emprendedores / fundadores anteriores	Mezcla de emprendedores y banqueros / finanzas	Principalmente banqueros / profesionales de las finanzas
Nivel de riesgo	Riesgo extremo, alta probabilidad de perder todo el dinero.	Riesgo alto, probabilidad moderada de perder todo el dinero.	Riesgo moderado, baja probabilidad de perder todo el dinero.
Perfil de retorno	> 100x objetivos de retorno	> 10x objetivos de retorno	> 15% TIR
Enfoque de la industria	Varía de una empresa a otra	Varía de una empresa a otra	Varía de una empresa a otra
Evaluación de inversiones	Fundadores, TAM, potencial de participación de mercado, viralidad, # usuarios, etc.	Fundadores, potencial de participación de mercado, ingresos, márgenes, tasa de crecimiento	EBITDA, flujo de caja, TIR, ingeniería financiera
Ejemplos	Paul Buchheit / Y Combinator, AngelList, Techstars, Jeff Clavier	Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, VantagePoint, Highland	KKR, Carlyle Group, Blackstone, Apollo

Fuente: Elaboración propia con base en Corporate Finance Institute (s.f.)

5.7 Incentivos para la inversión extranjera

De acuerdo con Nicolo (2007), los incentivos que utilizan los países para atraer Inversión Extranjera Directa (IED), están disponibles para los inversionistas nacionales y extranjeros, si bien, en general son estos últimos los que hacen mayor uso de ellos. En la mayoría de los países estudiados, el incentivo principal es de tipo fiscal, asociado a la instalación de empresas en zonas francas y considera exenciones del 100% al impuesto de renta por distintos periodos. De resto, los incentivos van enfocados en diseñar organismos estatales que faciliten la creación de empresa, este tipo de incentivos principalmente apunta a fomentar la atracción de inversiones de empresas que buscan mayor eficiencia productiva y están orientadas a la exportación.

Según el Comité de Inversiones Extranjeras (CIE Chile), (2013), los incentivos para las inversiones se centran en 4 grandes conceptos, ley de zonas extremas, zonas francas, Investigación y Desarrollo y apoyo económico por medio de CORFO financiando un 70% del costo de estudios de los proyectos en etapa de pre-inversión, así mismo financia un 30% de las inversiones realizadas durante los dos primeros años en proyectos de inversión sobre 2 millones de dólares.

Por otro lado, de acuerdo con Invierta en Colombia (s.f.), los incentivos se centran en: Incentivos al sector de la hotelería y turismo, al sector de eficiencia energética, importaciones con arancel 0% para las materias primas o productos que no tengan producción nacional, y una exención del impuesto de renta por 10 años para el desarrollo del campo colombiano.

5.8 Arbitraje y solución de controversias

De acuerdo con la Corporación Financiera Internacional del grupo Banco Mundial para CAF (2014), dado que usualmente los procesos de arbitraje son regulados por las leyes del país donde se plantean, es importante que estos reconozcan mecanismos de resolución alternativa de controversias (ADR, por sus siglas en inglés), y dispongan de leyes, u otros instrumentos legislativos al respecto. En lo concerniente a la mediación y la conciliación en América Latina y el Caribe, apenas unos pocos países tienen legislaciones consolidadas que abarquen todos los aspectos de la conciliación o mediación comercial.

Un marco legal viable, en frente de instituciones como las cámaras de comercio, que puedan ofrecer servicios de ADR son esenciales. La existencia de una institución funcional para ADR en un país es señal de prácticas de arbitraje sólidas, además de ser un canal de utilidad para mejorar los recursos, mejorando el conocimiento del público y la educación de la comunidad sobre ADR.

En la actualidad muchas empresas que desean realizar estrategias de internacionalización evalúan como es el manejo de arbitraje y solución de controversias en el país objetivo, incluso podría ser más relevante que los incentivos que ofrece cada país para atraer la inversión extranjera, pues garantiza una confianza en la institucionalidad de los organismos públicos y privados que ejercen control sobre el comercio en general.

De acuerdo con Cesce (2020), en 1919, poco después finalizar la primera guerra mundial, un grupo de líderes empresariales de diversos países se reunieron en París, con el fin de crear la Cámara de Comercio Internacional, la única cuya representatividad emana de las empresas de todos los sectores y de todos los países del mundo, y la única que a día de hoy mantiene el estatus de organismo consultivo ante la Organización de las Naciones Unidas. Es por ello, que las empresas con actividades de comercio exterior se interesan más por pertenecer a entidades privadas que asesoren y suministren recursos jurídicos para

resolver las discrepancias que se presenten durante las actividades de comercio
internacional

5.9 Indicadores para la evaluación de la perspectiva político-legal

Con el objetivo de tener claridad de los indicadores en los que se basara la medición de competitividad de los países desde la perspectiva político-legal, se presentan a continuación los indicadores y sus significados tomados de World Economic Forum (2019)

Tabla 2. Indicadores para la Evaluación desde la Perspectiva Político-Legal

INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA POLÍTICO-LEGAL	
MARCO LEGAL	<p>* Incidencia de Corrupción:</p> <p>El índice agrega datos de varias fuentes diferentes que proporcionan la percepción de empresarios y expertos del país sobre el nivel de corrupción en el sector público.</p> <p>* Visión a largo plazo del Gobierno:</p> <p>Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida tiene el gobierno una visión a largo plazo?"</p> <p>* Derechos de propiedad:</p> <p>Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida se protegen los derechos de propiedad, incluidos los activos financieros?"</p>
INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA POLÍTICO-LEGAL	
INCENTIVOS A LA INVERSION	<p>* Crecimiento de Empresas en Innovación:</p> <p>Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida crecen rápidamente las nuevas empresas con ideas innovadoras?"</p> <p>* Eficiencia del marco legal para resolver disputas:</p> <p>Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿cómo de eficientes son los sistemas legales y judiciales para las empresas en la resolución de conflictos</p>

	<p>* Facilidad para hacer negocios:</p> <p>Respuesta a la pregunta de la encuesta “En su país, ¿Cómo de restrictiva es la normativa del país en relación con las solicitudes de documentación a las empresas extranjeras?”</p>
<p>INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA POLÍTICO-LEGAL</p>	
<p>COMERCIO ADUANERO</p>	<p>* Tarifas Comerciales:</p> <p>La media ponderada de los aranceles aplicados es la media de los tipos efectivamente aplicados ponderados por las cuotas de importación de productos correspondientes a cada país socio. Los aranceles aplicados se consideran los tipos arancelarios aplicados por una administración aduanera a las mercancías importadas. Son los tipos publicados por las autoridades aduaneras nacionales a efectos de gestión de los derechos.</p> <p>* Complejidad de tarifas:</p> <p>La complejidad de las tarifas se evalúa en función de cuatro criterios: la dispersión de las tarifas, la prevalencia de los picos tarifarios, la prevalencia de las tarifas específicas y el número de tarifas distintas. Este índice se calcula como la media simple de la puntuación normalizada de estos cuatro criterios</p>
<p>INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA POLÍTICO-LEGAL</p>	
<p>REGULACION LABORAL</p>	<p>* Facilidad para encontrar empleados capacitados:</p> <p>Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida pueden las empresas encontrar personas con las competencias necesarias para cubrir sus vacantes?"</p> <p>* Tasa de impuesto laboral:</p>

	<p>Esta medida incluye las cotizaciones obligatorias pagadas por el empresario a un fondo de pensiones privado o a un fondo de seguro de los trabajadores.</p>
<p>INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA POLÍTICO-LEGAL</p>	
<p>REGIMEN DE INVERSION EXTRANJERA.</p>	<p>* Costo de empezar negocio:</p> <p>Los costos incluyen todas las tasas oficiales y los honorarios de los servicios jurídicos o profesionales si tales servicios son exigidos por la ley o son de uso común en la práctica. Los honorarios por la compra y legalización de los libros de la empresa se incluyen si estas operaciones son requeridas por la ley.</p> <p>* Tiempo para iniciar negocio:</p> <p>La medida recoge la duración media que los abogados o notarios de constitución indican que es necesaria en la práctica para completar un procedimiento con un seguimiento mínimo con los organismos gubernamentales y sin pagos extraoficiales. Si un procedimiento puede acelerarse con un costo adicional, se elige el más rápido, independientemente del costo.</p> <p>* Insolvencia regulatoria del marco fiscal.</p> <p>El índice se calcula como la suma de las puntuaciones del índice de apertura de procedimientos, el índice de gestión de los activos del deudor, el índice de procedimientos de reorganización y el índice de participación de los acreedores.</p>
<p>INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA POLÍTICO-LEGAL</p>	
<p>REGIMEN FISCAL</p>	<p>* Gobernanza de los accionistas:</p> <p>El índice evalúa tres dimensiones del buen gobierno: (1) los derechos y el papel de los accionistas en las principales decisiones de la empresa, (2) las salvaguardias de gobernanza que protegen a los accionistas del control indebido del consejo de administración y del enquistamiento, y (3) la transparencia de la empresa en cuanto a las participaciones, la remuneración, las auditorías y las perspectivas financieras.</p> <p>* Fortaleza de las normas contables y auditables:</p>

	<p>Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿qué grado de solidez tienen las normas de auditoría e información financiera?"</p> <p>* Efecto distorsionador de impuestos y subsidios en la competencia:</p> <p>Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida las medidas fiscales (subvenciones, exenciones fiscales, etc.) distorsionan la competencia?"</p>
<p>INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA POLÍTICO-LEGAL</p>	
<p>SISTEMA FINANCIERO</p>	<p>* Crédito interno para el sector privado:</p> <p>Este indicador se calcula como la suma de los préstamos, las compras de valores no participativos, los créditos comerciales y otras cuentas por cobrar que establecen un derecho de reembolso proporcionado por las sociedades financieras a las empresas y los hogares.</p> <p>* Aval del capital de Riesgo</p> <p>Respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida es fácil para los empresarios de nueva creación con proyectos innovadores pero arriesgados obtener financiación de capital?"</p> <p>* Capitalización Bursátil:</p> <p>Calculado como el precio de las acciones de todas las empresas nacionales cotizadas multiplicado por el número de sus acciones en circulación. Se excluyen los fondos de inversión, los fondos comunes de inversión y las empresas cuyo único objetivo comercial es poseer acciones de otras empresas cotizadas. Los datos son valores de final de año.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en World Economic Forum (2019) y World Bank Group (2019)

6. Diseño metodológico de la consultoría

El presente documento evidencia el proceso de la consultoría para Sophie's Kitchen desde el enfoque de la perspectiva político-legal, sin embargo, el equipo de consultoría es comprendido por otras 4 perspectivas o subgrupos, los cuales son: Financiero, Técnico, Mercadeo y Económico. Con la conformación de los 5 subgrupos mencionados para la consultoría, se planteó realizar una investigación amplia y suficiente para robustecer la toma de decisiones por parte de Sophie's Kitchen, sobre donde desarrollar la implantación de su negocio dentro de la región de Latino América.

En conjunto con los demás grupos de la consultoría, se realizó una investigación en conjunto con fuentes de información primarias, principalmente para hallar información relevante desde la perspectiva de marketing, sin embargo, desde la perspectiva político-legal, la información que se propuso investigar en acuerdo con Sophie's Kitchen, fue principalmente con fuentes de información secundarias.

Los subgrupos de las perspectivas comprenden principalmente los siguientes objetivos:

Financiero: Identificar el nivel de rentabilidad de las empresas dedicadas a la producción de alimentos, así como la rentabilidad del capital invertido en ellas, para los diferentes países de Latinoamérica.

Marketing: Identificar la mejor estrategia de marketing en Latinoamérica para los países más prometedores, logísticos, productivos, etc. Así como su plan comercial para Sophie's.

Económico: Identificar los entornos macroeconómicos más adecuados para la formulación del plan de negocio de Sophie's Kitchen.

Político Legal: Analizar los aspectos legales y políticos en países de Latinoamérica para determinar la viabilidad de internacionalizar la empresa Sophie's Kitchen desde la perspectiva de normatividad legal y política que permita a la empresa garantizar su implementación en países de la región en el largo plazo.

Técnico: Identificar la facilidad de adquisición de materias primas y producción en términos de costo y maquinaria.

Plan de consultoría

El plan de consultoría para el aspecto político-legal se divide principalmente en tres fases:

Fase 1.

Esta etapa se basó en tomar la información de 15 países para ser analizados desde diferentes indicadores con enfoque a la perspectiva política-legal, con el propósito de entender la viabilidad y competitividad que tiene cada país. El criterio inicial para elegir los países fue la población, por esta razón la mayoría de países de Sur América fueron elegidos, así como algunos puntuales de centro América (Costa Rica, Guatemala, Panamá) descartando las islas del caribe y solo incluyendo Republica Dominicana por ser una de las más estables económicamente.

Desde la perspectiva mencionada se desarrolla un sistema de puntuación para medir a cada país a través de diferentes indicadores, y este sistema de puntuación se alimentará con fuentes de información muy confiables. Para ello, se establecieron los siguientes siete pilares de evaluación, los cuales son los principales ejes temáticos para determinar la viabilidad político-legal. Cada eje o pilar está comprendido por dos y hasta tres indicadores obtenidos del reporte Global Competitiveness Report de World Economic Forum (2019), y el reporte de Doing Business de World Bank Group (2019).

1. Comercio aduanero

- % Aranceles comerciales
- Complejidad de tarifas

2. Marco legal

- Incidencia de corrupción
- Visión a largo plazo del gobierno
- Derechos de propiedad

3. Incentivos a la inversión

- Crecimiento de empresas innovadoras
- Eficiencia del marco legal para la resolución de controversias.
- Facilidad para hacer negocios

4. Sistema financiero

- Crédito interno al sector privado
- Disponibilidad de capital de riesgo
- Capitalización de mercado sobre% del PIB

5. Regulación Laboral

- Facilidad para encontrar empleados calificados
- % de Tasa de impuesto al trabajo

6. Inversión Extranjera

- % representativo del costo de iniciar una empresa sobre el INB per cápita
- Hora de iniciar un negocio
- Marco regulatorio de insolvencia

7. Régimen fiscal

- Gobernanza de los accionistas
- Fuerza de las normas de auditoría y contabilidad.
- Efecto distorsionador de impuestos y subvenciones sobre la competencia

Fase 2

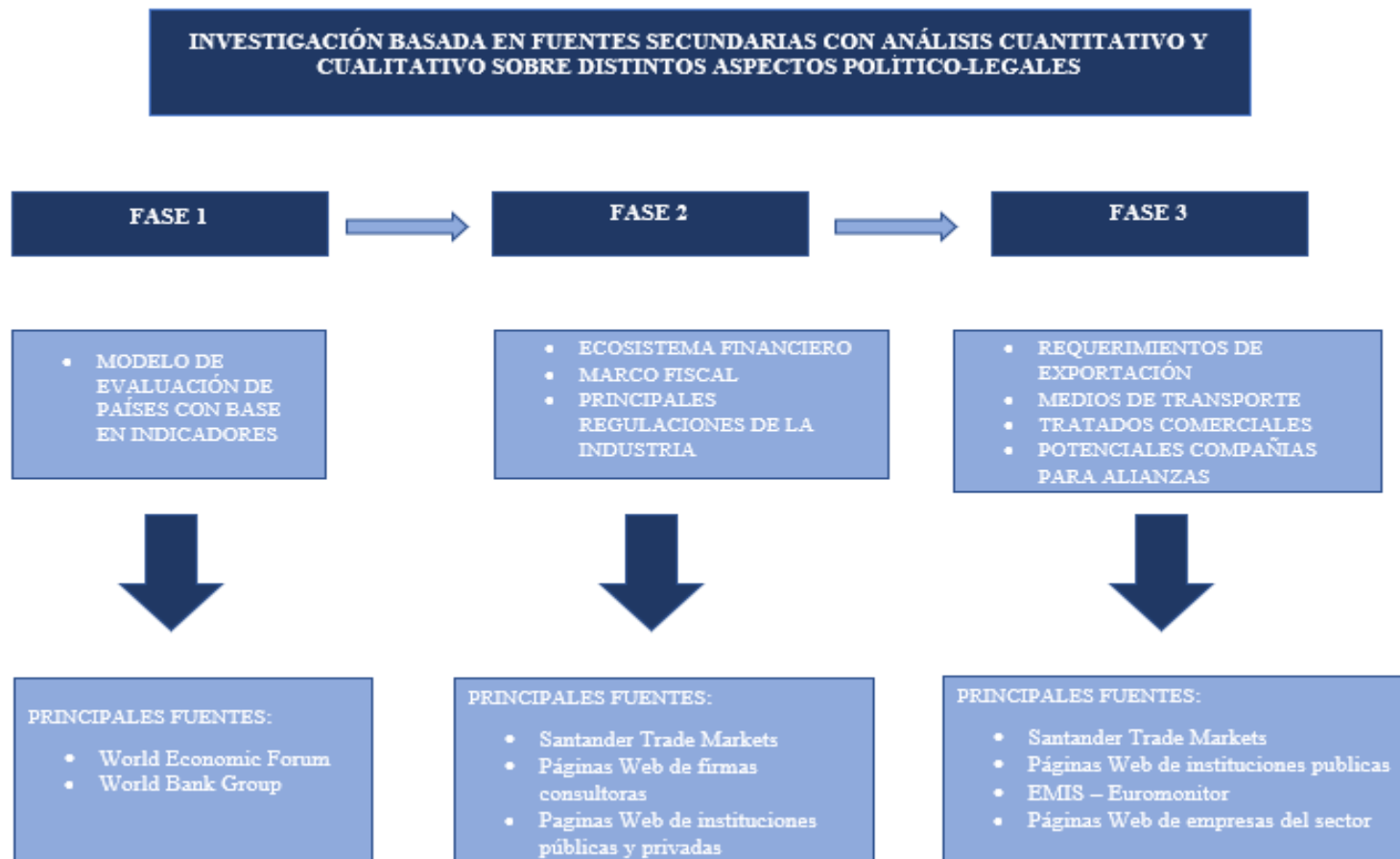
Luego de culminar la primera fase, donde se determinaron los 4 países más competitivos teniendo en cuenta los resultados de las demás perspectivas de la consultoría, en la segunda fase la investigación avanza con enfoque en aquellos países que fueron seleccionados en acuerdo con Sophie's Kitchen. En esta etapa, desde la perspectiva político-legal se hizo un estudio sobre el marco fiscal, aspectos para la creación de empresas y las regulaciones para la industria de la comida en cada país, información que será presentada en detalle en la sección de resultados posteriormente en este documento.

Fase 3

En esta fase se planteó identificar las empresas de cada país con mayor participación en el sector al que Sophie's Kitchen proyecta incursionar, con el objetivo de identificar potenciales aliados para la operación de producción y distribución. También se identificaron oportunidades de financiamiento por país, requisitos y vías para el comercio internacional, y tratados comerciales vigentes

Tipo de Información para utilizar en la consultoría

Ilustración 9. Tipo de información para utilizar en la consultoría



Fuente: Elaboración propia

La metodología aplicada para la consultoría de Sophie's Kitchen, desde la perspectiva político-legal, cómo fue mencionado anteriormente, se realizó con base en fuentes secundarias, aplicando métodos cualitativos y métodos cuantitativos. De acuerdo con Hernandez Sampieri & Mendoza Torres (2018), los métodos cuantitativos y cualitativos nos han conducido por el camino del conocimiento y han proporcionado notables aportes en todas las ciencias y el desarrollo tecnológico, así como a la práctica de todas las profesiones. Ninguna es intrínsecamente mejor que la otra, solo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en elementos específicos de tales fenómenos, además que facilita la comparación entre estudios similares. Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Así mismo, aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos.

7. Diagnóstico organizacional

Según Mcfillen, O'neil, Balzer, & Varney (2013), el diagnostico organizacional es clave para el liderazgo y la gestión del cambio en las organizaciones, en ausencia de un proceso riguroso de diagnóstico, los líderes y consultores pueden llegar a abordar problemas incorrectos. Para efectos de la consultoría a la organización Sophie's Kitchen, el diagnostico propuesto está basado en variables externas, ya que, por solicitud del CEO de la organización, Dr. Miles Woodruff, no fue requerido implementar alguna herramienta o método de diagnóstico dentro del interior de la organización, sino que el foco de atención se centra en las variables de los países. De modo que, desde un enfoque del análisis del entorno, el diagnostico se realizó basado en los indicadores relacionados a los aspectos político-legales de los países potenciales en la región Latinoamericana, donde Sophie's Kitchen tiene interés de incursionar.

Por otro lado, la información en detalle sobre los hallazgos de las diferentes fases de la consultoría, se encontrarán en la siguiente sección del presente documento, la cual es la sección de resultados.

Después de haber realizado la tabulación de puntajes en los diferentes indicadores por país presentados en la fase 1 de la consultoria, desde la perspectiva politica-legal se obtuvieron los resultados ilustrados en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados de indicadores por país

POLITO LEGAL	COMERCIO ADUANERO		MARCO LEGAL			INCENTIVOS A LA INVERSION			SISTEMA FINANCIERO			REGULACION LABORAL		INVERSION EXTRANJERA			REGIMEN FISCAL		
	INDICADOR		INDICADOR			INDICADOR			INDICADOR			INDICADOR		INDICADOR					
PAIS	% Aranceles comerciales	Complejidad de las tarifas	Incidencia de corrupción	Visión a largo plazo del Gobierno	Derechos a la propiedad	Crecimiento de empresas en innovación	Eficiencia del marco legal para resolver disputas	Facilidad para hacer negocios	Crédito interno al sector privado	Disponibilidad de capital de riesgo	Capitalización del mercado sobre % del PIB	Facilidad para encontrar empleos calificados	% tasa de impuesto al trabajo	% representativo del costo de iniciar una empresa sobre el INB per capita	Tiempo para iniciar un negocio	Marco regulatorio para la insolvencia	Gobernanza de los accionistas	Fuerza de las Normas de auditoría y contabilidad	Efecto distorsionador de impuestos y subvenciones sobre la competencia
CHILE	3,2	7,00	67	4,4	5,3	4,2	3,8	72,6	100	3,8	89,8	4,9	5,1	5,7	6	12	5	5,6	4,9
GUATEMALA	5,12	6,3	28	3	4,1	4	3	72,4	33,8	3,3	34,4	4,2	26,9	16,2	8,4	11,5	5,7	5,2	3,4
COLOMBIA	5,9	6,4	36	3,6	4,1	3,9	3	70,1	47,8	3,2	34,9	4,3	18,6	14	11	10	7	5	3
PARAGUAY	1,48	6,00	35	2,9	3,5	3,6	2,3	68,7	43	3,1	39,7	3,6	11	9,9	24,5	9,6	5,7	4,6	3,3
MEXICO	4,74	6,5	29	2,9	4,2	4	2,2	66,6	86,3	3,4	24	3,6	20	5,4	6	8	5	5,2	3,3
PERU	5,96	6,5	30	3,3	4,3	4	3,3	60	27,9	3,2	45,4	4,1	18,6	14,1	16,5	10,5	5,7	4,8	3,1
COSTA RICA	3,59	6,5	56	3	5	4	3,7	69,2	59,5	2,7	5,2	4,8	32,7	9,5	23	6	3,7	5,2	3,5
ECUADOR	3,59	6,7	27	2,2	4,2	4,1	2,7	62,6	34	3,1	0	4,2	14,3	18,1	15	4	3	5	3,9
URUGUAY	8,75	6,7	70	3,4	5,1	3,7	4	61,5	28,1	3,2	0,4	4,1	15,6	22,6	6,5	9,5	3,7	5,5	3,7
DOMINICAN REP.	10,61	4,9	34	2,7	3,7	3,5	2,9	57,7	29,4	2,7	6,3	4,2	13,7	21,2	48,5	5	5	5	2,8
BRAZIL	12,34	6,6	35	2,4	3,9	4,2	2,7	59,1	62,9	3,1	38,6	3,4	39,4	5	20,5	13	7,3	4,7	2,5
PANAMA	6,89	6,7	29	2,9	4,2	4	2,2	59,1	41,6	2,9	3,9	3,2	18,6	40,3	35	9,5	2,7	4,3	3,7
ARGENTINA	11,31	6,60	40	3,6	3,8	3,9	2,8		14,8	2,3	12,7	4,2	29,3	5,3	11	9,5	7,3	4,2	2,6
BOLIVIA	9,5	6,00	29	2,8	2,7	3,2	2,1	51,7	62,2	2,6	20,8	3,7	18,8	46	43,5	6,5	7	3,7	3,1
VENEZUELA	11,64	6,6	18	1,4	1,6	3,4	1,7		0	2,1	2,5	3,4	18	391,3	230	5	2,7	4,1	1,8

Fuente: Elaboración propia en base a información tomada de World Economic Forum (2019), y World Bank Group (2019)

Luego de procesar el resultado de los indicadores en el esquema de puntuación, cada pilar obtuvo un resultado con base en la ponderación de los indicadores, dando como resultado final los puntajes mostrados en la tabla a continuación:

Tabla 4. Resultado por pilares y total ponderado por país - Aspectos político-legal

POLITICO LEGAL								
PARTICIPACION	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	100%
PAIS	Comercio Aduanero	Marco Legal	Incentivos a la inversión	Sistema Financiero	Regulación Laboral	Inversion Extranjera	Regimen Fiscal	TOTAL
CHILE	4,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,33	8,67	8,86
GUATEMALA	4,50	7,00	8,33	5,33	4,50	9,00	7,00	6,53
COLOMBIA	3,50	7,00	7,67	5,33	6,50	8,33	7,00	6,48
PARAGUAY	7,00	6,00	5,67	5,33	5,50	8,33	5,67	6,22
MEXICO	4,00	8,00	6,67	6,67	4,00	8,00	6,33	6,24
PERU	3,50	8,33	6,67	5,33	6,00	8,67	6,00	6,36
COSTA RICA	5,00	6,00	9,00	3,67	5,50	7,00	5,67	5,98
ECUADOR	4,50	7,00	7,00	3,33	6,50	6,00	5,00	5,62
URUGUAY	2,00	5,67	7,00	3,67	6,00	8,33	6,67	5,62
DOMINICAN REP.	5,50	7,00	4,33	2,67	6,50	6,33	5,67	5,43
BRAZIL	0,50	7,00	6,33	6,00	1,00	9,67	6,33	5,26
PANAMA	3,00	8,00	5,33	3,67	3,00	8,00	3,67	4,95
ARGENTINA	0,50	6,33	4,33	2,00	4,00	8,33	5,33	4,41
BOLIVIA	3,00	6,00	0,67	4,33	4,50	6,33	5,00	4,26
VENEZUELA	0,50	3,00	1,00	0,33	4,00	0,67	1,00	1,50

Fuente: Elaboración propia en base a información tomada de World Economic Forum (2019), y World Bank Group (2019)

Una vez realizada la ponderación de los datos en la matriz político-legal para los 15 países seleccionados, se mantiene como líder Chile, con una calificación de (8,86/10), seguido de Guatemala con (6,53/10), Colombia (6,48/10), Paraguay (6,22/10) y México (6,24/10). Los siguientes lugares del 6 al 11 los ocupan Perú (6,36/10), Costa Rica (5,98/10), Ecuador (5,62/10), Uruguay con igual puntuación a Ecuador, Republica Dominicana (5,43/10) y Brasil (5,26/10).

Dentro de los 7 ejes temáticos analizados en el factor político-legal, se evidencia que 3 indicadores (tarifas arancelarias, sistema financiero y régimen laboral), obtuvieron calificaciones por debajo de los 80 puntos. El indicador de tarifas arancelarias obtuvo la más baja calificación, esto debido a la complejidad de tarifas arancelarias y un alto porcentaje en sus tarifas, lo cual implica un mayor gasto en temas aduaneros para las empresas. El siguiente indicador con baja calificación es el sistema financiero, en este, los créditos ofrecidos a empresas por parte de los bancos y las inversiones hechas por ángeles inversionistas es limitado, lo cual puede reducir la creación e innovación de empresas.

El siguiente indicador es la regulación laboral, en este aspecto los países evaluados tienen unos porcentajes relativamente altos respecto a las prestaciones asumidas por parte de las empresas, sumado a la dificultad para encontrar trabajadores capacitados para los diferentes sectores de la economía.

El indicador de régimen fiscal obtuvo una calificación de 85 puntos, allí la regulación de auditoría y estándares de contabilidad varía en todos los países, es decir que en algunos se obtiene regulación bastante detallada, mientras que en otros países la regulación es débil o no existe. Así mismo, la relación entre los impuestos recaudados versus los subsidios otorgados es inversamente proporcional en algunos países y en otros no es equitativa.

Por último, los indicadores de régimen legal, incentivos a la inversión y el régimen para inversión extranjera fueron los indicadores con la más alta puntuación sobre 90 puntos, lo que significa que en general existe una regulación estable y confiable para los inversionistas extranjeros, y aunque los incentivos a la inversión extranjera en su mayoría corresponden a los apoyos por parte de organismos estatales y la facilidad para la implantación de negocios, son pocos los países que ofrecen incentivos tributarios.

Adicionalmente, para tener una visión integral y dando visibilidad de los resultados de las demás perspectivas, desde las que se enfocó la consultoría con Sophie's Kitchen; Se presenta a continuación los resultados obtenidos en conjunto con las demás perspectivas, incluyendo en adición de político-legal, a finanzas, marketing, técnico y económico

Tabla 5. Resultados finales de evaluación de países desde las perspectivas: financiera, político-legal, técnica, mercadeo y económico

RESULTADO GENERAL						
PARTICIPACION	20%	20%	20%	20%	20%	100%
PAIS	FINANCIERO	LEGAL	TECNICO	MARKETING	ECONOMICO	TOTAL
CHILE	7,80	8,86	5,34	4,18	5,96	6,43
MEXICO	8,30	6,24	4,87	3,80	6,24	5,89
BRAZIL	3,30	5,26	4,55	5,60	6,41	5,02
PERU	5,80	6,36	4,67	2,75	4,85	4,89
COLOMBIA	4,60	6,48	3,37	3,33	5,18	4,59
COSTA RICA	0,00	5,98	4,67	3,75	5,00	4,61
GUATEMALA	0,00	6,53	3,92	5,00	4,01	4,54
PANAMA	0,00	4,95	4,69	2,90	6,03	4,52
DOMINICAN REP.	0,00	5,43	4,01	4,23	5,25	4,53
PARAGUAY	0,00	6,22	3,58	3,68	4,05	4,13
ARGENTINA	1,67	4,41	5,17	3,83	3,52	3,72
ECUADOR	4,10	5,62	3,54	2,05	3,76	3,81
URUGUAY	0,50	5,62	4,22	2,98	3,67	3,40
BOLIVIA	0,30	4,26	3,63	1,98	3,98	2,83
VENEZUELA	0,00	1,50	3,00	2,98	3,67	2,72

Fuente: Elaboración propia en base a información tomada de World Economic Forum (2019), y World Bank Group (2019)

Aunque el resultado de la ponderación de indicadores de la matriz político-legal arrojó que países como Guatemala, Paraguay y Perú, superaran a países como Brasil. El equipo de la consultoría en conjunto con el CEO de Sophie's Kitchen, al revisar los resultados, decidió que, de acuerdo con los resultados de otras variables financieras, económicas y de mercadeo. Los países seleccionados para realizar las siguientes fases de la consultoría son Brasil, Chile, Colombia y México.

Brasil, a pesar de obtener la calificación más baja dentro de los países

seleccionados, su posición geográfica y densidad de población hacen que sea un país atractivo para la implantación de empresas, teniendo en cuenta que el régimen legal para las empresas con capital extranjero es de los más estables en la región, y esto permite crear un alto nivel de confianza en los inversionistas.

Chile, iniciando por su liderazgo en la matriz elaborada y además por el reporte de competitividad del Foro Económico Mundial, representa el destino más atractivo para la internacionalización de las empresas en la región. Dentro del análisis de resultados el único factor inquietante, es referente al régimen aduanero, pues la complejidad de tarifas aduaneras genera confusión al momento de realizar la clasificación arancelaria de los productos que se deseen importar.

Colombia, el país con el tercer resultado ponderado más alto dentro de la matriz, fue seleccionado por aspectos como la estabilidad en el régimen legal para las inversiones extranjeras, incentivos para la inversión, y el régimen laboral equitativo tanto para empresas como para trabajadores hace que sea un país atractivo para la internacionalización, y supere a países como Costa Rica y Perú. Que también ofrecen garantías para la inversión extranjera, sin embargo, el régimen aduanero colombiano es igual de complejo al de Chile y algunas tarifas arancelarias son altas comparadas con las de otros países.

México, quinto país con la calificación más alta dentro de la matriz, representa un alto interés por parte de los inversionistas y aún más por la posición geográfica, pues al estar al lado de Estados Unidos y con el fin de aprovechar uno de los acuerdos del comercio exterior que es la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicio de Exportación (IMMEX), que tiene objeto fomentar y otorgar facilidades a empresas manufactureras, maquiladoras y de servicios de exportación. De esta forma se reducen costos de importación y/o exportación con Estados Unidos, y además se toma ventaja del acuerdo de libre comercio T-MEC. Así mismo, y de acuerdo con los indicadores evaluados, el régimen legal aplicable a las inversiones extranjeras ofrece garantías para la continuidad de los negocios, y provee un sistema financiero y de incentivos muy atractivos para los inversionistas.

7.1 Competitividad en países de Latinoamérica

Cómo complemento del diagnóstico alrededor de la competitividad de los países en la región de Latino América, de acuerdo con Financial Advisory & Infrastructure (FAS) (2018), Chile se mantiene como la economía más competitiva de América Latina en el puesto (33/140), seguido de México (46/140) y Uruguay (53/140).

Ilustración 10 Reporte Global de Competitividad - Resultados 2018 y variaciones en ranking con base en el Índice 4.0



Fuente: Financial Advisory & Infrastructure (FAS), (2018)

El éxito de Chile se explica principalmente por la estabilidad de los indicadores macroeconómicos (#1 a nivel global), una consolidada red de infraestructura de transporte (50/140), y libertad económica en el mercado de bienes (13/140). Por su parte, la región CARD continúa mostrando resultados mixtos con Costa Rica (55/140) a la cabeza, producto de la solidez institucional y la calidad del sistema educativo y de salud, pero con un importante rezago en infraestructura de transporte. En este campo, desde República Dominicana (49/140), como el mejor calificado y Panamá como el país con los mejores puertos de América Latina.

Se evidencia que Chile y México siguen liderando las encuestas en cuanto a competitividad, y otros países como Costa Rica, Colombia, Perú, Ecuador e incluso Brasil, han perdido competitividad, y aunque se mantienen en un nivel medio dentro del escalafón, cada uno de estos países tiene cualidades particulares que sobresalen en diferentes aspectos. En temas de Calidad, Ecuador ocupa el puesto 31, en temas de conectividad marítima, Panamá y Colombia son los países con mejor posicionamiento, y en conectividad aérea Brasil y Colombia obtienen el puesto 17 y 31 respectivamente.

8. Resultados de la solución

8.1 Resultados Fase 1

Según el plan de consultoría trazado, donde se contempla como objetivo en la primera fase, el identificar la competitividad de 15 países en la región de Latino América basado en un ranking con indicadores desde la perspectiva político-legal, se resalta la información presentada en la Tabla 3. Donde se obtiene como resultado en orden de puntaje de mayor a menor a los siguientes países: Chile, Guatemala, Colombia, Paraguay y México. Sin embargo, en el ejercicio de socialización de resultados con los demás subgrupos de la consultoría, y promediando con los resultados de los demás indicadores de las perspectivas financiera, técnica, económica y marketing. Los cuatro países que se seleccionaron como los más competitivos para la incursión de Sophie's Kitchen, fueron los tres primeros países ilustrados en la Tabla 4. Siendo estos Chile, México y Brasil. Adicionalmente, aunque Perú ocupó el cuarto lugar en la tabla, se decidió en conjunto con el CEO de Sophie's Kitchen Dr. Miles Woodruff, el seleccionar a Colombia como el cuarto país para incluir dentro de los países más viables para hacer negocios, teniendo en cuenta que ocupa el quinto puesto y que es el país donde se encuentra todo el equipo de la consultoría, lo cual facilitó el acceso a la información para la investigación del subgrupo de mercadeo.

Respecto a los resultados del ranking de las diferentes perspectivas de la consultoría, es importante destacar que el valor dado a los diferentes indicadores que se tuvieron en cuenta en el mecanismo de puntaje fue en la gran mayoría el mismo. Es decir, el valor del 100% del resultado se dividió equitativamente por el número de indicadores, teniendo cada indicador el mismo valor que los demás. Al mismo tiempo, el mecanismo de puntaje se encuentra a disposición de Sophie's Kitchen, teniendo la posibilidad de cambiar el valor de los indicadores, en caso de haber alguna prioridad más alta sobre algunos indicadores que otros, o incluso, tener una prioridad de perspectiva más alta que otra,

dando por ejemplo mayor valor a la perspectiva político-legal sobre la técnica. El mecanismo de puntaje se encuentra adjunto como Anexo 1 de este documento.

8.2 Resultados Fase 2

8.2.1 Ecosistema financiero

De acuerdo con el artículo de Voss (2017), todo ecosistema financiero se basa en una transacción fundamental: quienes tienen un excedente de capital, pero un déficit de ideas, proporcionan su capital a quienes tienen un déficit de capital, pero un excedente de ideas. Cuando esas ideas son buenas, tanto los proveedores como los usuarios de capital se benefician a través de un retorno del capital. La transacción fundamental proporciona un marco para evaluar las opciones del ecosistema financiero. Si una elección sirve para promover o mejorar la transacción fundamental, se fomenta.

Los ecosistemas financieros de los países con economías emergentes o desarrolladas cuentan con diferentes actores que contribuyen al dinamismo del mercado, sin embargo, los agentes más comunes dentro de un ecosistema financiero enfocados a atraer la inversión extranjera son: Los organismos estatales, diseñados para canalizar los dineros públicos destinados a la inversión privada (nacional o extranjera). También existen las empresas privadas llamadas ángeles inversionistas o capitales de riesgo los cuales se enfocan en evaluar la rentabilidad de las empresas o proyectos de emprendedores, con el fin de apoyar económicamente las ideas de negocio, buscando un retorno de la inversión oportuno y con ganancias potenciales. La investigación de los capitales privados arrojó que en su mayoría todos aportan a proyectos de tecnología sin importar el sector donde se genere el emprendimiento, en países como Colombia, Chile y México algunos fondos privados aportan a proyectos de alimentación específicamente, en Brasil se enfocan más a la tecnología para productos de consumo masivo, de igual forma la mayoría de ángeles inversionistas tienen sedes en diferentes países por lo que la inversión en empresas extranjeras es viable y aceptada en su mayoría.

Tabla 6. Ecosistema Financiero

País	Ecosistema Financiero
Colombia	<p>Organismos Estatales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innpulsa (s.f.): Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional - Bancoldex (s.f.): Es el banco de desarrollo que promueve el crecimiento empresarial y el comercio exterior en Colombia <p>Ángeles Inversionistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Angeles Inversionistas (s.f.): busca dinamizar el desarrollo de empresas de crecimiento rápido, rentable y sostenible en Latinoamérica, cerrando brechas de acceso a recursos financieros. - Endeavor Colombia (s.f.): Es la plataforma de contenidos de Endeavor Colombia, diseñada para movilizar la mentalidad y cultura del emprendimiento, así como para desarrollar capacidades y habilidades de los emprendedores en todas las etapas de sus negocios. <p>Capitales Privados y Capitales de Riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ashmore (s.f.): Gestor de inversiones especializado en mercados emergentes con más de 25 años de experiencia en mercados. - Blackrock (s.f.): El objetivo es, ayudar cada vez más a personas a experimentar el bienestar financiero. - (Valuary, s.f.): trabaja de manera transparente y comprometida en la consecución y gestión de terceros, para invertir en pequeñas y medianas empresas, con el fin de desarrollar estrategias de negocios e implementar planes de crecimiento y de gobierno corporativo.
	<p>Organismos Estatales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Corporación de Fomento de la producción CORFO (s.f.), es un servicio público descentralizado, con patrimonio propio y personalidad jurídica; representante legal, judicial y extrajudicialmente por su vicepresidente

Chile	<p>ejecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Start-up Chile (s.f.): Es una aceleradora de negocios creado por el Gobierno de Chile para atraer un alto nivel de emprendimiento basado en la innovación con sustento en Chile <p>Ángeles Inversionistas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Chile Global Ventures (s.f.): buscan trabajar desde el impacto, apoyando emprendimientos, que estén dando respuesta a los grandes desafíos que hoy enfrenta el mundo a través de la innovación y las tecnologías.- Dadneo (s.f.): Somos un punto de encuentro para el ecosistema de emprendimiento en Chile y Latam. <p>Capitales Privados y Capitales de Riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none">-Magma Partners- Austral Capital (s.f.): Es una empresa de capital riesgo centrada en empresas tecnológicas que buscan expandirse a nivel mundial.- Genesis Ventures (s.f.): Invertimos en empresas con modelos de negocio escalables y en emprendedores que desean expandir sus empresas a nivel global.- ACVC (s.f.): Asociación Chilena de Venture Capital, representan y son la voz de los actores de financiamiento para emprendimientos de alto de impacto en Chile y la Región.
Brasil	<p>Organismos Estatales:</p> <p>BNDES (s.f.). Banco de desarrollo de Brasil</p> <p>FINEP (s.f.): Promueve el desarrollo económico y social de Brasil a través del apoyo público a la ciencia, tecnología e innovación en empresas, universidades, institutos tecnológicos y otras instituciones públicas y privadas.</p> <p>Capitales Privados y Capitales de Riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Positive Ventures (s.f.): Invertimos en emprendedores que asumen la misión de resolver los principales desafíos sociales y ambientales, impulsados por la tecnología, el desempeño y el impacto.

	<p>- HIG Capital Brasil (s.f.): Nos centramos en una cosa, ayudar a nuestras empresas a construir posiciones de liderazgo en el mercado.</p> <p>-GP Investment (s.f.): Es una empresa que cotiza en bolsa, paciente y permanente, con un enfoque industrial centrado en acelerar la creación de valor a través de la inversión directa y la gestión de fondos de capital privado.</p>
México	<p>Organismos Estatales:</p> <p>- Bancomext (s.f.). Tiene por objeto contribuir al desarrollo y generación de empleo en México, por medio del financiamiento al comercio exterior mexicano.</p> <p>- Nacional Financiera (s.f.): Contribuye al desarrollo económico de México, facilitando el acceso de las MiPymes, emprendedores y proyectos de inversión prioritarios al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial.</p> <p>- Fondeso (s.f.): Es un fideicomiso creado por el gobierno de Ciudad de México y pertenece a la secretaria de Desarrollo Económico.</p> <p>Capitales Privados y Capitales de Riesgo:</p> <p>- Angels Nest (s.f.): Es una red de ángeles inversionistas que vincula startups y scaleups con ángeles inversionistas, la cual cuenta con amplio conocimiento en torno a los elementos que componen el ecosistema de emprendimiento con el fin de apoyar y fortalecer a emprendedores. Invertimos en proyectos con enfoque disruptivo, innovadores y de alta escalabilidad.</p> <p>- Avalancha Ventures (s.f.): es un VC para etapas iniciales (Semilla y Serie A). Sin embargo, se ha expandido rápidamente a una escala global con once startups latinoamericanas en su portafolio y otras ocho inversiones fuera de la región. Y, aun así, México sigue siendo su enfoque</p>

	<p>principal, ya que el ochenta por ciento de esas inversiones en Latam se han hecho en el hogar nativo del fondo</p> <p>- Dalus Capital (s.f.): Invierten en emprendedores para ayudarles a crear empresas duraderas líderes en el mercado que logren lo imposible.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Los países seleccionados evidencian entidades estatales que se encargan de estimular, atraer y apoyar proyectos de inversión, con el fin de incrementar la inversión extranjera en los países, buscando generar desarrollo e innovación en las industrias para ser más competitivas y así favorecer el intercambio comercial con diferentes países. Al mismo tiempo, generar una mayor participación en los diferentes mercados internacionales. Se encontró que desde las instituciones públicas hay disponibilidad de incentivos tanto para empresas extranjeras como locales, aunque algunos programas pueden llegar a ser exclusivos para organizaciones locales. A continuación, se presentan algunas instituciones públicas en los países seleccionados en la Fase 1:

En el caso de Brasil, existe Cámara de Comercio Exterior, diseñada para implementar políticas y actividades de comercio exterior a nivel nacional incluido el acompañamiento al establecimiento de empresas de origen extranjero Camex - Câmara de Comércio Exterior (2019).

Para el caso de Colombia, existe ProColombia, entidad encargada de promover exportaciones, turismo internacional, inversión extranjera directa y la marca país con el fin de posicionar a Colombia en el mundo. Invierta en Colombia (s.f.).

Por otro lado, en Chile existe InvestChile, un organismo público que promueve a Chile como destino para la inversión extranjera directa en el mercado global. InvestChile (s.f.)

En México existe la Secretaría de Relaciones Exteriores, una entidad del estado que cuenta con diferentes oficinas a nivel mundial con el fin de promover las oportunidades de inversión, y brindar asesoría y asistencia a todos los inversionistas extranjeros que lo requieran. Proyectos México (s.f.).

Es de resaltar que también existen otras entidades privadas cómo las incluidas en la Tabla 6, que apoyan la inversión en general, sea local o extranjera, en diferentes países. De acuerdo con Torres (2021), el Venture Capital es una fuente de capital para nuevas empresas, sean de tecnología o no, que no son candidatas idóneas para acceder a capital de las formas más tradicionales de financiación. Cuando pensamos en financiación para pequeñas empresas y medianas empresas, pensamos en los bancos o instituciones financieras, que por mucho tiempo han sido la fuente vital de recursos para formas nuevas iniciativas.

También cómo se evidencio en la tabla, se cuenta con los ángeles inversionistas, de acuerdo con Rojas (s.f.), los Ángeles Inversionistas son personas naturales, grupos o empresarios que invierten en negocios, que apoyan emprendimientos especiales, donde esperan obtener un retorno mayor al que se dan en las inversiones tradicionales. En este tipo de proyectos, el riesgo es inferior al que enfrenta una empresa nueva, en especial los primeros tres años de haber sido creada. A cambio de su inversión, los ángeles inversionistas se ven a menudo involucrados en el negocio, en tanto que los fondos por lo general varían entre 50.000 a 100.000 USD.

8.2.2 Normatividad Fiscal

A continuación, se presenta la información obtenida de normatividad fiscal para los países con mayor puntuación en la Tabla 3.

Chile

Tabla 7. Tasa estándar - Impuestos sobre las sociedades - Chile

Sistema Parcialmente Integrado (PIS): Bajo este régimen, los accionistas o socios tributan solo sobre la distribución real de dividendos o ganancias por parte de la compañía.	27%
Régimen completamente integrado de pymes (ventas hasta 2,8 millones USD aproximadamente)	25%

Fuente: Obtenido de Santander Trade Markets (2021)

Tabla 8. Comparativo internacional de la fiscalidad de las empresas - Chile

	Chile	América Latina y Caribe	Estados Unidos	Alemania
Número de pagos de impuestos por año	7,0	28,9	10,6	9,0
Tiempo requerido para las formalidades administrativas en horas	296,0	342,6	175,0	218,0
Monto total de impuestos en % de ganancias	34,0	46,3	43,8	49,0

Fuente: Obtenido de Santander Trade Markets (2021)

Tasa de impuestos para sociedades extranjeras en Chile

Según Santander Trade Markets (2021) “las empresas no domiciliadas o no residentes son gravadas únicamente sobre su ingreso originado en Chile. Los accionistas finales están sujetos a una tasa fija de 35% por vía de retención al recibir un reparto imponible”.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el marco fiscal de Chile, se concluye que es un país muy competitivo en materia fiscal dada la diferencia positiva en menor cantidad de pagos de impuesto por año, menos porcentaje del monto de impuesto sobre total de ganancias comparado con la media de la región y la tasa de impuestos para sociedades extranjeras.

México

Tabla 9. Tasa estándar - Impuestos sobre las sociedades - México

Impuesto sobre sociedades	30%
Agricultura, ganadería, pesca y actividades forestales	30% de reducción de la carga tributaria

Fuente: Obtenido de Santander Trade Markets (2021)

Tabla 10 Comparativo internacional de la fiscalidad de las empresas - México

	México	América Latina y Caribe	Estados Unidos	Alemania
Número de pagos de impuestos por año	6,0	28,9	10,6	9,0
Tiempo requerido para las formalidades administrativas en horas	240,5	342,6	175,0	218,0
Monto total de impuestos en % de ganancias	53,0	46,3	43,8	49,0

Fuente: Obtenido de Santander Trade Markets (2021)

Tasa de impuestos para sociedades extranjeras en México

Los contribuyentes residentes mexicanos están sujetos al impuesto sobre el ingreso corporativo originado a nivel mundial. Los residentes extranjeros son gravados sobre el ingreso atribuido a sus establecimientos permanentes en México. Las empresas extranjeras establecidas en México están sujetas al mismo sistema fiscal que las empresas nacionales, aunque no se ven beneficiadas por ciertas exenciones. Aunque varios estados comenzaron a ofrecer incentivos fiscales competitivos para atraer a inversores extranjeros, la mayoría de los impuestos en México son gravados a nivel federal, Santander Trade Markets (2021).

Basado en los resultados obtenidos, el marco fiscal de México aunque no es de menor puntaje en la región, tampoco se considera como una ventaja competitiva de este país, teniendo en cuenta que el monto total de impuestos sobre las ganancias totales tiene un promedio superior al del promedio de la región, sin embargo tiene un menor número de impuestos por año y tiene el quinto resultado mas bajo en el indicador de porcentaje de aranceles comerciales o “Trade Tariffs %” cómo se evidencia en la Tabla 1.

Brasil

Tabla 11. Tasa estándar - Impuestos sobre las sociedades - Brasil

Impuesto de sociedades (IRPJ)	15% —usando ya sea el método de "beneficios actuales" (APM) o el método de "beneficios presumidos" (PPM)
Sobretasa a las ganancias que superan los 240.000 BRL	10%
Impuesto de Contribución Social (no deducible)	9% (15% para instituciones financieras, compañías de seguros privados y compañías de capitalización)
Tasa fiscal efectiva	34%

Fuente: Obtenido de Santander Trade Markets (2021)

Tabla 12. Comparativo internacional de la fiscalidad de las empresas - Brasil

	Brasil	América Latina y Caribe	Estados Unidos	Alemania
Número de pagos de impuestos por año	9,6	28,9	10,6	9,0
Tiempo requerido para las formalidades administrativas en horas	1.958,0	342,6	175,0	218,0
Monto total de impuestos en % de ganancias	65,1	46,3	43,8	49,0

Fuente: Obtenido de Santander Trade Markets (2021)

Tasa de impuestos para sociedades extranjeras en Brasil

Las empresas residentes en Brasil son gravadas sobre su ingreso global. Las empresas no residentes en general son gravadas en Brasil a través de una filial registrada, sucursal o establecimiento permanente, según el ingreso generado localmente. Las empresas no residentes también pueden implicar una retención fiscal (IRRF) sobre su ingreso de origen brasileño, Santander Trade Markets (2021).

Respecto a Brasil, el marco fiscal se ve como una desventaja frente a los demás países de la región, al tener un alto monto de impuestos sobre el porcentaje del total de las ganancias, cómo se muestra en la Tabla 10. Adicionalmente, tiene el porcentaje de aranceles comerciales mas altos de todos los países analizados, teniendo un 12.34% como resultado en el indicador de aranceles comerciales, o “Trade Tariffs %” cómo se puede evidenciar en la Tabla 2.

Colombia

Tabla 13. Tasa estándar - Impuestos sobre las sociedades – Colombia

Impuesto al Valor Agregado (IVA)	19%
Impuesto a sociedades	31% (a partir del año fiscal 2021; se reducirá al 30% para 2022). Se aplica una tasa del 20% a las empresas no comerciales ubicadas en una zona franca.

Fuente: Elaboración propia con base en Santander Trade Markets (2021)

Tabla 14. Comparativo internacional de la fiscalidad de las empresas - Colombia

	Colombia	Latin America & Caribbean	Estados Unidos	Alemania
Número de pagos de impuestos por año	11.0	28.9	10.6	9.0
Tiempo requerido para las formalidades administrativas en horas	255.5	342.6	175.0	218.0
Monto total de impuestos en % de ganancias	71.9	46.3	43.8	49.0

Fuente: Obtenido de Santander Trade Markets (2021)

Tasa de impuestos para sociedades extranjeras en Colombia

Las empresas residentes pagan impuestos sobre sus ingresos mundiales, mientras que las empresas no residentes solo pagan impuestos sobre sus ingresos de fuente colombiana. Las rentas mundiales devengadas por entidades no residentes que sean atribuibles a sucursales y establecimientos permanentes en Colombia estarán gravadas al 31% para 2021 (o al 10% en caso de plusvalías). Las remesas de utilidades gravadas a nivel de sucursal están sujetas solo a la tasa del 10%, Santander Trade Markets (2021)

Se identifica en Colombia una desventaja frente a los demás países respecto al porcentaje del monto en impuesto sobre ganancias totales, teniendo en este indicador como resultado una puntuación de 71.9, teniendo una diferencia de 25.6 puntos contra el promedio de la región de Latino América y el Caribe el cual obtuvo un puntaje de 46.3, como se evidencia en la Tabla 14. No obstante, se encuentra como beneficio los diferentes acuerdos comerciales y un porcentaje de aranceles comerciales, teniendo un resultado en este indicador del 5.9%, cómo se evidencia en la Tabla 2.

8.2.3 Requisitos para la creación de empresas

Cómo aspecto importante sobre la facilidad para hacer negocios, se obtuvieron los siguientes resultados por país respecto a los requisitos para la creación de empresas:

Chile

Tabla 15. Requisitos para la creación de empresas en Chile

1	Búsqueda y reserva del nombre auténtico que represente a la idea de la empresa y emprendimiento
2	Elaboración de la Minuta y todos sus elementos adjuntados
3	Llevar todos los requisitos para iniciar el trámite en los Registros Públicos, que consta de la elevación de la minuta a escritura Pública; sólo para personas jurídicas.
4	Trámites Notariales; consiste en la aceptación por el notario del nombre y la minuta ser registrados como corresponde.
5	Publicación en el respectivo Diario Oficial
6	Obtención de comprobantes de pago.
7	Solicitud de opinión favorable del sector
8	Solicitud de permisos

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Trámites y Requisitos (2020)

Según la información obtenida sobre la formalizaciones de sociedades en Chile, no se identifica una oportunidad, por el contrario, se encuentra como una ventaja este aspecto, teniendo en cuenta como referencia también el indicador del “tiempo en empezar un negocio” donde en el caso de Chile es 11 días, según el reporte de World Economic Forum (2019), y como se evidencia en la Tabla 3.

México

Tabla 16. Requisitos para la creación de empresas en México

1	Solicitud para Crear la Empresa con la Secretaría de Relaciones Exteriores
2	Crear el Acta Constitutiva
3	Apertura de Establecimientos Mercantiles
4	Inscripción al SAT - Cédula Fiscal que contiene un número que es el Registro Federal de Contribuyentes llamado también RFC.
5	Registro de Propiedad
6	Registro Federal de Contribuyentes en la Secretaría de Hacienda
7	Registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
8	Inscripción ante los demás Organismos de ser el caso
9	Permiso de Uso de Suelo
10	Licencia de Funcionamiento

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Tramites y Requisitos (2020)

Respecto al proceso para formalizar una empresa en México, tampoco se encuentra un obstáculo o desventaja notable frente a los demás países de la región, por el contrario, al igual que en el caso de Chile, el total de días que toma para crear un negocio es de 6, adicionalmente, también se evidencia un costo bajo para crear un negocio según World Economic Forum (2019), y cómo se ilustra en el resultado de indicadores en la Tabla 3.

Brasil

Tabla 17. Requisitos para la creación de empresas en Brasil

1	Redactar y firmar un poder notarial (POA)
2	Obtener números de identificación fiscal locales para los accionistas (CPF para personas físicas y CNPJ para personas jurídicas)
3	Crear los estatutos de la empresa.
4	Registrar el negocio
5	Obtener un número de identificación fiscal de la empresa
6	Obtención de una empresa local del ayuntamiento y / o número (s) de identificación fiscal estatal
7	Abrir una cuenta bancaria de la empresa
8	Depósito del capital mínimo requerido para activar la cuenta
9	Registre la inversión (es decir, el capital social de la empresa) en el Banco Central de Brasil

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Equipo Legal Brasil (2020)

En el caso de Brasil, no se evidencia algún obstáculo frente a la creación de una empresa, se destaca el bajo costo para crear negocios como se evidencia en los indicadores de la Tabla 3. Se encuentra como oportunidad el mayor tiempo en días para crear empresas, el cual es de 20 días según World Economic Forum (2019).

Colombia

Tabla 18. Requisitos para la creación de empresas en Colombia

1	Consultar disponibilidad del nombre que escogió para su empresa
2	Estatutos, presentación de formularios RUES (Registro único empresarial) y copia de la cédula
3	Solicitar el Pre-RUT
4	Inscripción de registro mercantil en la cámara de comercio
5	Abrir una cuenta bancaria
6	Solicitar NIT definitivo en la DIAN
7	Inscripción de RUT en la Cámara de Comercio
8	Solicitar la resolución de facturación
9	Inscripción de los libros oficiales
10	Secretaría de Hacienda

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Correa (2021)

De acuerdo con la información encontrada para la creación de empresas en Colombia, tampoco se encuentra algún obstáculo para este proceso, sin embargo, tiene el indicador de costo para crear negocios más alto como se evidencia en la Tabla 3. El tiempo para crear empresa es relativamente bajo, en unos 11 días según World Economic Forum (2019).

8.2.4 Principales entidades reguladoras del sistema sanitario y requisitos para la comercialización de alimentos

Parte importante de la inmersión de un negocio en un territorio extranjero, es entender las regulaciones aplicables al tipo de producto o servicio que se propone ofrecer. Ya que la industria de la alimentación es en la que Sophie's Kitchen se encuentra principalmente, a continuación, en la tabla 19, se presentan las principales entidades reguladoras en este sector, las cuales son de alta importancia para la operación de Sophie's Kitchen en cumplimiento con los requisitos que apliquen.

Tabla 19. Entidades reguladoras del sistema sanitario y requisitos para la comercialización de alimentos: Chile, México, Brasil y Colombia

Requisitos para comercialización de alimentos		
País	Entidad reguladora de sistema sanitario	Requisitos
Chile	Secretaría Regional Ministerial de Salud	<p>A diferencia de otros países, en Chile no se otorga un registro sanitario para los productos, se da un registro para los establecimientos que venden o distribuyen alimentos. Los requisitos mínimos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Autorización municipal de acuerdo con el plano regulador. -Plano de la instalación a escala, indicando el detalle la ubicación de las instalaciones. -Comprobante de pago del sistema de alcantarillado. Comprobante de pago de agua potable de red pública. -Croquis o memoria técnica del sistema de frio. Sistema de eliminación de desechos. Registro de inscripción de fuentes fijas en el SEREMI de Salud.
Colombia	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de la empresa como comercializadora de alimentos. -Identificar la categoría del riesgo para su producto, para riesgo alto requiere de Registro Sanitario, para riesgo medio requiere de permiso sanitario y para riesgo bajo requiere una notificación sanitaria.

		<ul style="list-style-type: none"> - Se puede amparar varios productos bajo un mismo registro. -Diligenciar los formularios de acuerdo con el tipo de riesgo -Pagar el trámite a solicitar. -enviar los documentos por el canal virtual del INVIMA.
Brasil	<p>-</p> <p>Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)</p> <p>Ministerio de Agricultura, Pecuaria e Abastecimento (MAPA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Registro del lugar donde se va a comercializar el producto. -La normatividad del etiquetado exige: panel frontal: Nombre técnico, contenido, indicación, porcentaje de alcohol. En el panel lateral: Lista de ingredientes, país de origen, información del contacto, compañía del procesamiento para el importador, fecha de caducidad, número de lote, instrucciones de uso e información nutricional -ANVISA establece normas de calidad y de identidad para los materiales, tales como el plástico, vidrio, metal, cerámica, y celulósico. El objetivo es garantizar que los materiales de embalaje no tienen sustancias tóxicas o hacer modificaciones al contenido de los alimentos.
México	<p>Comisión Federal para la protección contra Riesgo Sanitarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Formato de autorizaciones -Comprobante de pago de derechos -Constancia Sanitaria o Certificado Sanitario para su cotejo. -Certificado de libre venta. Análisis Físicoquímico y microbiológico para cada lote. -Etiqueta de Origen -Etiqueta en español con la que se comercializara en México.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Seremi de Salud (s.f.), Invima (2020), Ministério da Saúde (s.f.), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (s.f.), y Gobierno de México (2021)

8.3 Resultados Fase 3

8.3.1 Requerimientos de exportación

Para la tercera fase de la consultoría, en el desarrollo de socialización de resultados de las primeras dos fases, se propuso por parte de Sophie's Kitchen, el investigar más a fondo los requerimientos de exportación de los países seleccionados en la fase uno, por lo que a continuación, se presentan los resultados basados en la información de los últimos reportes de Santander Trade Markets.

Chile

Tabla 20. Trámites aduaneros para la exportación en Chile

Concepto	Descripción
Restricciones	Entre los productos que se prohíbe exportar de Chile figuran los narcóticos y los medicamentos ilícitos. Ciertos productos especiales requieren una autorización, como el cobre, y ciertos productos agrícolas están sometidos a restricciones según la temporada. Además, ciertos artículos están prohibidos hacia cualquier destino internacional, salvo indicación contraria, como miembros humanos, embriones, explosivos, armas de fuego, material obsceno, desechos contaminantes, etc.
Impuestos a la exportación	Las exportaciones no están sometidas al pago de derechos de aduana o el IVA.
Despacho de aduana de mercancías	<p>Todas las mercancías que salen de Chile deben ser aprobadas por una oficina de aduana. Se debe presentar a la aduana una declaración de exportación, y si el valor declarado por la mercancía supera los 1000 USD, el exportador debe presentar un DUS (Documento único de salida) o una orden de embarque.</p> <p>Para estar en conformidad con los acuerdos internacionales y recolectar estadísticas, se puede requerir una licencia de exportación, y para exportar ciertos productos básicos el exportador debe solicitar al gobierno una autorización para exportar antes de que el producto parta. Entre las mercancías que requieren este tipo de control figuran las armas de fuego y otras armas, estupefacientes y psicotrópicos, y las propiedades bajo el control de la CITES.</p> <p>Para exportar productos agrícolas (madera, vino, uvas), las aduanas exigen el certificado fitosanitario antes de la exportación.</p>
Declaraciones necesarias	<p>La exportación de ciertos productos requiere una licencia de exportación, al igual que controles fitosanitarios y de calidad en el caso de los productos controlados por los servicios de salud (Instituto Nacional de Salud Pública), agrícolas (Servicio Agrícola y Ganadero, SAG) y piscícola (Servicio Nacional de Pesca, SERNAP).</p> <p>El Ministerio de Defensa Nacional de Chile es responsable de las exportaciones de productos comerciales que puedan tener usos militares (de doble uso). La aplicación de licencias depende entre otras cosas de las características técnicas del producto, de su destino, su uso final y el usuario final. Entre los productos controlados figuran las substancias químicas, pescados y especies salvajes en vía de desaparición, servicios y artículos de defensa, armas y municiones, materiales nucleares, equipamiento y tecnología, carburantes, medicamentos y aparatos médicos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Santander Trade Markets (2021)

De acuerdo con la información en la Tabla 19. No se identifican limitantes de fuerza que perjudiquen la posibilidad de exportar productos desde Chile en el caso dado que se decidiera producir productos de Sophie's Kitchen desde este territorio.

México

Tabla 21. Trámites aduaneros para la exportación en México

Concepto	Descripción
Restricciones	Las antigüedades y los restos arqueológicos - así como las mezclas de hidrocarburos, aceites crudos de petróleo, otros derivados de petróleo, betunes y asfaltos naturales - no se pueden exportar.
Impuestos a la exportación	Dependiendo del tipo de producto puede o no aplicar el impuesto a exportación
Despacho de aduana de mercancías	Las personas que deseen exportar mercancía a partir de México deben cumplir con los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Hay que estar dado de alta en el Registro Federal de Contribuyentes. - Darse de alta en el Padrón de Exportadores Sectorial, solo si se trata de ciertos sectores, incluyendo el alcohol, tabaco, bebidas saborizadas, los combustibles fósiles, y los pesticidas. - Contratar los servicios de un agente o apoderado aduanal para que realice en su nombre los trámites administrativos. - Cumplir con las condiciones no arancelarias establecidas en la Ley General del Impuesto a la Exportación. - Pagar los aranceles en el caso de que existan.
Declaraciones necesarias	La declaración aduanera debe contener información sobre el origen de las mercancías, los componentes, valor comercial unitario y global, la tarifa aduanera, así como información correspondiente al exportador y al consignatario. El documento que presenta esta información se llama "pedimento" y debe ser solicitado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por el agente o apoderado aduanal. Después debe ser presentado ante la aduana para el pago del derecho de trámite aduanero.

Fuente: Elaboración propia con base en Santander Trade Markets (2021)

Basado en la información de la tabla anterior, tenemos como resultado un detalle de criterios, los cuales se pueden cumplir sin mayor dificultad siempre que se cuente con los recursos e información correspondientes. México se considera como una opción de alta probabilidad para la toma de decisión frente a un punto regional de producción donde se pueda distribuir a países vecinos.

Brasil

Tabla 22. Trámites aduaneros para la exportación en Brasil

Concepto	Descripción
Restricciones	Los productos prohibidos o limitados para la exportación, principalmente los productos agrícolas, están listados en la página web del Ministerio de la Industria y del Desarrollo.
Impuestos a la exportación	Dependiendo del tipo de producto puede o no aplicar el impuesto a exportación
Despacho de aduana de mercancías	Estar registrado ante el Secretariado de Comercio Internacional (el SECEX), poseer un número de inscripción en el Registro Nacional de Personas (CPF) o en el Registro Nacional de Impuestos (CGC). Tener también toda la documentación propia a los productos exportados, licencias, certificados de origen, facturas, así como la prueba del pedido del producto en el país de exportación.
Declaraciones necesarias	Declaración específica para los productos agrícolas, en particular los OMG.
Control de calidad de los productos	Empresas de control de calidad Asociación Brasileña de Normas Técnicas Instituto Nacional de Estandarización Consejo Nacional de la Metrología, la Normalización y la Calidad Industrial (CONMETRO)

Fuente: Elaboración propia con base en Santander Trade Markets (2021)

En terminos de requisitos, en el caso de Brasil, al igual que los países anteriores, requiere registros y aprobaciones de las instituciones locales y/o nacionales respectivas, sin embargo no se identifica una limitante de alto grado para la posibilidad de tener un punto de operación para la distribución en países vecinos.

Colombia

Tabla 23.. Trámites aduaneros para la exportación en Colombia

Concepto	Descripción
Restricciones	Detalle sobre restricciones se encuentra detallado en el Manual de Normas de Comercio Exterior, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (s.f.)
Impuestos a la exportación	Dependiendo del tipo de producto puede o no aplicar el impuesto a exportación
Despacho de aduana de mercancías	Según Procolombia (s.f.) para realizar una exportación desde Colombia se deben tener en cuenta los siguientes documentos: Registro como exportador Estudio de mercado y localización de la demanda potencial Ubicación de la subpartida arancelaria
Declaraciones necesarias	Son importantes documentos cómo la factura comercial, lista de empaque, carta de responsabilidad, certificado de origen, fichas técnicas, entre otros, econtrados en el Manual de Normas de Comercio Exterior, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (s.f.)

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombi, (s.f.), y Procolombia (s.f.)

En el caso de Colombia, los pasos para exportar al igual que en los países anteriores están arraigados a la estructura vigente de las instituciones reguladoras del comercio, no se identifican limitaciones importantes que impidan la viabilidad de Sophie's Kitchen para exportar desde este país.

8.3.2 Medios de transporte

Cómo elemento relevante para la toma de decisión de Sophie's Kitchen, sobre qué países podrían ser más aptos como centro de distribución para otros países en la región de Latino América, a continuación, se presentan los principales puertos de transporte

comercial de los países seleccionados:

Chile

Tabla 24. Medios de Transporte - Chile

Concepto	Descripción
Principales medios de transporte	Los puertos constituyen el punto de entrada principal de mercancías a Chile. Como no existe una red ferroviaria desarrollada, el movimiento doméstico de mercancías se produce esencialmente a través de las carreteras. El avión es poco utilizado para ello. Las operaciones logísticas han sido modernizadas, y se han construido nuevos centros de distribución y almacenamiento en gran número.
Por vía marítima	<p>Puertos Puerto de San Antonio Puerto de Valparaíso</p> <p>Profesionales del transporte Compañía Chilena de Navegación Interoceánica Cámara Marítima y Portuario de Chile AG. Latam Logistics CTM Chile Terra Cargo Compañía Sudamericana de Vapores</p> <p>Administración del transporte Dirección general del territorio marítimo y de marina mercante</p>
Por vía aérea	<p>Aeropuertos Aeropuerto de Santiago</p> <p>Profesionales del transporte CCNI Latam Logistics LAN Cargo Terra Cargo CTM Chile</p> <p>Administración del transporte Junta de aeronáutica civil</p>
Por vía terrestre	<p>Profesionales del transporte CCNI Latam Logistics CTM Chile Terra Cargo Compañía Sudamericana de Vapores</p> <p>Administración del transporte Agencia de regulación de Chile</p>
Por vía férrea	<p>Profesionales del transporte Ferrocarril del Pacífico (FEPASA) Empresa de los Ferrocarriles del Estado</p> <p>Administración del transporte Ministerio de transportes de Chile</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Santander Trade Markets (2021)

México

Tabla 25. Medios de Transporte - México

Concepto	Descripción
Principales medios de transporte	<p>Los servicios de transporte-logística son elevados en México. El transporte de mercancías por carretera representa más de 61% del flete comercial. La red rutera es vasta (355.796 km). México dispone de un sistema de autorutas moderno, esencialmente de rutas con peajes que conectan las principales zonas industriales situadas en el triángulo Ciudad de México-Guadalajara-Monterrey. Fuera de esta zona, el transporte rutero es relativamente mediocre. Sin embargo, el gobierno mexicano adoptó un programa para mejorar estas infraestructuras.</p> <p>El intercambio comercial internacional por medio marítimo se realiza a través de los puertos de Lázaro Cárdenas, Manzanillo, Veracruz, Dos Bocas y Cayo Arcas. Todos estos puertos disponen de infraestructura y equipo que facilitan el transporte intermodal de mercancías.</p> <p>El ferrocarril es principalmente utilizado para transportar grandes volúmenes de carga hacia los principales puertos y fronteras.</p> <p>El transporte de carga por vía aérea atraviesa por un momento difícil debido a la falta de infraestructura y a los precios de combustibles.</p>
Por vía marítima	<p>Puertos Sistema Portuario Nacional, Gobierno de Mexico (2017)</p> <p>Profesionales del transporte Grupo TMM CICARGA</p> <p>Administración del transporte Secretaría de Comunicaciones y Transportes - Puerto y Marina Mercante</p>
Por vía aérea	<p>Aeropuertos Aeropuertos de Mexico, Aeropuertos del Mundo (s.f.)</p> <p>Profesionales del transporte Aeromexpress Cargo Skyteam Cargo DHL México Panalpina</p> <p>Administración del transporte Secretaría de Comunicaciones y Transportes</p>
Por vía terrestre	<p>Profesionales del transporte Estafeta Mexicana Schenker México Kuehne Nagel México</p> <p>Administración del transporte Secretaría de Comunicaciones y Transportes</p>
Por vía férrea	<p>Profesionales del transporte Grupo TMM</p> <p>Ferrovial de México</p> <p>Administración del transporte Secretaría de Comunicaciones y Transportes</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Santander Trade Markets (2021), Gobierno de México (s.f.) y Aeropuertos del Mundo (s.f.)

Brasil

Tabla 26. Medios de Transporte - Brasil

Concepto	Descripción
Principales medios de transporte	<p>El modo de transporte más utilizado en Brasil son las carreteras, que representan cerca del 85% del transporte de la población y de productos brasileños (58% del flete total). Prácticamente todas las capitales de los estados están conectadas por vías pavimentadas. São Paulo, Río de Janeiro y otros estados importantes poseen autopistas. La red de carreteras y autopistas cubre aproximadamente 1,5 millones de kilómetros, de los cuales unos 160.000 están pavimentados, lo que representa un aumento de más del 300% en las dos últimas décadas. Recientemente, se ha transferido al sector privado la explotación de varias autopistas.</p> <p>La red ferroviaria, la segunda forma de transporte más utilizada, representa 22,5% del tráfico de mercancías en el país. Solo 7% de las líneas están electrificadas. La participación de Brasil en el transporte marítimo es escasa en comparación con otros países de la región, a pesar de su enorme potencial en materia de transporte fluvial. Únicamente 13% de la mercancía se transporta por este medio. Las grandes ciudades de Brasil están bien conectadas por vía aérea. Sin embargo, el transporte de mercancías está poco desarrollado, principalmente a causa del elevado costo de este tipo de transporte.</p> <p>La infraestructura de transporte en Brasil afronta numerosos retos, ya que las carreteras y los puertos necesitan ser renovados. Sin embargo, el sector de transportes en Brasil forma parte de los sectores que se han caracterizado por un mayor crecimiento económico.</p>
Por vía marítima	<p>Puertos Puerto de Recife Puerto de Santos (São Paulo) Puerto de Río Grande Puerto de Salvador Puerto de Río de Janeiro Puerto de Belém Puerto de Paranagua Puerto de Vitória Puerto de Itaquí Puerto de São Sebastião Puerto Fluvial de Manaos</p> <p>Profesionales del transporte Enlaces a empresas de transporte marítimo Task Logistics</p> <p>Administración del transporte Agencia Gubernamental de Transporte Marítimo</p>
Por vía aérea	<p>Aeropuertos Aeropuertos de Brasil, Aeropuertos del Mundo (s.f.)</p> <p>Profesionales del transporte Enlaces a empresas de transporte aéreo Task Logistics</p> <p>Administración del transporte Secretaría de Comunicaciones y Transportes</p>
Por vía terrestre	<p>Profesionales del transporte Estafeta Mexicana Schenker México Kuehne Nagel México</p> <p>Administración del transporte Agencia Nacional de Aviación Civil</p>
Por vía férrea	<p>Profesionales del transporte Asociación Profesional de Transportadores</p> <p>Administración del transporte Agencia Nacional de Transportes Terrestres</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Santander Trade Markets (2021) y Aeropuertos del Mundo (s.f.)

Colombia

Tabla 27. Medios de Transporte - Colombia

Concepto	Descripción
Principales medios de transporte	El transporte de mercancías dentro del país se realiza principalmente por carretera. Las mercancías deben ir acompañadas de los documentos de transporte, lista de empaque y seguro de transporte. La normativa colombiana obliga a asegurar los envíos para el país.
Por vía marítima	El Puerto de Cartagena El Puerto de Buenaventura Organizaciones del transporte marítimo División de Puertos y Transporte Ministerio de Transporte
Por vía aérea	Aeropuerto Internacional El Dorado, Bogotá Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragon, Cali Aeropuerto Internacional José María Córdova, Medellín Organizaciones del transporte aéreo Aviación civil colombiana
Por vía terrestre	Organizaciones del transporte terrestre Ministerio de Transporte

Fuente: Elaboración propia con base en Santander Trade Markets (2021)

Cómo análisis de los diferentes medios de transporte de los países, se concluye que todos ofrecen variadas opciones para el transporte del producto en el proceso de comercialización, hay países que tienen más oferta en opciones de transporte al tener una infraestructura más desarrollada y/o amplia, esta información es de utilidad para Sophie's Kitchen como un aporte frente a la decisión a tomar en torno a que país podría ser el más indicado para tener como un punto de fabricación y distribución en la región de Latino América.

8.3.3 Tratados comerciales de Colombia en la región

Dado el potencial encontrado en Colombia por su ubicación estratégica, para la posible distribución de productos de Sophie's Kitchen en otros países de la región, a continuación, se presenta información encontrada sobre tratados de libre comercio y tratados preferenciales con países de la región, con base en información encontrada del Ministerio de Comercio de Colombia (2021).

Tabla 28. Tratados comerciales de Colombia en la región

PAIS	TRATADO DE LIBRE COMERCIO	TRATADO PREFERENCIAL	DOCUMENTOS
Costa Rica	X		-Verificación sanitaria aprobada por el ministro de agricultura y la forma de aduana (FAUCA)
Honduras	X		-Factura comercial y carta de transporte. -Certificado Fitosanitario de Origen
Nicaragua		X	* Factura comercial. * Completar registro de aplicación de la comida importada. * Certificado sanitario de origen.
Panamá		X	* Completar forma (registro de alimentos para importación). * Certificado de origen y factura comercial
Guatemala	X		* Factura comercial, listado de empaque, Certificado de envío. * Certificado de salud. * Certificado de origen
El salvador	X		-Certificado comercial. -Certificado de empaque -Certificado de salud. -Formas de aduana (FAUCA)

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Comercio de Colombia (2021)

Los tratados de libre comercio, así como los acuerdos preferenciales, podrían incrementar los índices de crecimiento económico y contribuir a disminuir los índices de desempleo sin un costo adicional para el gasto gubernamental. Al mismo tiempo, estos tratados incrementan la inversión de investigación y desarrollo en las empresas con el fin de crear competitividad en los diferentes sectores de la economía.

Para esta consultoría, se hizo un estudio con los principales países de América Latina que tienen acuerdos y tratados comerciales con Colombia. A fin de mostrar el potencial que tiene este país para la inversión extranjera, y como convertir el país en un punto de fabricación y distribución de los productos de Sophie's Kitchen para los países de la región. Los principales acuerdos son:

Costa Rica: País miembro de la OMC desde el 7 de mayo de 1995, Costa Rica tiene un acuerdo de libre comercio con Colombia cuya fecha de suscripción fue 22 mayo 2013, este acuerdo se llevó a cabo con los siguientes propósitos:

- Estimular la expansión y diversificación del comercio.
- facilitar la circulación trasfronteriza de mercancías.
- Promover la libre competencia
- Aumentar las oportunidades de inversión.
- Crear procedimientos eficaces para prevenir y resolver controversias.

De igual forma, Colombia maneja con Costa Rica un acuerdo comercial preferencial desde el 2 de marzo de 1984 con el fin de fortalecer el intercambio comercial mediante preferencias arancelarias. de acuerdo con el artículo 2, ambos países acuerdan reducir o eliminar gravámenes en determinados productos entre estos los alimentos.

Honduras: país miembro de la OMC desde 1995, Honduras tiene tratados de libre comercio con el triángulo del norte con Colombia, El salvador y Guatemala, cuya fecha de suscripción fue el 9 de agosto de 2007. de acuerdo con el Artículo 1.1, que define el establecimiento de una zona de libre comercio con los siguientes objetivos:

- Promover la expansión y diversificación de mercancías.

- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación fronteriza.
- Competencia leal.
- Promover, proteger y aumentar las inversiones de cada parte.
- Crear procedimientos eficaces para el cumplimiento del tratado.
- Establecer lineamientos para cooperación bilateral

Nicaragua: Es un país miembro de la OMC desde el 3 de septiembre de 1995, tiene un acuerdo comercial con Colombia cuya fecha de suscripción es el 2 de marzo de 1984 y se creó con el siguiente objetivo:

- Fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias.

Panamá: Es un país miembro de la OMC desde el 6 de septiembre de 1997, de igual forma existe un acuerdo de libre comercio suscrito el 20 de septiembre de 2013 con los siguientes objetivos:

- Estimular la expansión y el comercio de mercancías.
- Eliminar los obstáculos al comercio.
- Competencia Libre y leal.
- Considerar las diferencias existentes entre el tamaño de la economía y ambas partes.
- mantener un diálogo permanente sobre políticas comerciales.
- Aumentar las posibilidades de inversión en ambas partes.

Guatemala: Es un país miembro de la OMC desde el 21 de Julio de 1995. Tiene un acuerdo comercial con el triángulo del norte, Colombia, El Salvador, Guatemala y honduras. Con fecha de suscripción el 9 de agosto de 2007, donde se definieron los siguientes objetivos:

- Promover la expansión y diversificación de mercancías.
- Eliminar las barreras de comercio
- Promover condiciones de competencia leal.

- Proteger y aumentar las inversiones de cada parte
- Establecer lineamientos para la cooperación bilateral dirigida a ampliar los beneficios del tratado.

El salvador: Miembro de la OMC desde el 7 de mayo de 1995, el Salvador tiene un acuerdo de libre comercio con el triángulo de norte Colombia, el salvador, Guatemala y Honduras. El presente acuerdo tiene como lineamiento los siguientes objetivos:

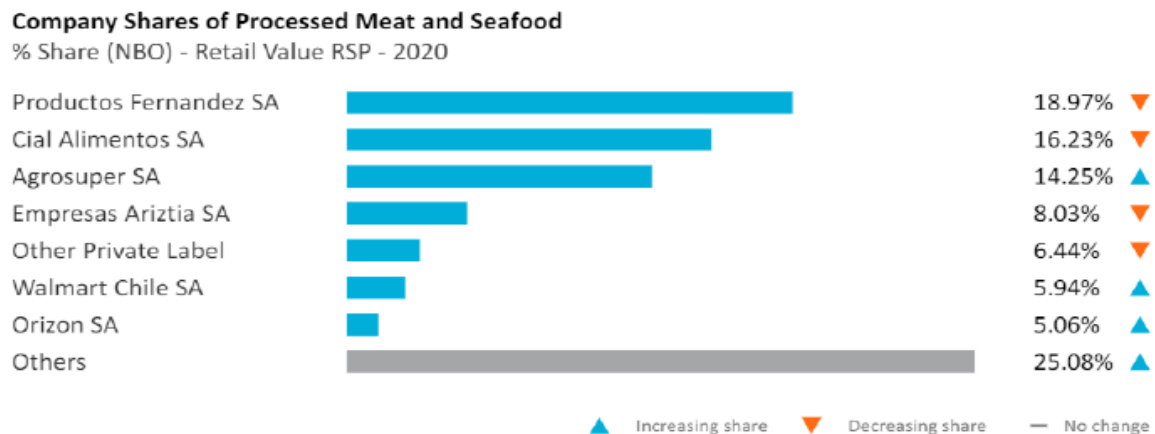
- Promover la expansión y diversificación entre partes.
- Eliminar las barreras de comercio.
- Promover condiciones de competencia y aumentar las inversiones.
- crear procedimientos eficaces para cumplimiento del tratado

8.3.4 Empresas líderes y potenciales aliados para producción de alimentos en la industria de carne y comida de mar procesada

A continuación, se presenta la información de empresas líderes en la industria de alimentos en los diferentes países analizados, con el objetivo de identificar aquellas marcas con las que Sophie's Kitchen podría hacer alianzas en términos de puntos de producción y canales de distribución.

Chile

Ilustración 11. Chile - Company Shares of Processed Meat and Seafood

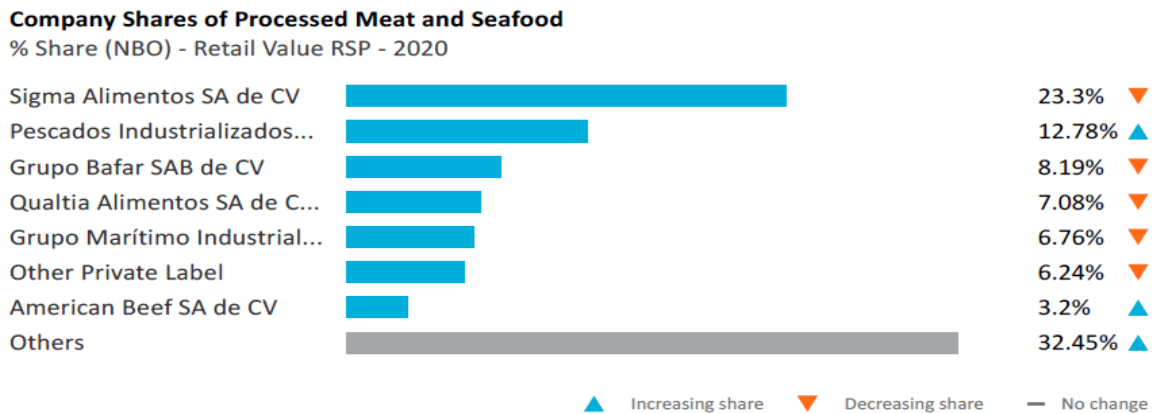


Fuente: Euromonitor International (2020)

En el caso de Chile, se destaca Productos Fernandez SA, una empresa familiar nacida en el año 1903 y con una variedad de marcas considerable, abarcando gran parte de la industria de alimentos. Por otro lado, se encuentra Cial Alimentos SA, una de las compañías más grandes y consolidadas en Chile con más de cincuenta años de experiencia en el mercado, en donde también tiene distintas marcas de alimentos.

México

Ilustración 12. Mexico - Company Shares of Processed Meat and Seafood

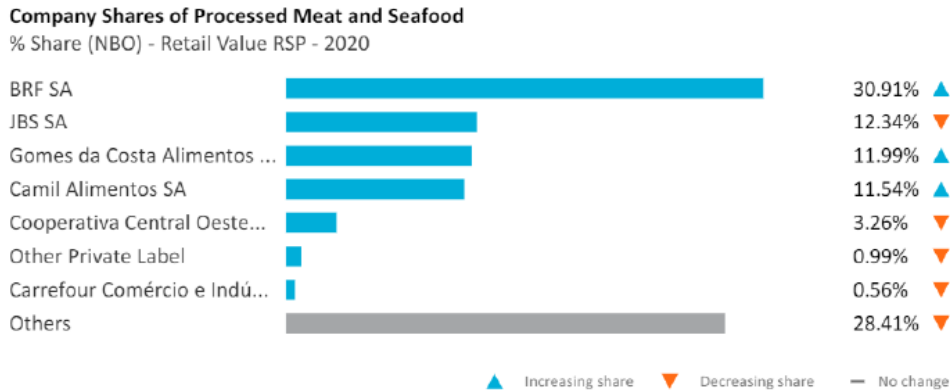


Fuente: Euromonitor International (2020)

En México se destaca en primer lugar Sigma Alimentos SA, uno de los productores y distribuidores más grandes de comida refrigerada en dicho país, es una multinacional fundada en el año 1980, Wikipedia (s.f.). Seguido por la empresa Pescados Industrializados SA, cuya operación inicio con la marca Dolores desde 1936, Mexbest (sf). Las características de estas compañías, destacando en parte su experiencia y capacidad de producción, las hacen aliados potenciales para Sophie's Kitchen.

Brasil

Ilustración 11. Brazil - Company Shares of Processed Meat and Seafood



Fuente: Euromonitor International (2021)

En el mercado de Brasil, se destaca por una gran diferencia la empresa BRF SA, cuenta con más de 85 años de historia y gran variedad de marcas de comida, tiene 35 centros de producción en Brasil y 20 centros de distribución, BRF (s.f.). También se destaca la empresa JBS SA, la cual tiene mas de 67 años de experiencia y variedad de marcas de comida, la empresa opera con otros negocios correlacionados como el de soluciones de manejo de residuos promoviendo sustentabilidad en la cadena de valor del negocio, JBS SA (s.f.)

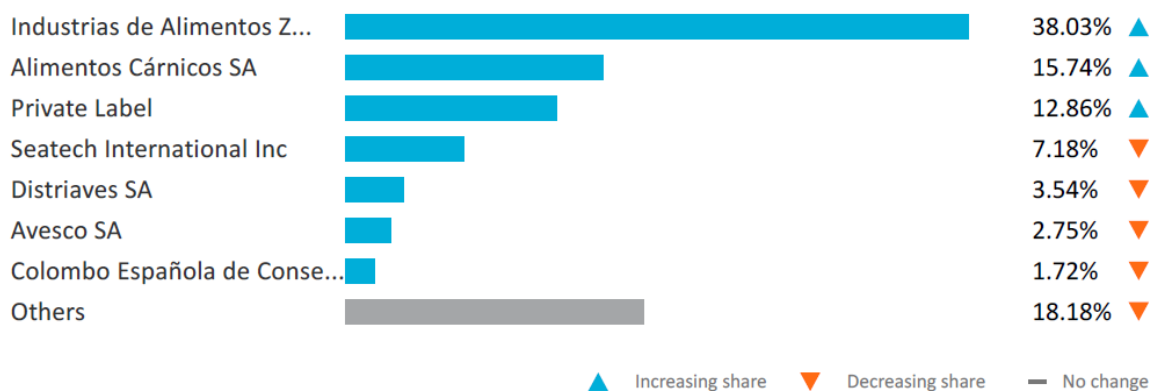
Las características y capacidades de las empresas destacadas anteriormente hacen de estos potenciales proveedores y/o aliados para la incursión de Sophie's Kitchen desde Brasil, sin embargo, precisamente JBS SA, inauguro en el año 2016, uno de los frigoríficos más grandes de América Latina en territorio paraguayo, esto de acuerdo con El Economista (2017), donde se afirma que ademas ya seria la tercepa planta en este país de la empresa JBS SA. La razón detrás, es debido a la alta diferencia, según el mencionado representante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Paraguay, Eduardo Almeida, quien calcula que el costo de mano de obra es 45% mas bajo en relación con Brasil y los impuestos que en Brasil son de 36%, en Paraguay son de 3.5% El Economista, (2017).

Colombia

Ilustración 13. Colombia - Company Shares of Processed Meat and Seafood

Company Shares of Processed Meat and Seafood

% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2020



Fuente: Euromonitor International (2021)

En Colombia se destaca en primer lugar y por gran porcentaje Industrias de Alimentos Zenú, marca colombiana de tradición con gran variedad de productos, inicialmente surgió en los años 50, Zenú (s.f.). También se destaca Alimentos Cárnicos SA, también conocidod como el Grupo nuestra, la cual es una empresa lider en alimentos procesados en Colombia, fundada en 1920 y cuenta con una red de distribución por canales y segmentos amplia, Grupo Nutresa (s.f.).

9. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

9.1. Conclusiones

Las conclusiones se basan en el alcance de los objetivos establecidos para la presente consultoría, contando así con una culminación del propósito de la investigación realizada y aportando a la continuación del proceso de internacionalización de Sophie's Kitchen en Latino América

- En relación con el primer objetivo, acerca de la definición de la metodología, el mecanismo establecido para realizar el diagnóstico e identificar los países más viables, fue efectivo y aceptado por Sophie's Kitchen. Los indicadores y fuentes de información utilizadas dieron una certeza en la medición de los diferentes factores, no solo desde la perspectiva político-legal, sino también desde los demás grupos de la consultoría, con lo cual se definieron los cuatro países más potenciales para la incursión de Sophie's Kitchen en el mercado Latino Americano.
- Respecto al segundo objetivo de analizar el marco regulatorio, se logró dar una visual general para la industria de los alimentos, dando a conocer las instituciones locales de cada país responsables por el cumplimiento de requisitos para la operación de las empresas dentro del sector de la alimentación, facilitando una imagen más clara a Sophie's Kitchen de las normas y exigencias a las que pueden estar acondicionadas, dependiendo de los diferentes territorios analizados.

•En relación con el tercer objetivo planteado sobre las entidades y alianzas estratégicas, durante la investigación alrededor del concepto de ecosistema financiero, se logró identificar y presentar en el desarrollo de la consultoría, las instituciones de origen público y privado, que ofrecen incentivos para el financiamiento de negocios emergentes en los diferentes países. Fue posible tener una perspectiva del proceso inicial para generar alianzas con entidades de Venture Capital, sin embargo, no se avanzó con un primer contacto, dado que, en su momento Sophie's Kitchen no prefirió conectar con alguna firma o institución público ni privada. No obstante, fue de gran valor aportar información de potenciales opciones de financiamiento y beneficios a través de las instituciones mencionadas en los resultados de la fase 2 de la consultoría.

•Respecto al cuarto objetivo sobre recomendaciones para la implementación de Sophie's Kitchen, en adición a la metodología implementada en la fase 1 para la selección de los países más competitivos desde la perspectiva político-legal, también se destacaron los factores a tener en cuenta para la formalización de empresas en los diferentes países, identificados en los resultados de la fase 2 de la consultoría, resaltando requisitos para la creación de empresa, requisitos para la comercialización de alimentos y entidades reguladores en la industria, la cual es información de gran relevancia para la operación del negocio. También se encontraron oportunidades de beneficios con instituciones públicas y privadas en los hallazgos de actores en el ecosistema financiero, y empresas para potenciales alianzas en producción, identificadas en resultados de la fase 3 de la consultoría.

• Sobre el quinto objetivo propuesto de identificar los conceptos de impacto en la competitividad de los países desde la perspectiva político-legal, estos fueron evidenciados y elaborados en el transcurso de la consultoría, iniciando por la investigación de los indicadores del mecanismo de evaluación desarrollado en la fase

1, así como en la profundización de temas abordados en el marco conceptual y el análisis de los mismos posteriormente en los resultados de las diferentes fases.

9.2. Recomendaciones

De acuerdo con lo concluido anteriormente, se presentan las siguientes recomendaciones para Sophie's Kitchen, y el continuo trabajo investigativo que se considera necesario, para seguir avanzando en una etapa más alta de la planeación de implementación de Sophie's Kitchen en Latino América

- Los resultados obtenidos en el mecanismo de evaluación de los países elaborado en la Fase 1, fueron dados asignando un valor equitativo a cada uno de los pilares, los cuales fueron siete en el caso de la perspectiva político-legal, cómo se indicó en el plan de consultoría fase 1, y se ilustra en la Tabla 3. Cada pilar tuvo un valor de 14,29% para un total de 100%, sin embargo, se recomienda a Sophie's Kitchen el evaluar si hay pilares con mayor prioridad que otros, de manera que se asignen valores diferentes y se haga una evaluación más orientada hacia las necesidades o prioridades particulares que tenga el negocio. Esta recomendación aplica también para la evaluación de las demás perspectivas de la consultoría, donde también se asignaron valores equitativos a las diferentes variables de evaluación.
- En el ejercicio de la consultoría no se tuvo acceso a información interna de Sophie's Kitchen, por lo que, respecto a regulaciones y normatividad, se recomienda analizar los estándares y regulaciones actualmente en cumplimiento de la empresa en el país que opera actualmente el cual es EE.UU; Para entender que regulaciones y/o normativas son homologables en los países estudiados y que aspectos no son homologables, de manera que se tenga una claridad frente a exigencias nuevas para el funcionamiento del negocio en territorio extranjero
- Teniendo en cuenta la información aportada alrededor del ecosistema financiero en los diferentes países, se recomienda a Sophie's Kitchen y el posible grupo investigador a dar continuidad de la investigación, indagar sobre las iniciativas

vigentes en el momento desde las instituciones públicas, las cuales cuentan con programas de incentivos a los emprendimientos en diferentes fases de la etapa de crecimiento de la organización. Así mismo, se recomienda establecer conexiones con las firmas privadas que también ofrecen opciones de financiamiento a partir de participación en las organizaciones como accionistas, entre otras condiciones existentes para la alianza con estas.

- En referencia a las recomendaciones para la implementación de Sophie's Kitchen desde la perspectiva político-legal, para facilitar los procesos de formalización de empresa, requisitos de comercialización local e internacional, alineamiento en marco fiscal, legislación laboral entre otros, se recomienda el contar con servicios de firmas legales especializadas, las cuales cuentan con toda la experticia en los múltiples procesos y tramites a los cuales Sophie's Kitchen estaría sometido, independientemente del país en el que decida formalizar su presencia.
- De acuerdo con los resultados presentados de la consultoría, en donde el CEO de Sophie's Kitchen, Dr. Miles Woodruff, se inclinó por la opción de tener un punto de fabricación en uno de los países para después distribuir por países vecinos de la región, se recomienda el no optar por Brasil dada la información destacada en la Fase 3 de la consultoría sobre potenciales aliados, ya que estos mismos están trasladando sus puntos de producción a otros países por tarifas tributarias. En cambio, se recomienda analizar las ventajas encontradas en Colombia desde los beneficios en tratados con países en la región, los cuales expanden oportunidades de exportación intra-región. Así como también ventajas desde la posición geográfica estratégica para la distribución e incentivos desde las instituciones públicas y de fomento a la inversión extranjera, como las Agencias de Promoción de Inversiones (API).
- Una vez se tenga decidido el país a ser el centro de producción y distribución en la región, se recomienda hacer un análisis a nivel microentorno para llegar a tomar decisiones más detalladas como la localización específica a nivel ciudad y sector donde estará el primer punto físico, y a partir de allí proyectar y tomar decisiones sobre los diferentes aspectos posteriores para la integración de Sophie's Kitchen.

- Por último, se recomienda el continuar indagando sobre los aspectos que, desde la perspectiva político-legal, pueden generar beneficios y oportunidades, pero también riesgos y amenazas, de modo que Sophie's Kitchen pueda tomar decisiones estratégicamente acertadas, aspecto que es aplicable para cualquier organización al momento de explorar mercados internacionales.

10. Referencias

- ACVC. (s.f.). *www.acvc.cl*. Obtenido de <https://acvc.cl/>
- Aeropuertos del Mundo. (s.f.). *Aeropuertos de Brasil*. Obtenido de <https://www.aeropuertosdelmundo.net/americaelsur/brasil/>
- Aeropuertos del Mundo. (s.f.). *Aeropuertos de México*. Obtenido de <https://www.aeropuertosdelmundo.net/americanorte/mexico/>
- Angeles Inversionistas. (s.f.). *www.angelesinversionistas.com.co*. Obtenido de <https://angelesinversionistas.com.co/web/index.php/nuestra-red>
- Angels Nest. (s.f.). *www.angelsnet.lat*. Obtenido de <https://angelsnest.lat/quienes-somos>
- Ashmore. (s.f.). *www.ashmoregroup.com*. Obtenido de <http://www.ashmoregroup.com/home>
- Austral Capital. (s.f.). *www.australcapital.com*. Obtenido de <https://australcap.com/>
- Avalancha Ventures. (s.f.). *www.contxto.com*. Obtenido de <https://contxto.com/es/listicles-es/capital-riesgo-mexico-vc/>
- Bagul, k., Koerten, J., & Rees, T. (2020). *Evolving Trends in Food and Nutrition*. EUROMONITOR INTERNATIONAL. Obtenido de <https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpTrendsFoodNutritionANUGA.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *LOS BENEFICIOS DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA : PROMOVRIENDO EL DESARROLLO ECONÓMICO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE* . Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los_beneficios_de_la_inversi%C3%B3n_extranjera_directa_Promoviendo_el_desarrollo_econ%C3%B3mico_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf
- Bancoldex. (s.f.). *www.bancoldex.com*. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>

- Bancomext. (s.f.). *www.bancomext.com*. Obtenido de <https://www.bancomext.com/conoce-bancomext/quienes-somos>
- Becerra, D. P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf>
- Blackrock. (s.f.). *www.blackrock.com.co*. Obtenido de <https://www.blackrock.com/co/quienes-somos>
- Blog asesores Pymes. (09 de Junio de 2020). *CESCE*. Obtenido de <https://www.cesce.es/es/-/asesores-de-pymes/cual-es-el-papel-de-la-cci-o-camara-de-comercio-internacional>
- BNDES. (s.f.). *www.bndes.gov.br*. Obtenido de https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/Institucional/BNDES/
- BRF. (s.f.). *Brazil*. Obtenido de <https://www.brf-global.com/en/about/our-location/brazil/>
- Camex - Câmara de Comércio Exterior. (2019). *Sobre a Camex*. Obtenido de Camex - Câmara de Comércio Exterior: <http://antigo.camex.gov.br/sobre-a-camex>
- Cesce. (2020). ¿Qué es la CCI o Cámara de Comercio Internacional y cuáles son sus funciones y objetivos? Obtenido de <https://www.cesce.es/es/-/asesores-de-pymes/cual-es-el-papel-de-la-cci-o-camara-de-comercio-internacional>
- Chamorro, S. (2016). Principales aspectos legales del comercio internacional. *DEUSTO Formación*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/principales-aspectos-legales-comercio-internacional>
- Chile Global Ventures. (s.f.). *www.chileglobalventures.cl*. Obtenido de <https://chileglobalventures.cl/angels/>
- Comité de Inversiones Extranjeras (CIE Chile) . (2013). *GUÍA DEL INVERSIONISTA EXTRANJERO - Información clave para invertir en Chile* . Obtenido de http://www.cccc.cl/documentos/Guia_inversionista_extranjero.pdf
- CORFO. (s.f.). *www.corfo.cl*. Obtenido de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/quienessomos>
- Corporación Financiera Internacional del grupo Banco Mundial para CAF. (2014). *Regulación de la inversión extranjera directa en América Latina. Regulaciones y opciones para reformas al clima de inversión*. Obtenido de

https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/377/caf_n14_final.pdf?sequence=1

- Corporate Finance Institute. (s.f.). *Private Equity vs Venture Capital, Angel/Seed Investors*. Obtenido de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/jobs/private-equity-vs-venture-capital-vs-angel-seed/>
- Correa, D. (2021). *Pasos para crear una empresa en Colombia (2021)*. Obtenido de DCS Accounting Consultants: <https://www.dayhanacorrea.com/empresas/pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia/>
- Dadneo. (s.f.). *www.dadneo.com*. Obtenido de <https://www.dadneo.com/somos>
- Dalus Capital. (s.f.). *www.daluscapital.com*. Obtenido de <https://daluscapital.com/>
- Davies, W. (2015). *The International Business Environment*. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/b18782/international-business-environment-warnock-davies>
- Diario del Exportador . (2021). Modalidades de Alianzas Estratégicas para Acceder a Mercados Internacionales. *DIARIO EL EXPORTADOR - PORTAL ESPECIALIZADO EN COMERCIO EXTERIOR Y GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/08/modalidades-de-alianzas-estrategicas.html>
- El Economista. (2017). Maquiladoras brasileñas van a Paraguay por bajos costos laborales. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Maquiladoras-brasilenas-van-a-Paraguay-por-bajos-costos-laborales-20170226-0073.html>
- El Orden Mundial. (2021). ¿Qué son las empresas multinacionales? *El Orden Mundial*. Obtenido de <https://elordenmundial.com/empresas-multinacionales/>
- Endeavor Colombia. (s.f.). *www.endeavor.org.co*. Obtenido de <https://www.endeavor.org.co/quienes-somos/>
- Equipo Legal Brasil. (2020). *Guía Esencial para Formar una Empresa en Brasil*. Obtenido de Biz Latin Hub: <https://www.bizlatinhub.com/es/guia-esencial-formar-empresa-brasil/>
- Euromonitor International. (2020). *Sector Capsule: Processed Meat and Seafood in Chile*.

- Euromonitor International. (2020). *Sector Capsule: Processed Meat and Seafood in Mexico*.
- Euromonitor International. (2021). *Sector Capsule: Processed Meat and Seafood in Brazil*.
- Euromonitor International. (2021). *Sector Capsule: Processed Meat and Seafood in Colombia*.
- Expertmarketresearch. (2020). *Global Vegan Food Market: By Product Type: Dairy Alternatives, Meat Substitutes, Egg Alternative, Vegan Bakery, Confectionery, Plant-Based Snacks, Others; By Distribution Channel; Regional Analysis; Historical Market and Forecast (2016-2026)*. Obtenido de <https://www.expertmarketresearch.com/reports/vegan-food-market>
- Financial Advisory & Infrastructure (FAS) . (2018). *Reporte Global de Competitividad 2018-2019 Datos y conclusiones clave del informe del Foro Económico Mundial*. Costa Rica. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/finance/docs/181017-cr-fas-Reporte-Global-de-Competitividad-WEF.pdf>
- FINEP. (s.f.). www.finep.gov.br. Obtenido de <http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>
- Fondeso. (s.f.). www.fondeso.cdmx.gob.mx. Obtenido de <https://www.fondeso.cdmx.gob.mx/dependencia/acerca-de>
- Fox, K. (2018). Vegan Seafood Is About To Become Big Business--And Not A Moment Too Soon. *Forbes*. Obtenido de [Vegan Seafood Is About To Become Big Business--And Not A Moment Too Soon](https://www.forbes.com/sites/katefox/2018/08/22/vegan-seafood-is-about-to-become-big-business--and-not-a-moment-too-soon/)
- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las pymes, Innovación para exportar*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40737/S1600442_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Future farm co. (s.f.). Sophie's Kitchen. *Future farm co*. Obtenido de <https://www.futurefarmco.com/sophies-kitchen-plant-based-seafood>
- Garrigues. (s.f.). *Guías de negocios por países*. Obtenido de GARRIGUES: https://www.garrigues.com/es_ES/db-guides
- Genesis Ventures. (s.f.). www.genesisventures.vc. Obtenido de <https://genesisventures.vc/>

- Gobierno de México. (2021). *Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios*. Obtenido de Gobierno de México:
<https://www.gob.mx/tramites/ficha/permiso-sanitario-previo-de-importacion-de-productos/COFEPRIS660>
- Gobierno de México. (s.f.). *Sistema Portuario Nacional*. Obtenido de
<http://www.sct.gob.mx/puertos-y-marina/puertos-de-mexico/>
- GP Investment. (s.f.). *www.gp-investments.com*. Obtenido de <http://www.gp-investments.com/pt-br/>
- Grupo Nutresa. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de Grupo Nutresa:
<https://gruponutresa.com/quienes-somos/>
- HIG Capital Brasil. (s.f.). *www.higcapital.br.com*. Obtenido de
<https://higcapital.br.com/contact>
- Hill, C. W. (2015). *NEGOCIOS INTERNACIONALES. COMO COMPETIR EN EL MERCADO GLOBAL*.
- ICEX. (2021). *Marco Jurídico Estados Unidos*. Obtenido de ICEX:
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=US#0>
- Innpulsa. (s.f.). *www.innpulsacolombia.com*. Obtenido de
<https://www.innpulsacolombia.com/nosotros>
- International Business v. 1.0. (s.f.). The Saylor Foundation. Obtenido de
<https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/textbooks/International%20Business.pdf>
- InvestChile. (s.f.). *InvestChile*. Obtenido de <https://investchile.gob.cl/es/>
- InvestChile. (s.f.). *Chile es un buen negocio*. Obtenido de InvestChile:
<https://investchile.gob.cl/es/>
- Invierta en Colombia. (s.f.). *ACERCA DE PROCOLOMBIA*. Obtenido de
<https://investincolombia.com.co/es/acerca-de-procolombia>
- Invima. (2020). *8 Pasos para obtener su Registro Sanitario de alimentos*. Obtenido de www.invima.gov.co: <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>
- JBS SA. (s.f.). *WHO WE ARE*. Obtenido de JBS: <https://jbs.com.br/en/about/who-we-are/>

- Junta de Comercio y Desarrollo-Naciones Unidas. (2017). *Conferencia de las Naciones Unidas*. Obtenido de https://unctad.org/system/files/official-document/tdb64d5_es.pdf
- Juntti, M. (2018). Sophie's Kitchen taps family's food expertise to create sustainable, allergen-free seafood alternatives. *New Hope NETWORK*. Obtenido de <https://www.newhope.com/people-and-company-profiles/sophie-s-kitchen-taps-family-s-food-expertise-create-sustainable>
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial del Comercio (OMC). (2018). *COMERCIO Y NORMAS ALIMENTARIAS*. la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial del Comercio. Obtenido de <https://www.fao.org/3/i7407es/I7407ES.pdf>
- MarketResearch.com. (2020). *Plant-based Meat Market by Source (Soy, Wheat, Pea, & Other Sources), Product (Burger Patties, Strips & Nuggets, Sausages, Meatballs, & Other Products), Type (Beef, Chicken, Pork, Fish, & Other Types), Process, and Region - Global Forecast to 2025*. Obtenido de <https://www.marketresearch.com/MarketsandMarkets-v3719/Plant-based-Meat-Source-Soy-13860588/>
- Mcfillen, J. M., O'neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). *Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/239796277_Organizational_Diagnosis_An_Evidence-based_Approach
- Mexbest. (sf). *Pescados Industrializados S.A. de C.V.* Obtenido de <https://www.mexbest.com/empresa-pescados-industrializados-867.html>
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (s.f.). . Obtenido de <https://agricultura-br.com/>
- Ministério da Saúde. (s.f.). *Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa*. Obtenido de <https://www.gov.br/anvisa/pt-br>
- Ministerio de Comercio de colombia . (JUN de 2021). *MINCOMERCIO*. Obtenido de MINCIT: <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/perfiles-economicos-y-comerciales>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (s.f.). *Manual de Normas de Comercio Exterior*. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3d3d6f13-5746-40f4-bc7f-bc80a518c799>

Ministerio de Economía. (s.f.). *Secretaria Executiva de Camara de Comercio exterior*.
Obtenido de <http://antigo.camex.gov.br/sobre-a-camex>

Nacional Financiera. (s.f.). *www.nafin.com*. Obtenido de
<https://www.nafin.com/portalnf/content/home/home.html>

Naciones Unidas - Junta de Comercio y Desarrollo. (2017). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo. 21. Ginebra.

Natural, Organic, Sustainable and Heathly (NOSH). (2020). Obtenido de
<https://www.nosh.com/food-wire/2020/sophies-kitchen-launches-new-improved-plant-based-toona/>

Nicolo, G. S. (2007). *Políticas activas para atraer inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Obtenido de
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4572/S0700049_es.pdf

Nixon, R. (2021). Why governments intervene in international trade. *Real Business*.
Obtenido de <https://realbusiness.co.uk/governments-intervene-international-trade>

Organización Mundial del Comercio . (s.f.). *La OMC*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio : https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Los acuerdos comerciales regionales y la OMC*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio:
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/scope_rta_s.htm

Plant Based Foods Association. (2021). *Retail Sales Data*. Obtenido de
<https://www.plantbasedfoods.org/retail-sales-data/>

Positive Ventures. (s.f.). *www.positive.ventures.com*. Obtenido de
<https://www.positive.ventures/>

ProColombia. (s.f.). *ProColombia*. Obtenido de <https://investincolombia.com.co/es/acerca-de-procolombia>

Procolombia. (s.f.). *¿Qué documentos se requieren para exportar?* Obtenido de
<https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/que-documentos-se-requieren-para-exportar>

Proyectos México. (s.f.). *ASISTENCIA A INVERSIONISTAS EXTRANJEROS*. Obtenido de
Proyectos México - Oportunidades de Inversión :

<https://www.proyectosmexico.gob.mx/como-invertir-en-mexico/asistencia-a-inversionistas-extranjeros/#toggle-id-24>

Proyectos Mexico. (s.f.). *Proyectos Mexico*. Obtenido de <https://www.proyectosmexico.gob.mx/como-invertir-en-mexico/asistencia-a-inversionistas-extranjeros/#toggle-id-24>

Rojas, R. (10 de Febrero de 2016). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/inversion/angeles-inversionistas-tendencia-toma-fuerza-154986>

Rojas, R. (s.f.). Ángeles inversionistas, una tendencia que toma fuerza. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/inversion/angeles-inversionistas-tendencia-toma-fuerza-154986>

Santander Trade Markets. (2021). *BRASIL: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/brasil/exportacion-de-productos>

Santander Trade Markets. (2021). *BRASIL: FISCALIDAD*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/brasil/fiscalidad>

Santander Trade Markets. (2021). *CHILE: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/chile/exportacion-de-productos>

Santander Trade Markets. (2021). *CHILE: FISCALIDAD*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/chile/fiscalidad>

Santander Trade Markets. (2021). *COLOMBIA: CUSTOMS AND TRANSPORTATION*. Obtenido de <https://santandertrade.com/en/portal/international-shipments/colombia/customs-and-transportation>

Santander Trade Markets. (2021). *COLOMBIA: ENTORNO DE NEGOCIOS*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/colombia/entorno-empresarial>

Santander Trade Markets. (2021). *ESTADOS UNIDOS: PRESENTACIÓN GENERAL*. Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>

Santander Trade Markets. (2021). *MÉXICO: ENTORNO LEGAL*. Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/mexico/entorno-legal>

Santander Trade Markets. (2021). *MÉXICO: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/mexico/exportacion-de-productos>

Santander Trade Markets. (2021). *MÉXICO: FISCALIDAD*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/mexico/fiscalidad>

Seremi de Salud. (s.f.). Procedimiento para importacion de alimentos. Santiago de Chile, Chile. Obtenido de <http://sesma.gtdinternet.cl/Archivos/Servicios/PROCEDIMIENTO%20PARA%20IMPORTACI%C3%93N%20DE%20ALIMENTOS.pdf>

Sophie's Kitchen. (2021). *Products*. Obtenido de Sophie's Kitchen: <https://www.sophieskitchen.com/products>

Start-up Chile. (s.f.). *www.startupchile.org*. Obtenido de <https://www.startupchile.org/es/sobre-nosotros/>

Statista. (2021). Población total de América Latina y el Caribe por subregión 2010-2026. *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1067800/poblacion-total-de-america-latina-y-el-caribe-por-subregion/>

Suárez, J. (2014). El papel del asesor legal como figura clave en el proceso de internacionalización de la empresa. Obtenido de <https://www.legaltoday.com/practica-juridica/derecho-mercantil/comercio/el-papel-del-asesor-legal-como-figura-clave-en-el-proceso-de-internacionalizacion-de-la-empresa-2014-03-27/>

Torres, J. (2021). *Venture Capital explicado de una manera sencilla*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.co/2021/05/31/red-forbes/venture-capital-explicado-de-una-manera-sencilla/>

Torres, J. (31 de Mayo de 2021). *Venture Capital explicado de una manera sencilla*. Obtenido de <https://forbes.co/2021/05/31/red-forbes/venture-capital-explicado-de-una-manera-sencilla/>

Tramites y Requisitos. (2020). *Requisitos para Crear una Empresa en México*. Obtenido de Tramites y Requisitos: <https://tramitesyrequisitos.com/mexico/crear-una-empresa/>

- Tramites y Requisitos. (2020). *Tramites y Requisitos para crear una empresa en Chile*. Obtenido de Tramites y Requisitos : <https://tramitesyrequisitos.com/chile/crear-empresa/>
- Tres, J. (2016). *Cinco razones por las que los acuerdos comerciales son importantes para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/cinco-razones-por-las-que-los-acuerdos-comerciales-son-importantes-para-america-latina-y-el-caribe/>
- Valuary. (s.f.). *www.valuary.com*. Obtenido de <https://www.valuary.com/nuestros-fondos/>
- vegconomist. (2020). Dr. Miles Woodruff From Sophie's Kitchen on the Incredible Rise of Plant-Based Seafood. *vegconomist - the vegan business magazine* - .
- vegconomist. (2020). Latin America: The Next Plant-Based Frontier? *vegconomist - the vegan business magazine* - . Obtenido de <https://vegconomist.com/market-and-trends/latin-america-the-next-plant-based-frontier/>
- Villa, O. A. (2019). *Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso*. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5597/5171>
- Voss, J. (2017). *THE FINANCIAL ECOSYSTEM*. Obtenido de THE SARASOTA INSTITUTE: <https://sarasotainstitute.global/the-financial-ecosystem/>
- Weigel, D. (1989). Foreign Direct Investment: The Role of Joint Ventures and Investment Authorities. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=hQxW2BLXx_wC&pg=PA70&lpg=PA70&dq=Foreign+Direct+Investment:+The+Role+of+Joint+Ventures+and+Investment+Authorities+Dale+Weigel&source=bl&ots=offP_McHng&sig=ACfU3U1i-pygaNweHbHBZAVzE7r7hJkf4A&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjE1rmC
- Wikipedia. (s.f.). *Sigma Alimentos*. Obtenido de Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Sigma_Alimentos
- World Bank Group. (2019). *Doing Business 2020*. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Zenú. (s.f.). *Nosotros*. Obtenido de Zenú: <https://www.zenu.com.co/nosotros/>

11.Anexos

11.1 Anexo 1



FINAL RESULTS -
COUNTRIES INDICAT