



**Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas, UNC.
Maestría en Comercio Internacional.**

Trabajo Final
Plan de exportación para la marca Trym's

Lic. Magalí Agustina Ortega Palacios
Tutor: Mgter. Ricardo Farías

Córdoba, 30 de septiembre de 2022



Plan de exportación para la marca Trym´s by Magalí Agustina Ortega Palacios is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.”

Albert Einstein.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1 Justificación del trabajo final de Maestría.....	1
1.2 Introducción.....	2
1.3 Pregunta de investigación e Hipótesis.....	3
1.4 Objetivos generales y específicos.....	3

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Diagnóstico.....	4
2.2 Mercado.....	6
2.3 Plan de exportación.....	9

CAPÍTULO 3. EL CASO TRYM'S. PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO

3.1 Historia de la compañía.....	11
3.2 Diagnóstico de Potencial Exportador	12
3.2.1 Estrategia	13
3.2.2 Identificación de mercado y segmentación	14
3.2.3 Diseño y adaptación del producto.....	15
3.2.4 Producción	17
3.2.5 Comunicación	21
3.2.6 Distribución	22
3.2.7 Administración	23
3.3 Cartera de productos	24
3.4 Posición arancelaria.....	25

CAPÍTULO 4. EL MERCADO DE DESTINO

4.1 Elección del mercado.....	29
4.1.1 Chile	29
4.1.2 Uruguay	30
4.1.3 Brasil	31
4.1.4 Paraguay	32
4.1.5 Bolivia	32

4.2 Características del mercado uruguayo.....	36
4.2.1 Presentación general del mercado.....	36
4.2.2 Comercio internacional.....	38
4.3 Estructura de mercado objetivo	42
4.3.1 Tendencias de la industria.....	42
4.3.2 Análisis Logístico	43
4.3.3 Análisis Económico	43
4.3.4 Competencia y comparativa con Trym´s.....	45
4.3.5 Organismos públicos intervinientes	51
4.3.6 Análisis de Importadores - Distribuidores	51
4.3.7 Formas de promoción	55

CAPÍTULO 5. CONSIDERACIONES FINALES

5.1 Análisis F.O.D.A	58
5.1.1 Fortalezas	58
5.1.2 Debilidades	59
5.1.3 Oportunidades	60
5.1.4 Amenazas	61
5.2 Plan de Acción Inicial	62

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Conclusiones.....	67
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.....	71
Sitios consultados.....	72

ANEXO

Anexo	73
-------------	----

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1 Justificación del Trabajo Final de Maestría

El presente trabajo pretende utilizar los conocimientos adquiridos durante los 2 años de cursado en la Maestría de Comercio Internacional para confeccionar un plan de exportación para la empresa Trym´s. Esta es una pyme de la ciudad de Córdoba con espíritu emprendedor, que posee las aptitudes necesarias para traspasar las fronteras y afrontar el desafío de introducirse en los mercados internacionales.

Entendemos a la "Internacionalización" como el proceso por el que la compañía crea las condiciones para preparar la salida al mercado internacional, es la posibilidad de insertarse en dicho mercado o ampliar la vinculación al mismo. Para hablar de un proceso de internacionalización, primero es importante articular la dinámica organizacional interna de la empresa, para luego evaluar sus oportunidades en el mercado exterior. Salir a los mercados internacionales no debe ser una decisión circunstancial resultado de un tiempo de crisis, sino una decisión planeada estratégicamente que ayude al desarrollo de la empresa.

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado, por lo que intentar expandirse hacia los mercados internacionales implica reconocer que hay diferencias entre la participación de una empresa en el mercado local, territorial o nacional y la participación en los negocios internacionales. Este reconocimiento de diferencias implica que debemos valorar algunas variables o criterios que son fundamentales y que pueden determinar las posibilidades de éxito o fracaso de una empresa en el mercado internacional.

Este proceso responde a diversas motivaciones, ya sea el resultado de nuestro mercado doméstico o de las condiciones imperantes de otros países, aunque esta salida al exterior es fuertemente influenciada por la globalización de la economía y el avance de las comunicaciones. En el caso de la

empresa en estudio, el motivo principal es lograr una menor distorsión en el costo de los insumos producidos por la inflación local.

1.2 Introducción

Adoptar un modelo de negocios exportador basado en prácticas de gestión orientadas a la inserción en los mercados externos es un desafío para las pequeñas y medianas empresas (pymes) argentinas. El presente proyecto investigativo tiene como fin contribuir a la empresa Trym's de la ciudad de Córdoba, Argentina, en la internacionalización de sus productos hacia Uruguay, mediante el diseño de un plan de exportación que sirva como una guía clara y simple.

Vikingo Foods S.A es una empresa fundada en la ciudad de Córdoba en el año 2011 por Vidan Petersen y su esposa Carina, destinada a la producción y comercialización de snacks, específicamente papas fritas, batatas fritas y nachos en diferentes sabores y versiones, todos bajo la marca Trym's.

Se espera que la empresa alcance el éxito en el mercado de exportación objetivo, a través de un apoyo dirigido a mejorar y adaptar sus competencias, al mercado externo, en áreas de estrategia, identificación de mercados, diseño, producción, comunicación, distribución y administración. Al poner en práctica el plan de exportación, la empresa tendrá la oportunidad de elevar su nivel de producción, abrir nuevas fuentes de trabajo y mejorar la calidad de vida tanto de sus propietarios como de sus trabajadores.

El proyecto abarca un estudio de los aspectos teóricos que intervienen dentro de un plan de exportación, sustentados con sus respectivas citas bibliográficas y bases teóricas. Consta también de un diagnóstico de la empresa, análisis del mercado extranjero, exposición de los resultados de la investigación, y por último arroja las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cómo contribuir con la marca Trym´s para que logre realizar su primera exportación?

Hipótesis

El diseño de un plan de exportación ordenará, contribuirá y evitará errores frecuentes en la comercialización internacional de los productos de la marca Trym´s.

1.4 Objetivos

General: Diseñar un Plan de Exportación para la marca Trym´s.

Específicos:

- Realizar un diagnóstico que permita determinar las capacidades y potencialidad exportadora de Trym´s y que sirva como base para realizar el Plan de Exportación.
- Seleccionar el mercado objetivo.
- Proponer un plan que sirva como guía para la empresa en la concreción de la exportación al mercado objetivo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En el avance de este apartado, se fundamenta a partir de bases teóricas y de conceptos y diferentes definiciones, que darán sustento teórico para el diseño del plan de exportación.

2.1 Diagnóstico

Para el presente proyecto, se tomará como guía para el diagnóstico, el “Manual para Consultores: Buenas Prácticas Exportadoras”, una iniciativa conjunta de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (Agencia), la Comisión Nacional de Comercio Exterior (CNCE), la Secretaría de la Transformación Productiva (STP) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) con apoyo del Banco Mundial. Este tiene como finalidad apoyar a las pequeñas y medianas empresas (pymes) argentinas en el desarrollo de los mercados de exportación. De esta forma, se pretende analizar las variables más significativas propias de la empresa, las cuales pueden tener impacto en el proyecto de exportación, y así lograr un “Modelo de negocio exportador” para la empresa, el cual comprende diferentes prácticas de management orientadas a la exportación. Estas están agrupadas en 7 áreas de práctica: Estrategia, Identificación de Mercado y Segmentación, Diseño y Adaptación del Producto, Producción, Comunicación, Distribución y Administración.

En primer lugar, el área “Estrategia” comprende la definición del rol de exportación, definición y explicitación del rol que tiene la actividad de exportación en el negocio de la empresa, y la planificación del negocio de exportación como canal de crecimiento de la empresa. Esta última comprende la planificación de los negocios de exportación de la empresa y el relevamiento, procesamiento y análisis sistemático de información sobre sus capacidades y recursos. (Buenas Prácticas Exportadoras. Manual para Consultores, s.f, p.6)

Por otro lado, con respecto al área “Identificación de Mercado y Segmentación”, esta comprende las prácticas vinculadas al análisis de los mercados de exportación (potenciales y actuales), abarcando las prácticas de evaluación y segmentación de los mercados, así como la definición del

posicionamiento en el mercado seleccionado. El análisis (o evaluación) de los mercados consiste en recabar información de los mismos en términos de demanda, canales de distribución, competencia, precios, regulaciones y perspectivas de crecimiento del mercado. La selección de los mercados objetivo es la definición de los mercados a los cuales dirigirse. Una vez realizado esto, sigue la segmentación de los mercados, que consiste en evaluar los diferentes grupos de compradores a partir de una combinación de diferentes variables de interés utilizadas como base, lo que permite adquirir un conocimiento más profundo de los mercados objetivos. (Buenas Prácticas Exportadoras. Manual para Consultores, s.f, p.7)

Con respecto al área de "Diseño y adaptación del producto", abarca las prácticas relacionadas con el análisis del producto de exportación, que incluyen las prácticas de revisión del diseño de producto y la adaptación del diseño de producto. La primera se basa en planificar los productos de la empresa a ser comercializados en los mercados externos a partir de la segmentación del mercado realizada y el posicionamiento buscado. La segunda, tiene que ver con la implementación de las decisiones derivadas de la revisión del diseño. (Buenas Prácticas Exportadoras. Manual para Consultores, s.f, p.8)

En cuarto lugar, nos encontramos con el área de "Producción". Esta engloba las prácticas vinculadas al abastecimiento de insumos y a los procesos productivos. Esta área comprende, por un lado, las prácticas de planificación de la producción, lo que consiste en la organización de la producción de la empresa a fin de cumplir con los tiempos de entrega y reposición de los productos requeridos en los mercados externos. Por otro lado, el aseguramiento de la calidad de los productos, garantía de que la producción de los bienes se realiza con la calidad requerida por los mercados externos, y, por último, la generación de compromisos con los proveedores, algo crucial para las empresas exportadoras. El cumplimiento del abastecimiento en tiempo y forma le permite a la empresa realizar sus planes de producción y, en consecuencia, las entregas a los canales de distribución en los plazos acordados.

(Buenas Prácticas Exportadoras. Manual para Consultores, s.f, p.10)

El área "Comunicación", por otra parte, incluye las prácticas de gestión de marca, rediseño de packaging y complementos y desarrollo de acciones de difusión con los canales de distribución. Estas abarcan desde la generación de la identidad corporativa de la empresa y cuestiones vinculadas al envase y embalaje de los productos, hasta el desarrollo de acciones de difusión de las marcas y productos de la empresa con los canales de distribución. (Buenas Prácticas Exportadoras. Manual para Consultores, s.f, p.11)

Por otro lado, el área "Distribución" abarca la evaluación y selección de los canales de distribución, construcción de confianza y de una relación de compromiso con estos canales, gestión de la logística para la entrega de los productos en tiempo y forma y prestación de servicios de post venta. Es importante que las empresas exportadoras realicen un riguroso análisis de los canales de distribución porque ellos son los que garantizan la colocación de sus productos en los mercados externos. (Buenas Prácticas Exportadoras. Manual para Consultores, s.f, p.13)

Por último, pero no menos importante, el área de "Administración", comprende las prácticas de adaptación de la estructura y de los sistemas administrativos de la empresa para llevar adelante la actividad de exportación y de fijación de una política de precios y financiamiento a los canales de distribución. Las empresas exportadoras deben adaptar su estructura y sus procesos administrativos para llevar adelante adecuadamente las operaciones de comercio. (Buenas Prácticas Exportadoras. Manual para Consultores, s.f, p.14)

2.2 Mercado

Como lo dice el texto "*Advances in international marketing*" de Douglas y Craig (1992), la selección de los mercados exteriores en los que operar es la decisión más importante en la internacionalización de una empresa. La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado,

lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. La saturación de los mercados domésticos, el número creciente de competidores que se posicionan en mercados exteriores de una forma contundente y la erosión de la cuota de mercado en mercados domésticos “seguros”, hace que la selección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas (Douglas y Craig, 1992).

Ciertamente, una mala selección de mercados puede ser muy costosa, sobre todo para las pymes. Más allá de los costes directos, seleccionar mal un mercado exterior puede llevar a la empresa a un fracaso rotundo en el mercado seleccionado, lo que trae aparejado desmotivación y decepción por parte de la empresa, frenando su proceso de internacionalización (Douglas y Craig, 1992).

Son varios los modelos que se han desarrollado para explicar la selección de mercados exteriores, pero no existe un único modelo generalizable para toda situación. Ninguno de ellos combina las características de aplicarse a un sector específico, ser generalizable, relativamente sencillo de aplicar, estratégico, que refleje la demanda total de la empresa y, además, validado empíricamente. (Douglas y Craig, 1992)

Para la selección de mercado en el presente trabajo, se tomará como referencia la propuesta de clasificación realizada por Papadopoulos & Denis (1988), priorizando los factores asociados al análisis del entorno o macro segmentación, que incluyen criterios económicos, políticos, culturales, tecnológicos y geográficos. Luego, se estandarizan y se los ponderan en función de los pesos obtenidos por el primer factor identificado a través del análisis de componentes principales, y así es como este autor propone efectivizar la selección de mercados objetivos. (Deaza et al, 2020)

En primer lugar, en cuanto a los criterios económicos, encontramos elementos tales como el tamaño del mercado, el crecimiento del mercado, el desarrollo económico, entre otros. En cuanto a los criterios político-administrativos, los factores más destacados son la estabilidad política, la distancia administrativa, el nivel de burocracia, la estructura política, el grado de corrupción y la ineficiencia

gubernamental. Por otro lado, la cultura, definida como el conjunto de creencias, percepciones y comportamientos compartidos por los miembros de un grupo, también se considera un elemento central en la selección de mercados internacionales. Por último, se encuentra el criterio geográfico, el cual no solo incluye la distancia física, sino también la psicológica y cultural entre los mercados objetivo. (Deaza et al, 2020)

Para la justificación de la elección del mercado objetivo, en el presente trabajo, se tomarán una serie de variables, fundamentadas en el modelo planteado anteriormente, como base para realizar una comparación entre los distintos mercados potenciales a considerar. En primer lugar, se tomará el ranking de "Doing Business" como primera variable a analizar. Este consiste en un índice publicado por el Banco Mundial cada año, que mide la facilidad para hacer negocios en los diferentes países. Esto se obtiene tomando en cuenta los siguientes diez puntos: Apertura de un negocio, Manejo de permisos de construcción, Obtención de electricidad, Registro de propiedades, Obtención de crédito, Protección de los inversores, Pago de impuestos, Comercio transfronterizo, Cumplimiento de contratos y Resolución de la insolvencia. Cuanto mayor es el índice Doing Business de un país, más propicia es la regulación de dicho país para la actividad empresarial. Específicamente el comercio transfronterizo, registra el tiempo y el costo asociado con el proceso logístico de exportación e importación de mercancías. Mide el tiempo y el costo (excluyendo aranceles) asociados al cumplimiento documental, cumplimiento fronterizo y transporte interno, dentro del proceso general de exportación o importación de un cargamento de mercancías. América Latina, está retrasada en relación con otras regiones del mundo en lo referente a allanar el camino para que las pequeñas y medianas empresas nacionales hagan negocios. Ninguna de las economías de la región se ubicó entre las 10 que han mostrado más mejoras durante los últimos dos años y ninguna de ellas se ha clasificado entre los 50 mejores lugares del mundo para hacer negocios.

Por otro lado, como segunda y tercera variable, se considerarán tanto las exportaciones argentinas de los productos que comercializa Trym's hacia los distintos mercados potenciales, como las importaciones que estos realizan, de esos productos, a pesar de no ser desde nuestro país. Esto se hará con el objetivo de conocer el comportamiento de los productos actualmente en el mercado internacional y así obtener un indicio para seleccionar el mercado objetivo. Estos datos serán extraídos principalmente de la página web "Trade Map", herramienta desarrollada por el Centro de Comercio Internacional (INTRACEN) con el objetivo de facilitar la investigación de mercados exteriores mediante un análisis detallado de las exportaciones e importaciones de productos (por códigos arancelarios) y países.

Por último, en cuarto y quinto lugar, se considerarán datos básicos como la distancia hacia la capital del mercado potencial desde Córdoba Capital, y datos demográficos como el tamaño de la población y el PBI per cápita.

2.3 Plan de exportación

La planificación es una de las formas más efectivas para evitar errores durante el comienzo de una nueva actividad económica para la empresa, como es la exportación. Las funciones de planificación son consideradas por Garrido (2003, p.57) como "la realización del conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior". Éste conjunto de acciones permitirá a la empresa prever los posibles errores a cometer y, una vez sea consciente de ellos, establecer medidas para prevenirlos.

Es por eso que el plan de exportación es de gran importancia a la hora de incursionar en mercados extranjeros. Un plan de exportación es una guía o documento que muestra al empresario hacia dónde debe dirigir su esfuerzo exportador, y cómo competir con sus productos y servicios en el mercado internacional a fin de lograr el éxito. "Es uno de los documentos más complejos de la planeación

estratégica, puesto que la empresa forma parte activa en los factores del entorno internacional, que antes se consideraba lejanos y con reducida relevancia para ella” (Lerma & Marquéz, 2013, p. 431). Según Llamazares (2014) un plan de exportación es una herramienta imprescindible para cualquier empresa que quiera iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores. Esta herramienta tiene como objetivo dar respuesta a las cuestiones que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial internacional.

Así mismo, Daniels (2013) presenta un modelo de plan de negocios de exportación, de forma concreta para realizar un plan de exportación que aborda los siguientes puntos a grandes rasgos: descripción de la empresa, descripción del producto, análisis del mercado extranjero, estrategias del ingreso al mercado, análisis financiero.

Es importante aclarar que el esquema de un plan de exportación puede variar, ya que distintos autores y organismos han presentado diferentes estructuras del mismo. No obstante, existen ciertos puntos básicos que siempre han de existir, según la revisión bibliográfica realizada, y para el presente trabajo, un plan de exportación será aquel documento que, mediante la recogida y análisis de información, facilite al empresario prever riesgos, identificar oportunidades, tomar decisiones y establecer estrategias relativas a la exportación del producto deseado.

CAPÍTULO 3. EL CASO TRYM'S. PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO

3.1 Historia de la compañía

Vikingo Foods S.A es una empresa fundada en la ciudad de Córdoba en el año 2011 por Vidan Petersen y su esposa Carina, destinada a la producción y comercialización de snacks, específicamente papas fritas, batatas fritas y nachos en diferentes sabores y versiones, todos bajo la marca Trym's. La empresa se basa en la innovación productiva, el respeto por las normas y el medio ambiente y en el desarrollo personal y profesional del grupo humano que la conforman. Trabajan, junto a clientes y proveedores, para crear valor agregado en todas las etapas de la cadena de producción y comercialización. En el año 2017, luego de un periodo con bajos ingresos para la empresa, se le suman a la dirección de Trym's dos socios más; Martín Sarmiento y Rodrigo Páez.

Hasta el año 2019, la empresa funcionaba en una planta de 500 m² ubicada en la calle Los Yugoslavos de Barrio Los Boulevares. En febrero del año 2020 se trasladaron a su actual sede, la cual duplica el espacio, cuenta con 1000 m² en Domingo Millán 5713, Barrio Ferreyra de la Ciudad de Córdoba. Con respecto a su estructura jurídica, la empresa es una Sociedad Anónima, con fecha de contrato social del 05/05/2011. Su actividad principal declarada es la n° 107999 - Elaboración de productos alimenticios N.C.P. (incluye la elaboración de polvos para preparar postres y gelatinas, levadura, productos para copetín, sopas, sal de mesa, mayonesa, mostaza, etc.).

La filosofía de la empresa se basa en lograr un excelente ambiente laboral teniendo en cuenta la parte humana que integra la misma, donde cada persona pueda aportar desde su punto de vista aquellas valoraciones que sean productivas y favorables para la empresa, siempre teniendo en cuenta los valores y objetivos de la misma.

En cuanto a la Misión de la empresa, se han propuesto unir las virtudes y grandes cualidades nutricionales de los vegetales con el más auténtico snack, creando a través de ellos una especial

combinación de sabores naturales y reales. Con respecto a su Visión, se plantean desafiar y redefinir la industria de los snacks mientras inspiran a las comunidades a bregar contra las imposiciones.

Dentro del mercado nacional, Vikingo Foods S.A maneja dos tipos de negocios, la producción con marca propia bajo el nombre Trym's, por un lado, y producción en fasón para terceros por el otro.

Dentro de la producción de fasón actualmente cuentan con cuatro marcas activas, Boutique Chips, Lyv, Piraña y Starbucks. El negocio de fasón representa el 40% de la facturación, pero lo que más se busca es fortalecer la marca propia. Podemos encontrar que Trym's ofrece un producto más económico con respecto a su competencia, pero se debe calcular que el tamaño del empaque es también menor con solo 60 gramos mientras que otro productor ofrece de 250 gramos.

Por el momento, Trym's solo opera a nivel nacional, por lo que tiene como clientes distribuidores en provincias tales como Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, Salta, Tierra del Fuego, entre otros. A pesar de que aún la empresa no ha incursionado en el mercado exterior, los socios han expresado su intención de hacerlo, ya que estiman que esto permitirá, no solo incrementar el volumen de sus ventas, sino también, lograr una estabilidad en los precios al tener un mercado que pueda manejar parámetros en dólares. La intención de expansión internacional y futuras exportaciones, se centrará en el mercado latinoamericano; especialmente en los países limítrofes a la Argentina. Por el momento, la empresa no cuenta con un área de comercio exterior para apoyar esta iniciativa, pero se busca formarlo.

3.2 Diagnóstico de Potencial Exportador

En base al Manual para consultores "Buenas Prácticas Exportadoras", se procederá a analizar las variables más significativas de Trym's, para lograr un "Modelo de negocio exportador", enfocado en las 7 áreas de práctica: Estrategia, Identificación de mercado y segmentación, Diseño y adaptación del producto, Producción, Comunicación, Distribución y Administración.

3.2.1 Estrategia

1. Definición del rol de exportación.

En primer lugar, con respecto al área “Estrategia”, específicamente en Trym’s se cree que la incursión en un mercado exterior permitirá incrementar el volumen de las ventas logrando una estabilidad de precios al tener un mercado que pudiese manejar parámetros en dólares, permitiendo esto una menor distorsión en el costo de los insumos producidos por la inflación local.

2. Planificación del negocio de exportación como canal de crecimiento de la empresa.

La principal ventaja competitiva, y propuesta de valor de la marca es la novedad del método de cocción Kettle que utiliza, obteniendo como resultado papas fritas más gruesas, resistentes y crujientes con un sabor caramelizado debido a la presencia de azúcares en el almidón de la papa. Los clientes están tomando un estilo de vida más sano por lo que a la hora de elegir entre productos se inclinarán a una opción más saludable.

Por el momento, no existe un equipo de comercio exterior en la empresa, pero se busca formarlo. Sin embargo, la empresa se encuentra en contacto constante con la Agencia ProCórdoba, donde se los guía y asesora acerca de comercio exterior, por lo que se puede decir que existe planificación estratégica en la empresa.

Aquí la dirección identifica algunas cuestiones que deberán cambiar para incursionar en un mercado extranjero, tales como el packaging de sus productos y la página web.

Comentarios:

En primer lugar, es importante aclarar que la empresa jamás incursionó en el mercado externo, por lo que se espera trasladar la forma de trabajo del mercado doméstico al mercado internacional, siempre que sea posible, considerando aspectos culturales, gustos del consumidor y el canal de distribución determinado.

Por otro lado, se recomienda iniciar acciones de capacitación y sensibilización con los socios, de manera que ellos adquieran los conocimientos iniciales y tengan las bases necesarias para instruir a un futuro recurso especializado. Adicionalmente, se propone la incorporación de una persona en comercio exterior que trabaje bajo la supervisión del encargado de ventas e incentive el ingreso de negocios internacionales.

3.2.2 Identificación de mercado y segmentación

1. Evaluación de los mercados.

En el presente proyecto, la selección del mercado para la expansión internacional y futuras exportaciones, se acotará a un país limítrofe a la Argentina. Esto se debe principalmente a su cercanía geográfica y, además, el hecho de que se pueda acceder de forma terrestre genera una significativa reducción de costos de transporte y facilita el proceso. Así, los tiempos de entrega son menores y se pueden aprovechar las similitudes culturales que estos países poseen respecto a los alimentos que se consumen en Argentina. De esta forma, la elección del mercado objetivo para el presente plan de exportación se encuentra limitada a Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay y Bolivia. La selección final se tomará en base a cinco variables (Ranking Doing Business, Exportaciones Argentinas, Importaciones del mercado, Distancia hasta la capital, Población y Crecimiento proyectado del PBI) consideradas pertinentes para el presente trabajo, tomando como fuente de información estudios de mercados disponibles en las agencias públicas de promoción de exportaciones y consultando publicaciones especializadas del sector vigentes en los mercados preseleccionados.

2. Segmentación del mercado.

El segmento de mercado al que apuntan las fuerzas de marketing son personas de todas las edades de clase media con poder adquisitivo para adquirir el producto y que valoren el innovador método de cocción Kettle.

Más específicamente, se piensa en sujetos con rutinas diarias atareadas, que valoren la comida empaquetada debido a la rapidez del consumo. También se enfocará en padres que le puedan dar un snack más saludable, y rico, a sus hijos, sin perder tiempo en su preparación. Es decir, el segmento de mercado al que se apuntaría son personas con rutinas diarias establecidas que requieren de un alimento delicioso y sin preparación, pero sin olvidarse del elemento nutricional.

Comentarios:

Es importante que la empresa conozca en profundidad los mercados externos para poder tomar decisiones estratégicas para la exportación. Desde el producto a ser comercializado hasta los canales de distribución, conocer en detalle estos factores pueden significar el éxito o fracaso de la incursión en el exterior. En el mercado doméstico, las empresas no suelen realizar investigaciones de mercado sistemáticas porque mínimamente conocen las características generales del mercado por estar operando en él. Es por esto que se recomienda realizar estudios de mercados o viajes al mercado seleccionado, para que las decisiones que se tomen tengan fundamentos.

3.2.3 Diseño y adaptación del producto

1. Revisión del diseño de producto.

Actualmente, se fabrican tres productos finales bajo el nombre de Trym's, buscando una experiencia auténtica de lo que es un snack estilo Kettle, para lo cual se utiliza una freidora específica donde se realiza el procedimiento de forma distinta a la tradicional. La mayoría de los productos no contienen conservantes, saborizantes artificiales, ni gluten. Por un lado, las papas fritas¹, por su estilo Kettle, son más gruesas y mantienen su textura crujiente por más tiempo. Las variedades que se manejan actualmente son originales, cebolla morada, sal y pimienta negra, finas hierbas y morrón. Por otro

¹ Anexo 1

lado, con respecto a las batatas fritas², se comienza con un corte más grueso de las mismas y luego son cocinadas por lotes lentamente en aceite de girasol alto oleico y sazonadas con un toque de sal. Por último, los nachos³ son con sabor a queso cheddar con el auténtico sabor del maíz amarillo nixtamalizado, entre las variedades encontramos cheddar, jalapeño y lima. Constantemente se están desarrollando nuevas combinaciones de sabores, en algunos casos, con ingredientes absolutamente naturales y en otros casos, se incursiona con sabores artificiales. Un proyecto a futuro y de expansión para la firma Trym's es trabajar y desarrollar una nueva línea de snacks, menos tradicionales, con base de legumbres principalmente incluyendo lentejas, garbanzos y porotos. Esto es solo un proyecto por el momento, ya que se deben estudiar las viabilidades de producto, hacer análisis comerciales y de consumo y sobre todo de inversión respecto de la planta de producción que se tiene.

Con respecto a las certificaciones, los productos poseen los siguientes sellos de "sin tacc", "rico en omega 9" y "estilo Kettle". A estas condiciones se le agrega el certificado Kosher en el caso particular de los nachos, aunque se busca certificar con este último sello a todos los productos. No cuentan con ninguna norma certificada en lo referente a la producción, pero sí cuentan con algunos manuales de Buenas Prácticas de Manufactura "BPM" y se busca finalizar también los HACCP, que persigue la identificación de Peligros y Puntos Críticos de Control, y las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta esencial para la obtención de productos seguros para el consumo humano, concentrándose en la inocuidad alimentaria, la higiene y forma de manipulación.

2. Adaptación del diseño de producto.

Es de alta motivación para los socios, poder lograr un producto de calidad de exportación y que la marca pueda incursionar en nuevos mercados y sea reconocida fronteras afuera. Es por esto, que se deberá atender a cuestiones propias del mercado objetivo para tomar decisiones en cuanto al

² Anexo 2

³ Anexo 3

packaging y al producto en sí.

En cuanto al desarrollo de nuevos productos, los socios personalmente idean productos innovadores para el mercado local, los cuales creen que pueden marcar tendencia en el mundo sin nunca perder de vista al cliente y su mercado objetivo. Cada vez que surge una nueva idea de producto, se realiza un análisis del alcance y perfeccionamiento del mismo. Por último, se elaboran muestras y se realizan ajustes hasta que el nuevo producto esté validado.

Comentarios:

La revisión del diseño de producto es crucial para la empresa, ya que en esta instancia se define la viabilidad de sus productos en los mercados externos. A partir del análisis del diseño del producto y tomando en cuenta los conocimientos adquiridos sobre el segmento del mercado objetivo, la empresa define la incorporación de modificaciones a los productos para atender las necesidades y preferencias de los consumidores locales. Está claro que las necesidades, preferencias y gustos de los consumidores en los mercados externos presentan diferencias con relación a las de los consumidores en el mercado doméstico, e incluso difieren entre los distintos mercados de exportación.

Es importante recalcar también que la empresa no cuenta con experiencia previa en exportación, por lo que necesitará de apoyo externo que le brinden las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar esta etapa.

3.2.4 Producción

1. Planificación de la producción.

El proceso industrial del método Kettle es totalmente automatizado con necesidad de solo tres empleados para manejar la maquinaria correspondiente. La capacidad de producción por mes es de un aproximado de seis toneladas y media con tan solo un turno. Se proyecta a futuro la incorporación de tandas laborales adicionales. Para su elaboración se lavan las papas, se cortan, fríen, saborizan y

empaquetan en un proceso de tandas. Las máquinas utilizadas en el proceso productivo son freidoras especialmente diseñadas para lograr el método de cocción Kettle. La empresa lleva ejecutada una inversión de millones de pesos desde sus inicios, especialmente destinada a su equipamiento tecnológico. La maquinaria que actualmente utilizan dentro de la línea de producción tiene una antigüedad de 10 años aproximadamente por lo que durante los años han surgido artefactos más modernos, pero no presentan una mejora en términos de producción o calidad. Fuera de esta línea se cuenta con un apilador eléctrico, un compresor de aire a motor y compresor de aire a tornillo. Dentro del área de limpieza, se encuentran máquinas de vapor para limpieza y una hidrolavadora profesional. En cuanto a la planificación de la producción, esto se realiza semanalmente, dependiendo de la demanda existente. De esta forma, los dueños semana a semana analizan la demanda existente para la semana siguiente y se proyecta la producción a tal efecto.

Por último, es importante aclarar que la planta está habilitada para exportar todos los productos que fabrica. Cuentan con el Registro Nacional de Establecimiento (RNE), así como también con los registros de cada uno de los productos, Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). Conjuntamente, han obtenido la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) NM 324:2010 del IRAM.

2. Generación de compromisos con los proveedores.

En consideración a los proveedores, el 100% de los insumos son comprados nacionalmente, pero los saborizantes se adquieren a proveedores locales que los compran del exterior por lo que, un posible riesgo es la tardanza del transporte internacional o complicaciones en la aduana, como así también encontramos la variabilidad del valor de la moneda del dólar, lo que provoca aumentos en los costos de producción y por ende en los precios. La empresa trabaja con 2 productores de papas, materia prima clave, ya que necesitan garantizar un cierto tamaño, frescura y humedad. Tanto en las papas como en las batatas, corren mayor riesgo, ya que dependen de las condiciones climáticas para que los

productos lleguen satisfactoriamente a la fábrica.

Por otro lado, con el fin de asegurar una calidad consistente para satisfacer al consumidor, los dueños llevan a cabo rigurosos controles, tanto de la mercadería que ingresa, como de todo el proceso en sí. En primer lugar, tanto a la papa como a la batata, se les mide los grados Brix, en cada recepción de materia primera. Mediante esta práctica, miden el cociente total de sacarosa disuelta en un líquido, y se utiliza sobre todo en la industria alimentaria para medir los azúcares disueltos en productos hortofrutícolas, por ejemplo. Medir la cantidad de azúcar en la fruta fresca es esencial para conocer su estado de madurez y el momento óptimo de su cosecha determinando el sabor y también la textura. Por otro lado, al momento de la fritura, se calibra el grosor de la hojuela de papa o batata para lograr la textura deseada, y, al aceite, se le mide diariamente la acidez y compuestos polares para asegurar que esté dentro de los parámetros establecidos por el Código Alimentario Argentino (CAA). También, al proveedor, se le solicita protocolo de cada uno de los lotes enviados.

En cuanto a los saborizantes, se les verifica la fecha de vencimiento y lote para una correcta trazabilidad y se solicita la documentación pertinente al proveedor, entre las que se pueden encontrar declaración de alérgenos, protocolo de análisis, Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) y Registro Nacional de Establecimientos (RNE), y ficha técnica de cada uno de los saborizantes y especias.

Por último, para terminar de asegurar la calidad para satisfacer al consumidor, se verifica en el producto terminado datos tales como lote, fecha de vencimiento, gramaje, hermeticidad del envase, velocidad del dosificador de saborizante, sabor, color y textura. Además, se realizan análisis microbiológicos y detección de gluten con frecuencia definida según cronograma en un laboratorio externo.

Comentarios:

Los mercados externos son rigurosos con el cumplimiento de los tiempos de entrega y reposición de

los productos, es por ello que las empresas exportadoras deben contar con herramientas que les permitan planificar su producción y atender adecuadamente los plazos de entrega asumidos con sus clientes. Una forma de llevar adelante una adecuada planificación es adoptando sistemas informáticos de planificación de la producción y gestión de inventario y realizando relevamientos de información sobre los tiempos de entrega y venta de los productos.

Para las primeras operaciones de exportación habrá que generar registros de cada etapa para planificar adecuadamente, para controlar su cumplimiento y para atender reclamos en caso de disconformidades del cliente. Algunas de las formas a implementar para asegurar la calidad de los productos pueden ser la realización de una vigilancia tecnológica de los estándares de calidad en los mercados de destino, la adecuación de los procesos productivos conforme a los estándares de calidad demandados, el entrenamiento al personal de la empresa en técnicas de producción y calidad, entre otros.

En cuanto a la relación con los proveedores, se recomienda realizar importantes esfuerzos para establecer una relación personal y profesional con los proveedores de los principales insumos con el objetivo de que ello favorezca el compromiso de éstos con la empresa. Para ello, se podría invitar a proveedores a la planta industrial e introducirlos en el ciclo completo del producto, la importancia de la calidad, la presentación, los tiempos de entrega, y otros. Sin embargo, también es importante mantener una búsqueda constante de posibles proveedores que puedan cumplir con las mismas condiciones de calidad y responsabilidad en la entrega en tiempo y forma, no solo para diversificar los riesgos ante un eventual incumplimiento, sino también para estar preparados ante necesidades de incremento de la producción.

3.2.5 Comunicación

1. Gestión de identidad corporativa.

La marca comercial Trym's y sus productos se identifican con su logo⁴ que la diferencia de sus competidores. Sin embargo, no cuentan con folletería ni brochures oficiales de la empresa ni de los productos. Tampoco se ha realizado un video institucional que muestre los productos, la planta, el proceso de producción, lo cual sería muy útil a la hora de la venta. En cuanto a la página web⁵, es importante trabajar en su actualización, y agregar información de producción, video y fotos de los productos. También, sería muy importante contar con la versión en inglés de la misma.

2. Rediseño de packaging y complementos

En cuanto al packaging y embalaje, los tres productos son envasados en bolsas de polipropileno biorientado, con una cantidad que varía de 60 gramos a 75 gramos por paquete. El packaging de alta calidad garantiza la frescura, crocancia y aptitud de los productos hasta su fecha de vencimiento. En los casos que son enviados a otra locación dentro del país, se empacan en cajas de cartón y luego a la carga completa sobre un pallet se lo envuelve con film para reforzarlo.

Comentarios:

La gestión de una identidad corporativa es importante para la empresa, ya que le permite comunicar coherentemente los elementos de su propuesta que la diferencia de su competencia. Una buena gestión de identidad corporativa contribuye a la performance exportadora de la firma. Un buen indicador de gestión de marca de una empresa es la existencia en ella de una imagen corporativa, un diseño multimedia (página web y redes sociales) y el registro de sus marcas a nivel nacional e internacional. Es por esto, que se recomienda a la empresa comenzar por mejorar sus canales de comunicación, e informarse sobre los requerimientos del packaging en el mercado de destino para su diseño. También,

⁴ Anexo 4

⁵ <https://tryms.com.ar/>

se recomienda planificar el registro de marca inmediatamente después de que el producto pueda colocarse en el mercado objetivo para proteger la propiedad de la marca. Otro comentario merece el perfil internacional que debe comunicar la empresa en sus piezas de comunicación (folletos, web, etc.) a los fines de crear confianza en la proyección exportadora para abastecer al mercado objetivo. El programa "FEXIC" potenciado por la agencia ProCórdoba, ofrece financiamiento en varias etapas de la exportación, siendo el diseño del producto una de esas, por lo que se recomienda a la empresa presentar su proyecto.

3.2.6 Distribución

1. Evaluación y selección de canales de distribución.

Los titulares consideran que en el exterior el producto debería distribuirse mediante supermercados, por lo que no estarían en contacto directo con el consumidor final, al igual que en el mercado doméstico.

Actualmente la distribución de los productos se realiza de forma tercerizada, mediante distribuidores de supermercados, dietéticas y/o almacenes. La empresa no tiene contacto directo con el consumidor final. La tarea comercial la lleva a cabo una sola persona que junto con los socios toma las decisiones comerciales. No existe un proceso exhaustivo de selección de distribuidores ya que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, y no trabajan con exclusividad sobre zonas. Por el momento Trym's solo opera de forma nacional por lo que tiene como clientes distribuidores en un gran número de provincias tales como Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, Salta, Tierra del Fuego, entre otras.

Comentarios:

Es importante que la empresa realice un riguroso análisis de los canales de distribución porque estos son los que garantizan la colocación de sus productos en el mercado objetivo. La selección de los canales de distribución en los mercados externos debe adecuarse a las capacidades de entrega y

reposición de los productos de Trym´s.

Se recomienda la participación sostenida en ferias internacionales y misiones comerciales, así como la realización de visitas a los potenciales distribuidores en el extranjero como formas de establecer canales de distribución confiables y duraderos en el tiempo.

La poca cantidad de productos que integra su oferta exportadora será insuficiente para abastecer directo a supermercado. Estas organizaciones se abastecen en forma directa, asumiendo las tareas de importación, cuando los productos son de alta rotación y se corresponden con camiones completos. En consecuencia, podrán trabajar con importadores que tengan canal abierto a distintos segmentos del retail.

La construcción de confianza se debe organizar mediante varias actividades para mostrar que tanto la empresa como los productos que entrega son confiables. Por ejemplo, organizar visitas de los canales de distribución a la empresa, enviar muestras de los productos toda vez que los canales lo requieren o realizar viajes a las oficinas de los canales de distribución ante la necesidad de resolución de algún problema.

3.2.7 Administración

Se puede hablar de un estilo informal de dirección empresarial, ya que es una pequeña pyme en crecimiento, cuyas funciones las desempeñan de manera polivalente los socios y unas pocas personas más; Martín se encarga de la dirección administrativa mientras que Rodrigo dirige el área de compras. La utilidad sobre ventas de los productos de Trym´s es del 39% neto, lo cual cuenta como una utilidad suficiente para seguir en funcionamiento y poseer un ingreso adicional positivo, considerando que también poseen ingresos por la producción para terceros.

Comentarios:

Las empresas exportadoras deben adaptar su estructura y sus procesos administrativos para llevar

adelante adecuadamente las operaciones de comercio. En muchas ocasiones, esto implica la implementación de modernos sistemas de contabilidad y circuitos financieros para los movimientos de fondos con empresas del exterior.

Es importante aclarar que la empresa no necesitará modificar su sistema administrativo, en un inicio, hasta conseguir habitualidad en las operaciones de exportaciones.

3.3 Cartera de productos

Vikingo Foods S.A es una empresa argentina que se destaca por la producción de snacks, pero fabrica y comercializa tres productos finales bajo el nombre de Trym's. La mayoría de sus productos no contienen conservantes, saborizantes artificiales, ni gluten. Están freídos en aceite de girasol alto oleico, aportante de omega 9 y tienen 0% de grasas trans. Los productos se ofrecen en las siguientes maneras:

En las papas fritas "Kettle" podemos encontrar la "Línea Natural" en paquetes de 60grs, sin T.A.C.C y con las siguientes variedades:

- Clásica
- Cebolla morada
- Sal Marina y pimienta
- Pimiento morrón
- Finas hierbas

Las batatas fritas también comparten las características "Kettle"; contienen OMEGA 9 y son sin T.A.C.C. Este producto se ofrece en su variedad original en paquetes de 65grs. Los snacks nachos se presentan en paquetes de 75grs, son ricos en OMEGA 9 y no contienen T.A.C.C. Sus variedades son:

- Cheddar
- Jalapeño y Lima

El elemento principal de su diferenciación es su estilo de cocción “Kettle” reconocido mundialmente por las características que le brinda al producto tales como: más grosor, resistencia y crocantes con un sabor caramelizado debido a la presencia de azúcares en el almidón de la papa. Este método se basa principalmente en la cocción de a lotes donde las rodajas de papas se pasan por agua caliente para quitarle el exceso de almidón que se encuentra en la superficie de esta y luego son fritas en aceite con temperaturas más bajas de la normal por un tiempo más extendido. Otro importante elemento es la variedad de novedosos sabores que Trym’s ofrece en sus papas y nachos. La empresa está constantemente en búsqueda de nuevas opciones tanto de sabores como nuevos snacks. Como proyecto a futuro cercano, se planeó una nueva línea de papas fritas “Gourmet” con sabores innovadores y únicos en el mercado, tales como “chori con chimi”, “jalapeño ahumado”, “aceto balsámico” y “barbacoa texana”. Con respecto a la nueva idea de snacks, como ya se mencionó, se tiene pensado sumergirse al mundo saludable, produciendo nuevos aperitivos a base de legumbres (garbanzo, porotos, entre otros).

De esta forma, podemos identificar como fortalezas del producto ofrecido por Trym’s, y elemento diferenciador de la competencia, principalmente el estilo de cocción “Kettle”. Esto hace que el producto posea un gran valor agregado, a comparación de la competencia. Por otro lado, también podemos nombrar la variedad de sabores ofrecidos por la marca, los años de experiencia en el rubro y el precio competitivo que poseen en el mercado interno. Todo esto, hace que Trym’s pueda diferenciarse de la competencia y consiga ganar cada vez más espacio en el mercado.

3.4 Posiciones Arancelarias

Se detalla a continuación las posiciones arancelarias de los productos de la empresa, sus tratamientos arancelarios de exportación y los beneficios a los que se podrían acceder al momento de exportar.

PAPAS FRITAS Y BATATAS FRITAS

Composición de la NCM:

20 - PREPARACIONES DE HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O DEMÁS PARTES DE PLANTAS

2005. LAS DEMÁS HORTALIZAS PREPARADAS O CONSERVADAS (EXCEPTO EN VINAGRE O EN ÁCIDO ACÉTICO), SIN CONGELAR, EXCEPTO LOS PRODUCTOS DE LA PARTIDA 20.06.

2005.20.00 -Papas (patatas)*

2005.20.00.1 En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg (R.967/99 MEYOSP)

2005.20.00.12 Propios para su consumo inmediato

2005.20.00.121 C En rodajas finas, fritas, incluso saladas o aromatizadas

Tratamiento arancelario:

- Derecho de exportación: 4.5%
- Reintegro de exportación: 3.5%
- Intervención previa: INAL – Instituto nacional de Alimentos
- Mercado de cambios: Plazo de ingreso y liquidación de divisas: 180 días corridos Acuerdo de complementación económica: MERCOSUR - Egipto

IMPORTANTE:

1. Posición alcanzada por Desgravación para Mi Pymes: Se desgrava el Derecho de Exportación a las exportaciones que realicen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), definidas en los términos del artículo 2° de la Ley N° 24.467 y sus modificatorias. El monto anual sujeto a

desgravación, en términos de su valor FOB, no podrá superar el valor de USD 500.000, inclusive. Cuando se supere el mencionado monto y hasta la suma de USD 1.000.000, inclusive, de valor FOB se abonará una alícuota de Derecho de Exportación equivalente al 50 % de la que corresponda, según su posición arancelaria. Esta medida no alcanza a las operaciones realizadas por cuenta y orden de terceros.

2. Reintegro Adicional del 0,5%: Aquellos productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos; Sello “Alimentos Argentinos una Elección Natural; Denominación de Origen o una Indicación Geográfica, cualquiera de éstas 3 opciones debidamente certificadas.

NACHOS

Composición de la NCM:

19- PREPARACIONES A BASE DE CEREALES, HARINA, ALMIDÓN, FÉCULA O LECHE;
PRODUCTOS DE PASTELERÍA

1905. PRODUCTOS DE PANADERIA, PASTELERIA O GALLETERIA, INCLUSO CON ADICION DE CACAO; HOSTIAS, SELLOS VACÍOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS PARA MEDICAMENTOS, OBLEAS PARA SELLAR, PASTAS SECAS DE HARINA, ALMIDON O FECULA, EN HOJAS, Y PRODUCTOS SIMILARES. 1905.90 - Los demás

1905.90.90 Los demás

1905.90.90.6 Productos salados, incluso aromatizados «tipo copetín»

1905.90.90.69 Los demás

1905.90.90.699 G Los demás

Tratamiento arancelario:

Derecho de exportación: 4.5%

Reintegro de exportación: 1.25%

Intervención previa: INAL – Instituto nacional de Alimentos.

Mercado de cambios: Plazo de ingreso y liquidación de divisas: 180 días corridos. Acuerdo de complementación económica: MERCOSUR – Egipto – Israel.

IMPORTANTE:

Aquí, al igual que la Posición Arancelaria de las papas y batatas, la posición es alcanzada por Desgravación para Mi Pymes y un Reintegro Adicional del 0,5%.

CAPÍTULO 4. EL MERCADO DE DESTINO

4.1 Elección del Mercado

Como se mencionó en el Marco Conceptual, en la presente sección se analizarán los cinco distintos mercados potenciales, escogidos principalmente por su cercanía geográfica, y se los comparará en base a una serie de variables. Estas variables son, su ranking en el índice de "Doing Business", su comportamiento en cuanto a exportaciones e importaciones específicamente de los productos comercializados por Trym's, y datos básicos como distancia de la capital, crecimiento estimado del PBI y cantidad de población.

4.1.1 Chile

El primer mercado potencial a considerar es Chile. En cuanto al ranking en "Doing Business", tomando los datos del año 2020, este país se encuentra en la posición 59 de 190 países, con un puntaje total de 72.6. Específicamente, en lo que respecta al comercio transfronterizo, variable de interés para el presente trabajo, Chile se encuentra en el puesto 73, con un puntaje total de 80.6. Estos datos revelan que el país está muy bien posicionado en el ranking, y ocupa la primera posición entre los países de América del Sur en la clasificación relativa a la facilidad para hacer negocios.

En cuanto a las exportaciones argentinas de papas y batatas fritas bajo la nomenclatura 2005.20.00.121 C, principal producto de Trym's, de acuerdo con Trade Map, no existe constancia de que nuestro país alguna vez haya exportado este producto a Chile. Esto representa un gran llamado de atención a la hora de escoger el mercado objetivo, ya que esta variable es considerada la más importante entre las otras cuatro. Sin embargo, Chile importa del resto del mundo una gran cantidad de productos bajo esta nomenclatura, cifra que llegó a los 12746 millones de dólares en 2021.

Por otro lado, con respecto a la distancia de Córdoba con Santiago, variable importante para considerar el transporte de productos de una capital a otra y estimar precios, acorde a Google Maps, Córdoba se encuentra a aproximadamente 1.012,6 km de la capital chilena.

Por último, en cuanto a los datos generales del país, de acuerdo con el último censo, realizado en 2017, la población de Chile es de 17.574.003 personas, siendo 8.601.989 hombres y 8.972.014 mujeres. Con respecto al crecimiento proyectado del PBI para 2022, se estima que Chile tendrá un crecimiento del 3,20%, según las proyecciones de la CEPAL.

4.1.2 Uruguay

El segundo mercado potencial a considerar es Uruguay. En cuanto al ranking en "Doing Business", tomando los datos del año 2020, este país se encuentra en la posición 101 de 190 países, con un puntaje total de 61.5. Específicamente, en lo que respecta al comercio transfronterizo, variable de interés para el presente trabajo, Uruguay se encuentra en el puesto 150, con un puntaje total de 58.4. Estos datos revelan que el país no está muy bien posicionado en el ranking, y ocupa la última posición entre los países de América del Sur en la clasificación relativa al comercio transfronterizo.

En cuanto a las exportaciones argentinas de papas y batatas fritas bajo la nomenclatura 2005.20.00.121 C, principal producto de Trym's, de acuerdo con Trade Map, en 2021 nuestro país ha exportado 7009 millones de dólares a Uruguay. Este es el país al que mayor cantidad de papas exportamos, factor a tener en cuenta. Con respecto a las importaciones uruguayas de este producto, la cifra asciende a 12426 millones de dólares, siendo aproximadamente la mitad desde Argentina.

Por otro lado, con respecto a la distancia de Córdoba con Montevideo, según Google Maps, Córdoba se encuentra a aproximadamente 927,7 km de la capital uruguaya.

Por último, en cuanto a los datos generales del país, de acuerdo con una estimación realizada por la ONU en enero de 2020, la población de Uruguay es de 3.483.472 personas. Con respecto al

crecimiento proyectado del PBI para 2022, se estima que este país tendrá un crecimiento del 3%, según las proyecciones de la CEPAL.

4.1.3 Brasil

El tercer mercado potencial a considerar es Brasil. En cuanto al ranking en "Doing Business", tomando los datos del año 2020, este país se encuentra en la posición 124 de 190 países, con un puntaje total de 59.1. Específicamente, en lo que respecta al comercio transfronterizo, variable de interés para el presente trabajo, Brasil se encuentra en el puesto 108, con un puntaje total de 69.9. Estos números lo posicionan en un punto medio entre los demás países latinoamericanos considerados en el presente trabajo.

En cuanto a las exportaciones argentinas de papas y batatas fritas bajo la nomenclatura 2005.20.00.121 C, principal producto de Trym's, de acuerdo con Trade Map, en 2021 nuestro país ha exportado 360 millones de dólares a Brasil. Con respecto a las importaciones brasileñas de este producto, la cifra asciende a 3891 millones de dólares, siendo la cifra exportada por Argentina muy baja en comparación a lo que importa del resto del mundo.

Por otro lado, con respecto a la distancia de Córdoba con Brasilia, variable importante para considerar el transporte de productos de una capital a otra y estimar precios, según Google Maps, Córdoba se encuentra a aproximadamente 3.007,9 km de la capital brasileña, siendo la más alejada de nuestro país.

Por último, en cuanto a los datos generales del país, según las estimaciones del Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE), la población de Brasil es de 212 millones de habitantes, por lo que es un mercado de gran magnitud. Con respecto al crecimiento proyectado del PBI para 2022, se estima que este país tendrá un crecimiento del 2,20%, según las proyecciones de la CEPAL.

4.1.4 Paraguay

El cuarto mercado potencial a considerar es Paraguay. En cuanto al ranking en "Doing Business", tomando los datos del año 2020, este país se encuentra en la posición 125 de 190 países, con un puntaje total de 59.1. Específicamente, en lo que respecta al comercio transfronterizo, variable de interés para el presente trabajo, Paraguay se encuentra en el puesto 128, con un puntaje total de 65.1. Estos números lo posicionan muy cercano al mercado brasileño.

En cuanto a las exportaciones argentinas de papas y batatas fritas bajo la nomenclatura 2005.20.00.121 C, principal producto de Trym's, de acuerdo con Trade Map, en 2021 nuestro país le ha exportado 965 millones de dólares a Paraguay. Con respecto a las importaciones paraguayas de este producto, la cifra asciende a 5482 millones de dólares.

Por otro lado, con respecto a la distancia de Córdoba con Asunción, según Google Maps, Córdoba se encuentra a aproximadamente 1.189,1 km de la capital de Paraguay.

Por último, en cuanto a los datos generales del país, según la Guía de Negocios confeccionada por la Embajada de la República Argentina ante la República del Paraguay, la población de este país es de 7.052.983 de habitantes. Con respecto al crecimiento proyectado del PBI para 2022, se estima que este país tendrá un crecimiento del 4%, según las proyecciones de la CEPAL.

4.1.5 Bolivia

El quinto y último mercado potencial a considerar es Bolivia. En cuanto al ranking en "Doing Business", tomando los datos del año 2020, este país se encuentra en la posición 150 de 190 países, con un puntaje total de 51.7. Específicamente, en lo que respecta al comercio transfronterizo, variable de interés para el presente trabajo, Bolivia se encuentra en el puesto 100, con un puntaje total de 71.6. En cuanto a las exportaciones argentinas de papas y batatas fritas bajo la nomenclatura 2005.20.00.121 C, principal producto de Trym's, de acuerdo con Trade Map, no existe constancia de que nuestro país alguna vez haya exportado este producto a Bolivia. Esto representa un gran llamado

de atención a la hora de escoger el mercado objetivo, ya que esta variable es considerada la más importante entre las otras cuatro. Sin embargo, este país importa del resto del mundo una pequeña cantidad de productos bajo esta nomenclatura, cifra que llegó a los 3088 millones de dólares en 2021. Por otro lado, con respecto a la distancia de Córdoba con La Paz, según Google Maps, Córdoba se encuentra a aproximadamente 2.021,3 km de la capital boliviana.

Por último, en cuanto a los datos generales del país, según la Proyección 2020 en base al censo Nacional de 2012, la población de este país se estima es de 11.633.371 habitantes. Con respecto al crecimiento proyectado del PBI para 2022, se estima que este país tendrá un crecimiento del 3,5%, según las proyecciones de la CEPAL.

A continuación, se sintetizará toda la información presentada anteriormente en una tabla, para su mejor comprensión y comparación.

<i>Variables / Países</i>	Chile	Uruguay	Brasil	Paraguay	Bolivia
Ranking Doing Business	73	150	108	128	100
Exportaciones					
Argentinas	0	7009	360	965	0
Importaciones del producto	12746	12426	3891	5482	3088
Distancia hasta la capital (km)	1.012,60	927,7	3.007,90	1.189,10	2.021,30
Población	17.574.003	3.483.472	212.000.000	7.052.983	11.633.371
Porcentaje crecimiento del PBI (%)	3,20	3	2,20	4,00	3,50

Tabla N 1: Síntesis de las cinco variables a considerar para la selección del mercado objetivo.

Una vez sintetizada esta información, se procedió a dar un puntaje a cada país dentro de cada variable, para así saber con certeza qué país posee las mejores condiciones para convertirse en mercado objetivo. Esto se realizó puntuando con 10 al país que mejores cifras poseía dentro de cada variable y luego realizando una regla de tres simples, en algunos casos inversa, para que obtengan puntajes del 1 al 10. De esta forma se obtuvo la siguiente tabla.

<i>Variables / Países</i>	Chile	Uruguay	Brasil	Paraguay	Bolivia
Ranking Doing Business	10	5	7	6	7
Exportaciones Argentinas	0	10	0,5	1	0
Importaciones del producto	10	9	3	4	2
Distancia hasta la capital (km)	9	10	3	7	4
Población	0,8	0,1	10	0,3	0,5
Porcentaje crecimiento del PBI (%)	8	7	5	10	9
Total	38	41	29	28	23

Tabla N 2: Puntaje que obtuvo cada país en cada una de las cinco variables.

En esta tabla, se puede observar que Uruguay es el mercado que mayor puntaje posee, por lo que sería el triunfador para convertirse en mercado objetivo. Sin embargo, antes de tomar esa decisión, se ponderaron las variables de mayor a menor importancia, ya que no todas poseen el mismo valor. Así, se ponderaron las variables para que queden en este orden de mayor a menor importancia:

Exportaciones Argentinas, Importaciones del producto, Ranking Doing Business, Distancia hasta la capital (km), Población y Crecimiento proyectado de PBI.

<i>Variables / Países</i>	Peso de variable	Chile	Uruguay	Brasil	Paraguay	Bolivia
Ranking Doing Business	0,14	1,4	0,7	1,0	0,8	1,0
Exportaciones Argentinas	0,30	0,0	3,0	0,2	0,3	0,0
Importaciones del producto	0,20	2,0	1,8	0,6	0,8	0,4
Distancia hasta la capital (km)	0,12	1,1	1,2	0,4	0,8	0,5
Población	0,12	0,1	0,0	1,2	0,0	0,1
Porcentaje crecimiento del PBI (%)	0,12	1,0	0,8	0,6	1,2	1,1
Total		5,5	7,6	3,9	4,0	3,0

Tabla N 3: Puntaje que obtuvo cada país en cada una de las cinco variables ponderadas.

De esta forma, se selecciona Uruguay como el país objetivo del presente plan de exportación, al haber sumado un total de 7,6 puntos y estando 2,1 puntos arriba del segundo país con mayor puntaje, Chile.

4.2 Características del mercado uruguayo

Para la presente sección se tomará como base principal la Guía de Negocios de Uruguay 2020, facilitada por Argentina Trade Net, y datos proporcionados por el Banco Mundial, la Agencia Pro Córdoba, y Comtrade.

4.2.1 Presentación general del mercado

Uruguay se destaca en América Latina por ser una sociedad igualitaria, con altos ingresos per cápita y bajos niveles de desigualdad y pobreza. En términos relativos, su clase media es la más grande de América, representando más del 60% de su población. (Guía de Negocios de Uruguay 2020; Argentina Trade Net)

Este país se encuentra ubicado sobre la costa Atlántica de América del Sur, entre Brasil al Noreste y la Argentina al Oeste, ocupando una superficie de 176.215 km². Su capital es Montevideo, su moneda es el Peso uruguayo y se encuentra dividido en 19 departamentos. Su PBI per cápita, según datos del 2018, es de U\$S 15.650 y su tasa media anual de inflación en 2021 es de 7,86%. Cuenta con una población de 3.473.727 personas, se encuentra en la posición 133 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 20 habitantes por Km². (Guía de Negocios de Uruguay 2020; Argentina Trade Net)

Aspectos políticos relevantes

Este país está organizado políticamente como una República con sistema presidencial. La primera Constitución, aprobada en 1829, fue promulgada en 1830. De acuerdo con la Constitución vigente los miembros del gobierno son elegidos cada 5 años, por un sistema de sufragio universal. El voto es obligatorio y quien no pudiere votar sin causa justificada incurrirá en una multa o se verá sancionado con la imposibilidad de realizar varios trámites públicos. Según la Constitución de Uruguay, el voto

no es solamente un derecho del ciudadano, sino que es, sobre todo, un deber. (Guía de Negocios de Uruguay 2020; Argentina Trade Net)

El fuerte desempeño institucional en otras áreas, tales como la confianza en el gobierno, la escasa corrupción y un enfoque político basado en consensos, así como un gran compromiso para fortalecer los arreglos institucionales, le da al país una base firme sobre la cual continuar renovando su contrato social y establecer políticas para atacar las limitaciones actuales.

Aspectos económicos relevantes

Con la llegada de la pandemia, el PBI de Uruguay se contrajo 5,9%, la primera caída anual desde la crisis de 2002, con tasas de crecimiento negativas en casi todos los sectores de actividad. Aunque, amortiguada por el sistema de protección social del país y las medidas de contención introducidas en respuesta a la pandemia, la tasa de pobreza nacional aumentó del 8,8% en 2019 al 11,6% en 2020. (Guía de Negocios de Uruguay 2020; Argentina Trade Net)

El modelo de crecimiento inclusivo, sin embargo, mostraba signos de agotamiento desde antes de la llegada de la pandemia de COVID-19. El crecimiento del PBI ya se había desacelerado, pasando del 4,6% en 2013 al 0,5% en 2018 y al 0,4% en 2019, el nivel más bajo desde 2002. El proceso de reducción de la pobreza (que disminuyó del 32,5% al 7,9% entre 2006 y 2017) se había estancado e incluso mostraba un incipiente crecimiento (8,8% en 2019). (Guía de Negocios de Uruguay 2020; Argentina Trade Net)

Según el informe anual del COFACE del año 2021, aseguradora de crédito mundial, Uruguay se encuentra en el grado de riesgo país A4 (Razonable), es decir, tiene visiones económicas y financieras marcadas por algunas debilidades con un contexto político podría sufrir tensión. El clima de negocios puede presentar deficiencias significativas, pero como ventaja la probabilidad promedio de

incumplimiento por parte de las empresas es razonable. Desde el año 2017 se ha presentado una suba en las tasas de inflación año a año hasta el 2020. Comenzó con el 6.22%, aumentó a 7.61% en el 2018 y luego a 7.88% en el 2019. En el año 2020, se registró la tasa más alta de los últimos cinco años de la economía uruguaya con un porcentaje de 9.76%, una demostración del casi 2% de aumento con respecto a su año anterior. La inflación en el país uruguayo sufrió una modificación en suba dentro del año 2021. En octubre, la inflación fue del 7,9% lo que resulta en un aumento en comparación con los datos del mes anterior (7.41%). Sin embargo, en las proyecciones para los años siguientes se espera que exista una disminución constante llegando a la baja cifra de 4.5% en el año 2025.

4.2.2 Comercio Internacional

La economía de Uruguay fue una de las primeras de América Latina en evolucionar hacia un comercio internacional abierto y sin restricciones. En 1991, este país firmó un tratado con Argentina, Brasil y Paraguay estableciendo así el Mercado Común del Sur (Mercosur), lo que aceleró la apertura de la economía uruguaya, estableciendo un proceso de integración progresiva desde la etapa actual de Unión Aduanera hasta llegar a conformar un Mercado Común.

Su política exterior se encuentra claramente condicionada por su geografía: un país de reducidas dimensiones, situado entre dos grandes vecinos, como lo son Brasil y Argentina. Sus dos pilares tradicionales han sido sus relaciones con estos dos países y la integración regional. La llegada del nuevo gobierno de Lacalle Pou ha tenido un claro reflejo en la política exterior del país, pasando a priorizar la inserción del país en el comercio internacional, “abrirse al mundo”, flexibilizando la organización del Mercosur para que se permita a Uruguay negociar acuerdos comerciales bilaterales con otros países o bloques. Por otro lado, otras de las prioridades de política exterior de estas autoridades son reforzar la relación política y económica con los Estados Unidos, una condena clara en contra de los regímenes de Cuba, Nicaragua y Venezuela, al tiempo que se afianzan los lazos con Israel.

Caracterización de las importaciones mundiales

De acuerdo a datos de Comtrade, a pesar de su pequeño territorio y porcentaje de la población, Uruguay se encuentra dentro de los principales países importadores en América Latina. Dentro del origen de estas compras internacionales en el año 2020 se encuentran los primeros países exportadores del mundo, China y Estados Unidos, con porcentajes de 19% y 11.4% respectivamente. Por otro lado, no es extraño que Brasil y Argentina se posicionen en primer y tercer lugar considerando la cercanía geográfica y cultural.

Según cifras de la Dirección Nacional de Aduanas, en 2019 la balanza comercial de este país fue superavitaria en 528,6 millones de dólares. Por su parte, durante el primer semestre del año 2020, la balanza comercial de Uruguay fue superavitaria en 34,6 millones de dólares. Específicamente considerando su relación con nuestro país, durante enero-junio 2020 Uruguay realizó exportaciones hacia Argentina por 132,4 millones de dólares (28,4% menos que en igual lapso de 2019) representando el 4% del total exportado. En este período nuestro país ocupa el séptimo lugar de destino de las ventas uruguayas, después de China, Brasil, Zona Franca de Nueva Palmira, Estados Unidos, Zona Franca de Punta Pereira y Zona Franca de Fray Bentos. A su vez, en dicho lapso compró bienes argentinos por 423,1 millones de dólares (2,2% más que el año anterior), representando el 12,9% de las importaciones totales de este país. En ese período Argentina ocupa el cuarto lugar en las compras uruguayas, después de Brasil, China y Estados Unidos. Con respecto al saldo de la balanza comercial argentino – uruguaya, en el primer semestre de 2020 fue superavitario para nuestro país en 290,7 millones de dólares (27,9% superior al saldo del 2019, lo que representa un incremento de 61,7 millones dólares).

Barreras arancelarias y paraarancelarias

Uruguay es país miembro del Mercado Común del Sur (Mercosur) por lo que su tratamiento arancelario con Argentina es diferencial. Sin embargo, existe un régimen instaurado en diciembre del 2006 por Decretos 473/06 del 27 de noviembre de 2006 y 643/06 del 27 de diciembre de 2006, por los cuales se determina la posibilidad de aplicar aranceles de importación a productos de origen argentino que se comprueben son manufacturados en las Provincias argentinas que gozan de regímenes de promoción industrial.

Afortunadamente, para la posición 1905.90.90.699 G de los nachos, el gobierno uruguayo impuso una disminución en la tasa de retención del 4% de 2016 al 0% desde el 2017 y sigue en vigencia en la actualidad. El L.A.T.U. (Laboratorio Tecnológico del Uruguay) es el organismo establecido para los controles de verificación del cumplimiento de las disposiciones bromatológicas nacionales de los productos alimenticios y bebidas importadas. La Aduana también puede efectuar los mismos controles, aplicando prácticamente el mismo modo de operar: Extracción de muestras en frontera, por lo cual no entregan detalle de lo retirado, Control (previa verificación del depósito bancario) y Emisión de un certificado de análisis químico. Podemos ver la duplicación de funciones por parte de estos dos organismos, con la salvedad que la Aduana cobra a los importadores de alimentos 1,7 unidades reajustables por ítem de factura (aproximadamente U\$S 17,5 en vez de un valor porcentual). No será emitido el certificado correspondiente, hasta que no sea presentado en la misma oficina el Certificado de Comercialización, otorgado por el L.A.T.U. La última etapa de este control es la emisión del certificado de análisis químico, el cual nunca es entregado a las empresas importadoras, ya que debe quedar archivado en otra sección de la Administración de la Aduana. En conclusión, las empresas importadoras de alimentos absorben monetariamente la duplicación de servicios y sus costos.

Normas de etiquetado

Con respecto a la presentación de la “Información Nutricional”, existen similitudes entre las legislaciones de ambos países (Argentina y Uruguay) sobre la rotulación nutricional de alimentos envasados, aunque el formato de tabla propuesto por Argentina no es aceptado por las autoridades de Montevideo. Asimismo, en cuanto a “Información Nutricional Complementaria” Uruguay requiere que el cálculo para la información nutricional complementaria sea por porción, mientras que en Argentina lo establece por 100 g. Esta diferencia provoca que la cantidad de nutrientes que se deben agregar al alimento sea más exigente en Uruguay que en Argentina. Uruguay se ha basado en un proyecto Mercosur que aún no ha sido aprobado en ese marco, y en Argentina y Brasil se continúa tomando la referencia de 100 g.

Por otro lado, en cuanto al rotulado de alimentos, nuestro país ha iniciado en 2018 un proyecto de ley que establece el rotulado frontal de alimentos envasados, que implica la incorporación de etiquetas de advertencia de exceso de grasas saturadas, azúcares y sal, con el objetivo de contribuir a la reducción de la epidemia de sobrepeso y obesidad en la población y su incidencia en las enfermedades no transmisibles. Tanto el Decreto como el Proyecto de Ley determinan un plazo de 18 meses para que las empresas alimentarias que produzcan, importen o fraccionen alimentos, incorporen el rotulado a los envases. Por Decreto del 2 de septiembre de 2020, se establecieron los criterios para definir el exceso de sodio, azúcares y grasas saturadas a los fines del rotulado frontal de alimentos, que entrarán en vigencia el 1 de febrero de 2021. Uruguay es un pionero del rotulado de alimentos en el Mercosur, por lo que ambos países estarían en concordancia en cuanto a este punto.

Logística: principales rutas y aduanas de ingreso

Uruguay disfruta de una privilegiada posición estratégica en el Cono Sur del continente, situación que favorece sustancialmente su política de integración regional con los restantes países del

Mercosur. En cuanto a su infraestructura, debido a la concentración de la población en su capital, Montevideo, y una red ferroviaria de bajo uso, el flujo de comercio intrazona entre Argentina, Brasil y Uruguay se realiza principalmente mediante el sistema carretero. Por este motivo existe una red de carreteras que une a Montevideo con las principales ciudades de la región. Tres puentes sobre el Río Uruguay comunican a nuestro país en las ciudades de Salto, Paysandú y Fray Bentos, mientras que con Brasil el acceso se realiza a través de fronteras terrestres por otras 6 ciudades. La red de transporte terrestre en Uruguay cuenta con 9.000 kilómetros de carreteras, que se distribuyen en los 176.000 km² de territorio. Sin embargo, la obsolescencia de esta red carretera se ha tornado uno de los principales problemas para el transporte por territorio uruguayo. Como aduana principal de ingreso desde nuestro país es la de Montevideo. (Guía de Negocios de Uruguay 2020; Argentina Trade Net)

4.3 Estructura de Mercado Objetivo

4.3.1 Tendencias de la industria

La industria de los snacks de Uruguay ha sufrido cambios durante los últimos años, especialmente luego de la pandemia del año 2020. El Covid marca el inicio de distintas modificaciones en el consumo del mercado. En primer lugar, en junio del 2021 de acuerdo a un estudio realizado por el “Monitor de Sectores Productivos de Uruguay” especializados en snacks, las proyecciones para el futuro cercano, en cuanto a ventas de estos productos, están en aumento. Por otro lado, han aparecido tendencias saludables que incentivan a los consumidores a adquirir productos referidos a características relacionadas a la salud, en especial que no ofrezcan grasas agregadas y aporten ciertos beneficios a la hora de su consumo. En Uruguay, a lo largo de los años, se ha observado una preferencia por productos importados en busca de características novedosas y buena calidad. Si bien con la pandemia se registró una caída de ventas de más del 40% en los productos de este tipo, no se ha registrado a nivel nacional una gran disminución de importaciones de dicho producto.

4.3.2 Análisis Logístico

Con respecto a la logística de la operación de exportación, de acuerdo a cálculos realizados en base al tamaño de los productos, se estima que caben 27 paquetes de papas fritas, batatas fritas y nachos, con un gramaje de 60, 65, y 75 gramos respectivamente, en una caja de aproximadamente de 59,5 x 40 x 19,5 centímetros⁶. A su vez, entran 45 cajas por pallets, de 120 x 80 centímetros, y 26 pallets en un camión de transporte terrestre. Esto permite calcular que se estarán enviando 31.590 paquetes por camión, en caso de realizar una operación FCL.

A continuación, se resume la información a modo de tabla para su mayor comprensión:

PRODUCTO	GRAMAJE	PAQUETES POR CAJA	CAJAS POR PALLETS	PALLETS POR CAMION	CANTIDAD TOTAL DE PAQUETES
PAPAS FRITAS	60 GRS	27	45	26	31590
BATATAS FRITAS	65 GRS	27	45	26	31590
NACHOS	75 GRS	27	45	26	31590

Tabla N.4: Análisis Logístico

4.3.3 Análisis Económico

Por lo general, la fijación del precio de los productos considera tres aspectos importantes: los costos de producción, el precio que ofrecen las empresas competidoras en el mercado y la obtención de un margen de ganancia deseada. Claro está que, la determinación del precio de exportación de un producto es, para la empresa, uno de los aspectos más importantes y delicados de la comercialización internacional.

Para el presente trabajo, se realizó el análisis económico, cotizando una carga consolidada de 6 pallets, donde entrarían un total de 11 cajas, 297 paquetes del producto. Se tomó esta decisión debido a que,

⁶ Ver Anexo 5

al ser la primera exportación, hacia un mercado pequeño como lo es el uruguayo, resulta poco factible enviar un camión entero la primera vez.

Este análisis presenta, por un lado, el valor EXW al que tendrían que vender los productos, para obtener un margen de ganancia similar al que manejan en el mercado interno. Por otro lado, el valor FCA, considerando todos los costos que conlleva la elección de este Incoterm. Y, por último, agregando seguro y transporte, se presenta el valor CIP al que tendrían que comercializar para mantener las ganancias.

CALCULO PRECIO DE EXPORTACIÓN. EXPORTACION CONSOLIDADA A URUGUAY - 28-Julio-2022

Producto:	PAPAS FRITAS	Posición arancelaria (SIM):	2005.20.00.121 C
PREPARACIONES DE HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O DEMÁS PARTES DE PLANTAS. LAS DEMÁS HORTALIZAS PREPARADAS O CONSERVADAS (EXCEPTO EN VINAGRE O EN ÁCIDO ACÉTICO), SIN CONGELAR, EXCEPTO LOS PRODUCTOS DE LA PARTIDA 20.06. Papas (patatas)*. En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg (R.967/99 MEYOSP). Propios para su consumo inmediato. En rodajas finas, fritas, incluso saladas o aromatizadas			

Unidad de medida:	Toneladas	Tipo de cambio u\$s (aprox.):	\$ 130,92	País de destino:	URUGUAY
Cantidad pallets:	6,0	Presentación:	Paquetes de	0,60 kilos	Ciudad de destino:
Peso Neto en kgrs:	4.374	Cantidad de paquetes:	7.290,00	Depósito fiscal:	CORDOBA
Peso bruto en Toneladas:	4,37	Peso por Pallet:	729,00	Km de Fábrica a Dep. Fiscal	

VALOR DE LA MERCADERIA SEGUN COTIZACION				En pesos	En dólares	Por paq (\$)	Por paq (u\$s)
VALOR EN FABRICA MERC. INTERNO				\$ 463.279,50	\$ 3.538,65	\$ 63,55	u\$s 0,485
DERECHOS DE EXPORTACION	Decreto	0,00%	Coef. 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMISIÓN BROKER	Sobre precio FCA			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTO DE DESPACHANTE	Honorarios. 0,8% del FOB. Mínimo u\$s 250			\$ 32.730,00	u\$s 250,00	\$ 4,49	u\$s 0,034
	Gastos Administrativos y operativos			\$ 9.819,00	u\$s 75,00	\$ 1,35	u\$s 0,010
	Movilidad			\$ 2.000,00	u\$s 15,28	\$ 0,27	u\$s 0,002
	Guarda y Digitalización			\$ 3.030,80	u\$s 23,15	\$ 0,42	u\$s 0,003
INTERESES Y GASTOS BANCARIOS	Gastos bancarios			\$ 5.071,28	u\$s 38,74	\$ 0,70	u\$s 0,005
REINTEGROS				-\$ 19.766,09	-u\$s 150,98	-\$ 2,71	-u\$s 0,021
CERTIFICADO DE ORIGEN	Cámara de comercio exterior en Córdoba			\$ 2.300,00	u\$s 17,57	\$ 0,32	u\$s 0,002
DEPOSITO FISCAL	Por camión carga consolidada hasta 12,99 m3			\$ 32.681,00	u\$s 249,63	\$ 4,48	u\$s 0,034
	Transporte de Planta Industrial a CACEC			\$ 24.000,00	u\$s 183,32	\$ 3,29	u\$s 0,025
IMPREVISTOS	Varios.			\$ -	u\$s -	\$ -	\$ -
ACONDICIONAMIENTO MERCADERIA	Pallet con certif. CATEM			\$ 9.000,00	u\$s 68,74	\$ 1,23	u\$s 0,009
	Stretch film			\$ 600,00	u\$s 4,58	\$ 0,08	u\$s 0,001
VALOR FCA CORDOBA	Franco Carrier / Franco Transportista			\$ 564.745,48	\$ 4.313,67	\$ 77,47	u\$s 0,592

SEGURO INTERNACIONAL	Hasta depósito Fiscal Mercado Destino	\$ 9.164,40	u\$s 70,00	\$ 1,26	u\$s 0,010
TRANSPORTE INTERNAC.	Hasta depósito Fiscal Mercado Destino	\$ 150.558,00	u\$s 1.150,00	\$ 20,65	u\$s 0,158
VALOR CIP	Carriage and Insurance Paid To	\$ 724.467,88	u\$s 5.533,67	\$ 99,38	u\$s 0,759

Como se puede observar, el precio por paquete EXW es de US\$ 0,485. Por otro lado, el precio por paquete al utilizar el Incoterm FCA asciende a US\$ 0,59, al agregarse gastos tales como despachante, certificado de origen, gastos bancarios, entre otros. Por último, si a todo esto se le suma el seguro y el transporte, el valor CIP es de US\$ 0,759, si se desean mantener los márgenes de ganancia manejados en el mercado local.

Este análisis, es de gran utilidad no solo para que los dueños estimen sus ganancias en el exterior, sino también para que, a la hora de negociar, conozcan los precios que pueden ofrecer. A pesar de ser estimativo, otorga una idea del escenario al que se tendrán que enfrentar los socios a la hora de realizar su primera operación en el exterior.

4.3.4 Competencia y comparativa con Trym's

Para comenzar este análisis, en primer lugar, se intentó identificar las marcas argentinas de snacks que ya se encuentran operando en el mercado uruguayo, para identificar similitudes con Trym's y evaluar factibilidades, ventajas y desventajas.

Mediante la herramienta Softrade, se extrajo información sobre exportaciones desde Argentina hacia Uruguay bajo la NCM **2005.20.00**, e importaciones uruguayas desde Argentina, bajo la misma NCM y se cruzaron los datos. De esta forma se identificó que, las principales marcas que exportan a Uruguay desde nuestro país son PepsiCo y Unilever S.A, bajo la marca Lays, y Julicroc S.A, con marca propia bajo el mismo nombre.

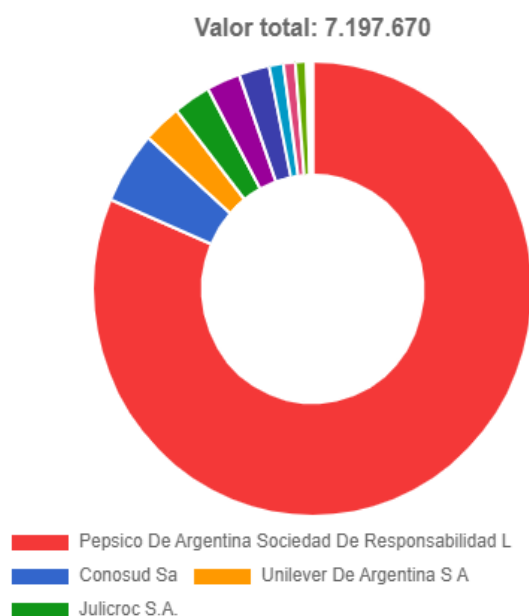


Gráfico N. 1: Exportadores argentinos de snack a Uruguay

Julicroc S.A se ha identificado como la principal competencia de Trym’s, ya que es una pequeña Pyme de Entre Ríos que se dedica a la producción y comercialización de snacks. En su página web⁷ se describen como “una empresa familiar que nació en el año 1987, con la elaboración de Galletitas Dulces y Saladas”. En cuanto a sus productos, como lo dicen en su descripción, elaboran snacks tanto dulces como salados, siendo estos últimos los principales rivales de la marca cordobesa.

En cuanto a los snacks salados de la marca, poseen una variedad considerable, aunque distinta a Trym’s. Ofrecen principalmente palitos salados, chizitos, maní, y papas fritas⁸, en sus variedades clásicas, cheddar y ciboulette.

Sin embargo, Softrade nos ha revelado que esta marca es una gran exportadora al mercado uruguayo, por lo que ya cuenta con ventaja sobre Trym’s. En lo que va del corriente año, ya ha exportado un FOB total de USD 75.862, lo que representa 22.896 kg. brutos de mercadería. Los principales importadores uruguayos de Julicroc S.A son dos: Máximas S.R.L y Grutacar S.A. A continuación, se mostrará una de las operaciones, de la mano de Máximas S.R.L.

⁷ <https://julicroc.com.ar/>

⁸ Ver anexo 6

Datos sobre la exportación desde Argentina:

Datos Generales		Importes y Valores		
Identificador	21.013.EC01.002062T	Valor FOB	7.146,72	US\$
Item	0001	Unitario FOB	14,18	US\$
Fecha	14/09/2021	Cantidad Comercial	504,00	UNIDAD
Aduana de Despacho	COLON	Flete	0	US\$
Aduana de Destino	COLON	Seguro	0	US\$
Tipo de Documento	EC01 EXPORTACION A CONSUMO	Kgs. Netos	2.268,00	Kgs.
Transporte	CAMION			
País de Destino	Uruguay			

Datos sobre la importación de Uruguay:

Datos Generales		Importes y Valores		
Identificador	271077	Valor CIF	7558,80	US\$
Periodo	15/09/21	Flete	0,00	US\$
Tipo de Operación	IMPORT.	Seguro	0,00	US\$
Aduana	PAYSANDU	Unitario	15,00	US\$
Depósito	0000	Cantidad Comercial	504,00	UNIDADES
País de Origen	Argentina	Cantidad UVF	2268,00	KILOGRAMO
País de Procedencia	Argentina	Kgs. Netos	2268,00	Kgs.
País de Adquisición	Desconocido	Kgs. Brutos	2590,00	Kgs.
Vía Transporte	TERRESTRE			
Nombre Transportista				

Tabla N. 5: Datos sobre exportación desde Argentina e importación de Uruguay

De esta forma, se cruzó la información provista por Softrade para obtener datos de la misma operación. Como se puede observar, esta carga de Julicroc S.A de 2268 kg netos, se exportó desde nuestro país el día 14/09/2021, arribando al país vecino el día 15/09/2021. El cargamento estuvo compuesto de 504 cajas, en las que entran aproximadamente 25 paquetes de snacks por cada una a un FOB unitario de US\$ 14,18, mientras que ingresó a Uruguay a un valor CIF unitario de US\$ 15.

Una vez realizado este análisis, se procederá a comparar ambas marcas, Trym's y Julicrop S.A, para evaluar las oportunidades que podría tener la primera en el mercado uruguayo.

En primer lugar, cabe destacar que el empaque de la marca rival es de 70 gramos, 10 gramos más que el producto principal de Trym's, lo que, a pesar de no ser una diferencia significativa, le da cierta ventaja, ya que en el mercado uruguayo los paquetes se caracterizan por tener mayor gramaje (160 gramos generalmente).

En segundo lugar, con respecto a la variedad de productos, Trym's lleva la delantera en este punto, ya que ofrece productos muy variados, desde papas con distintos sabores hasta batatas y nachos. Esta diversidad de productos, le da al consumidor una mayor cantidad de opciones entre las cuales elegir, y le permite a la marca no enfrentar competencia en ciertos sabores.

Por otro lado, cabe destacar el tema de los precios. Como ya se mencionó anteriormente, el valor CIF manejado por Julicrop S.A en la operación extraída como ejemplo de Softrade es de US\$ 15 por caja, lo que sería un total de aproximadamente US\$ 0,6 por paquete, considerando que vienen 25 paquetes por unidad. El costo CIP de Trym's, de acuerdo al análisis económico desarrollado anteriormente es de aproximadamente US\$ 20,49, contemplando que por caja vienen 27 paquetes, lo que daría un aproximado de US\$ 0,759 por paquete. Teniendo presente que la primera operación es de 2021, y la cotización fue realizada en 2022, sería lógico inferir que los precios de Trym's son altamente competitivos en cuanto a los de su rival.

También, es importante analizar la calidad de las redes sociales de ambas marcas. Tanto las redes sociales de Julicrop S.A, como su página web, parecen poco atractivas. A pesar de esto, en la red social Instagram poseen 13 mil seguidores, y parecen tener buen engagement, promoviendo la participación del público mediante sorteos y encuestas. Por otra parte, la página web resulta, no solo poco atractiva, sino también difícil de navegar, y no se encuentra traducida al idioma inglés. Trym's, por el contrario, posee una página web atrayente, y se nota el esfuerzo de los dueños por mejorarla y mantenerla actualizada. Es imperante que se realice la traducción al inglés, para poseer todavía más ventaja sobre la competencia. En cuanto a sus redes sociales, a pesar de tener menos seguidores que la marca entrerriana, sus publicaciones resultan más estéticas lo que aumenta las posibilidades de cautivar al público.

Por último, cabe destacar la principal ventaja competitiva de Trym's, que es su innovador método de cocción Kettle. Este, como ya se mencionó anteriormente, logra obtener como resultado papas fritas

más gruesas, resistentes y crujientes con un sabor caramelizado debido a la presencia de azúcares en el almidón de la papa. Los clientes están tomando un estilo de vida más sano por lo que a la hora de elegir entre productos se inclinarán a una opción más saludable.

De esta forma, se pudo confirmar la viabilidad del presente proyecto de plan de exportación, ya que, existe otra marca argentina con características similares a Trym's, que ya exporta al mercado uruguayo. Además, se pudieron observar claras ventajas competitivas por sobre la empresa ya exportadora, lo que resulta en un panorama esperanzador.

Por otra parte, en el mercado uruguayo existen dos productores locales de snacks con productos similares a los de Trym's. **“De la Tierra”**, por un lado, y **“Trekas”**, por el otro. La principal caracterización, y elemento distintivo, de estas marcas es su presentación en bolsas de 160 a 180 grs y su proclamación de características veganas.

A nivel internacional, uno de los actores principales en número de ventas en Uruguay es la empresa estadounidense **“Herr's”** seguido por **“María Bonita”** de España¹⁰. Su oferta de valor es el estilo de cocción; al igual que Trym's, ambas producen con el método **“Kettle”**, aumentando su ventaja al ofrecer las papas en paquetes de 170grs mientras que el producto argentino se presenta en 60grs. Estas marcas se comercializan tanto en minoristas, como en grandes cadenas de supermercados tales como Disco, Devoto y Tienda Inglesa.

Estas marcas reconocidas mundialmente, como **“Herr's”**, cuentan con estrategias de venta más generales a la hora de llegar al consumidor final. Con respecto al contacto directo pre y post compra, este no es personalizado ya que sus redes sociales son específicas de la marca en su país de origen, Estados Unidos. Una gran ventaja, al ser una empresa multinacional que posee gran poder de

⁹ Ver Anexo 7

¹⁰ Ver Anexo 8

inversión, es ocupar un espacio considerable y visible en las góndolas de las grandes superficies de tiendas y supermercados importantes del país.

Se registra una concentración de marcas en el mercado, pero es solo una la que lo domina, tanto en tamaño como en poder: **Lay's** de PepsiCo. Las demás marcas son de fuerza menor, ya que cuentan con una participación pequeña y no tienen el poder suficiente como para competir con el líder. Entre las ventajas competitivas de esta marca, podemos encontrar el hecho de que está muy bien establecida y es altamente conocida a nivel mundial, por lo que suele ser la elegida de gran cantidad de personas. Por otro lado, también cabe destacar la posibilidad de producción masiva que satisfaga todo tipo de plaza o mercado. Sin embargo, sus altos precios y poca diferenciación le pueden dar una oportunidad de ventaja a los demás competidores más pequeños.

En definitiva, el nivel de competitividad dentro del mercado de snacks en Uruguay es medio, debido a que, si bien no se registra una competencia de precios o grandes batallas publicitarias, las marcas sí introducen nuevos productos al mercado con asiduidad y desarrollan acciones de marketing para intentar aumentar sus niveles de ventas. La competitividad entonces, descansa más que nada en la pelea por ofrecer variedad. El hecho de que los competidores no tengan una fuerte presencia en el plano publicitario se vuelve una oportunidad para Trym's, ya que tendrá a su disposición una amplia gama de recursos aún no empleados para utilizar y la posibilidad de diferenciarse a nivel de percepción del resto de las marcas.

Al comparar a Trym's con su competencia, claramente se perciben grandes desventajas a nivel productivo, ya que es una empresa más pequeña que los competidores internacionales. Por otro lado, su empaquetado es más pequeño que el de las demás marcas, y aún no está posicionado en el mercado objetivo. Sin embargo, posee algunas ventajas comparativas como su innovador método Kettle, variedad de sabores y posibilidad de llegar con un precio competitivo a las góndolas.

En síntesis, la forma que están encontrando los nuevos rivales para lograr una participación en el mercado redituable, es ofrecer en el producto un atributo único y diferente. Esto es lo que puede hacer Trym's, comenzando a comercializar alimentos que, si bien ya eran conocidos y consumidos en el país, tienen formas de cocción novedosas, así como mezclas de ingredientes inusuales.

4.3.5 Organismos públicos intervinientes

Para exportar productos argentinos a Uruguay, se debe estar inscripto en ciertos organismos públicos:

- “Dirección General Impositiva (DGI)”

Depende del Ministerio de Economía y es el encargado de la fiscalización a nivel nacional. Para registrarse es indispensable contar con clave de acceso a los Servicios en Línea de DGI obtenida en la Red de Cobranzas ABITAB. www.dgi.gub.uy

- “Banco de Previsión Social (BPS)”

Se encarga de coordinar los servicios estatales de previsión social y organizar la seguridad social. Debe iniciar la gestión a través del servicio en línea “Solicitar mi usuario personal”, completar el formulario con los datos del titular y concurrir a las oficinas con el contrato previamente firmado por este (Este último paso se cambió durante el año 2020 debido a la pandemia por COVID-19). www.bps.gub.uy

- “Banco de Seguros del Estado (BSE)”

Esta es una empresa aseguradora estatal, que brinda seguros internacionales para la compra tanto para el exportador como para el importador. www.bse.com.uy

4.3.6 Análisis de Importadores - Distribuidores

En el presente apartado, se mencionarán los principales importadores – distribuidores del mercado uruguayo, priorizando aquellos que se encuentran en grandes ciudades con comprobable experiencia

en el mercado. Los potenciales compradores que encontramos en el país uruguayo son distribuidores y supermercados que ofrecen alimentos procesados y tienen experiencia en la comercialización de snacks. Según la herramienta SOFTRADE 2021, los principales importadores de estos productos son:

“Alimentos Deambrosi”

- Distribuidora e importadora de alimentos
- Página web: www.deambrosi.com.uy
- Dirección: Av. Gral. Rondeau 2257, 11800 Montevideo, Uruguay
- Teléfono de contacto: +598 2924 3222
- Aduana usual: Montevideo
- Países de los que importa en la actualidad: Países Bajos y Egipto.

“Rapenor S.A – Molino Puritas”

- Distribuidora de alimentos
- Página Web: <http://www.puritas.com.uy/>
- Dirección: Carlos A. López 5975, Montevideo, Uruguay
- Teléfono de Contacto: +59822223685
- Aduana usual: Montevideo y Chuy
- Países de los que importa en la actualidad: Rusia.

“Soldo Hnos”

- Distribuidora e importadora de alimentos, bebidas, productos de higiene, entre otros
- Página Web: www.soldo.com.uy

- Dirección: Bvar. José Batlle y Ordóñez, 12900 Montevideo, Departamento de Montevideo, Uruguay (Centro Logístico)
- Teléfono de contacto: +598 2355 0022 20
- Aduana usual: Montevideo y Fray Bentos
- Países de los que importa en la actualidad: Países Bajos y Rusia.

“Unilever Uruguay”

- Marca multinacional distribuidora de alimentos y productos de higiene
- Página Web: <https://www.unilever-southlatam.com/>
- Dirección: Camino Bajo de la Petisa 5205 12800, 12800 Montevideo, Departamento de Montevideo, Uruguay
- Aduana usual: Fray Bentos
- Países de los que importa en la actualidad: Alemania y Argentina.
- Marca que importa: Lays

“Grutacar S.A”

- Importadora y exportadora de productos alimenticios
- Dirección: Av. Millán 4862, 12900 Montevideo
- Aduana usual: Rivera y Paysandú
- Países de los que importa en la actualidad: Argentina y Brasil.
- Marca que importa: Julicroc S.A

“Irazú Distribuidora”

- Importadora y distribuidora de productos alimenticios
- Dirección: AV Gral. Eugenio Garzón N°: 495

- Aduana usual: Fray Bentos
- Países de los que importa en la actualidad: Argentina

“Rapenor S.A “

- Empresa alimenticia
- Página web: <http://www.puritas.com.uy/quienes-somos>
- Dirección: Carlos A. López 5975
- Aduana usual: Fray Bentos
- Países de los que importa en la actualidad: Argentina, Bélgica, Brasil.

“Papas Chips S.A”

- Importadora y exportadora de productos alimenticios
- Dirección: 9 de Abril 1664 Estado Montevideo
- Aduana usual: Fray Bentos
- Países de los que importa en la actualidad: Argentina y Chile.
- Marca que importa: Krachitos

Máximas S.R.L

- Empresa alimenticia
- Dirección de correo electrónico: papitasores@adinet.com.uy
- Aduana usual: Paysandú
- Países de los que importa en la actualidad: Argentina
- Marca que importa: Julicroc S.A

A continuación, se muestra un gráfico de torta mostrando la incidencia de cada uno de los distribuidores en las importaciones Uruguay. Como se puede apreciar, “Papas Chips S.A” poseen una clara diferencia con el resto debido a las cantidades importadas. Cabe aclarar que Argentina es una de los principales clientes de esta marca importadora.



Gráfico N.2: Importadores en Uruguay. Fuente: Softrade

4.3.7 Formas de promoción

A lo largo del intercambio comercial que existe entre los países a nivel mundial, surgió la necesidad de crear lugares neutrales donde importadores y exportadores pudieran demostrar y observar los productos con sus características y beneficios. Desde el año 2020, debido a la pandemia y aislamiento social ocasionado por el virus Covid-19, estos eventos debieron dejar de ser presenciales y ubicarse en un ámbito virtual.

Por un lado, las “Ferias Internacionales” son una de las herramientas más efectivas de promoción para los empresarios, ya que permiten, no solo darse a conocer, sino también empezar a conocer con

mayor facilidad el mercado objetivo y su competencia. Además, en este tipo de eventos resulta de gran facilidad establecer contactos comerciales que pueden ser útiles a corto y mediano plazo.

Otro evento internacional, que resulta una herramienta importante de promoción y comercialización son las “Rondas de Negocios”. Estas están dirigidas a lograr un intercambio comercial, o en su defecto, comenzar una negociación que puede terminar en un intercambio concreto entre las partes en el mediano plazo. La empresa Vikingo Foods S.A a través de recomendaciones de la Agencia Pro Córdoba formó parte de las siguientes:

“Macro rueda de negocios ALADI”

Se llevó a cabo los días 26, 27, 28 y 29 de octubre y estaba apuntada a distintos sectores industriales con mayor foco en lo alimenticio. Hubo compradores de distintas partes del mundo con gran participación del mercado uruguayo. En cuanto a la modalidad, consistió en la concertación de reuniones “one on one” donde el vendedor podía exponer sus productos, ideas y plan exportador.

“Ronda de Negocios – Retail 2021”

De manera presencial, el 30 de noviembre se llevó a cabo esta ronda de negocios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la cual tuvo un formato similar a la anterior: reuniones personales con el comprador para demostrar sus productos y escuchar la propuesta del importador.

Por otro lado, es importante destacar otras ferias comerciales que se realizan anualmente, como así también las programadas para este año 2022, referidas al sector de alimentos (Ver Anexo 9). Si bien por el momento no existe una agenda vigente para ferias internacionales en el año 2022 que tengan como anfitrión a organismos uruguayos, no significa que sea una oportunidad perdida. A estas ferias no solo asistirán empresas uruguayas con stands propios, sino que también sirve como misión comercial para adquirir nuevos contactos internacionales.

Es importante que la empresa participe de estas oportunidades, no solo para conocer a su competencia y nuevas formas de realizar negocios internacionalmente, sino también para darse a conocer y lentamente posicionarse en el radar de los distribuidores y consumidores.

CAPITULO 5. CONSIDERACIONES FINALES

5.1 Análisis F.O.D.A

A continuación, se realiza un Análisis F.O.D.A de la empresa y su proyecto exportador, considerando la información descrita en apartados anteriores. En el análisis se realizan consideraciones que deberían organizarse en la estrategia y propuesta exportadora de Trym´s.

5.1.1 FORTALEZAS

Luego de un exhaustivo análisis, se puede concluir que una de las principales fortalezas de Trym´s, su principal ventaja competitiva, y propuesta de valor es el novedoso método de cocción Kettle. Mediante este método, logran obtener papas fritas más gruesas, resistentes y crujientes con un sabor caramelizado.

Por otro lado, también es importante destacar los más de diez años de experiencia dentro del mercado argentino, lo cual les permite estar completamente interiorizados en el rubro, y listos para enfrentar nuevos desafíos. Esto también contribuye en el logro del constante mejoramiento de la experiencia del consumidor de snacks.

En términos de precio, se pudo demostrar que la empresa será competitiva en el mercado objetivo, ya que maneja precios similares a los de su competencia más directa. Ofrecer precios más bajos que los proveedores de la competencia puede atraer nuevos clientes y aumentar las ventas medias. Sin embargo, los márgenes de beneficio de la empresa pueden verse afectados si las transacciones consisten únicamente en transacciones de bajo beneficio. Esto es algo que se debe tener presente a la hora de obtener un nuevo cliente por el factor precio, sin descuidar los márgenes de ganancia.

Por último, es importante destacar la capacidad de producción de la empresa, así como la maquinaria con la que cuenta. Con respecto a la primera, su capacidad por mes es de aproximadamente seis toneladas y media en tan solo un turno. Se proyecta a futuro la incorporación de tandas laborales

adicionales, con lo que podrían duplicar y hasta triplicar su producción fácilmente. Por otro lado, la empresa lleva invertidos millones de pesos desde sus inicios, en su equipamiento tecnológico, por lo que la maquinaria que actualmente utilizan dentro de la línea de producción cumple a la perfección con los requerimientos de Trym's.

5.1.2 DEBILIDADES

Con respecto a las debilidades, encontramos en primer lugar una grave deficiencia en cuanto a la página web de la empresa. Esta se encuentra desactualizada y no posee traducción al idioma inglés, algo básico para cualquier empresa que desee incursionar en el mercado internacional. Es de gran importancia el diseño de una página web visualmente atractiva, con información sencilla y clarificadora. También cabe destacar que no se realiza una buena atención al cliente, ya que no se atienden sus consultas de forma rápida y eficiente.

En cuanto al producto, es importante destacar que sólo comercializan bolsas de 60 gramos, a diferencia de la competencia en el mercado objetivo, cuyo packaging es más grande. Además, su infraestructura es menor y no desarrollan líneas de alta gama, como las demás marcas.

También se debe tener en cuenta que la empresa jamás incursionó en el mercado externo, por lo que no cuenta con experiencia en la internacionalización. Se espera trasladar la forma de trabajo del mercado doméstico al mercado internacional, siempre que sea posible, pero habrá situaciones en las que se tendrán que encaminar por caminos poco conocidos, distintos a los que están acostumbrados comercializando en Argentina. Por el momento, no existe un equipo de comercio exterior en la empresa, lo que debilita todo el proceso de internacionalización, ya que sería óptimo contar con un experto dentro de la empresa que pueda asesorar a los socios para que todo salga correctamente durante el proceso de exportación.

Por último, se debe poner en relieve el hecho de que la empresa trabaja con solo 2 productores de

papas, materia prima clave e imprescindible para el funcionamiento del negocio. En caso de que uno o ambos proveedores fallen en una entrega, quedarían entregas sin realizar, algo imperdonable en el comercio exterior. Esto puede generar desconfianza con los distribuidores y grandes pérdidas de dinero.

5.1.3 OPORTUNIDADES

Gracias al “Programa Desarrollo Exportador” de Pro Córdoba surge la oportunidad de internacionalizar la empresa sumando la posibilidad de participación en ferias y misiones comerciales. La Agencia Pro Córdoba es de gran ayuda para todas las empresas cordobesas, especialmente pymes que quieren incursionar en nuevos mercados. Presentando distintos programas de financiamiento y oportunidades, como el “FÉXIC” ayudan a la empresa a dar sus primeros pasos en mercados internacionales. Es importante que Trym’s aproveche estas oportunidades de desarrollo y saque lo mejor de ellas.

Por otro lado, se ha dado un exponencial crecimiento del e-commerce, lo cual ofrece un panorama positivo a la hora de incorporar esta modalidad a la empresa y tener más participación en ferias o rondas de negocios virtuales, sin incurrir en grandes gastos. De esta forma, se logra una mayor presencia internacional, pudiendo participar incluso en varias ferias al mismo tiempo a lo largo y ancho del globo.

Adentrándose en el mercado uruguayo, la empresa tendrá la oportunidad de insertarse en un mercado relativamente chico, lo que es óptimo para que comiencen a adquirir experiencia en la internacionalización. Además, este es un país próspero en términos económicos, y se encuentra muy cercano a nuestra provincia.

Por último, es importante que la empresa aproveche las ventajas que se le ofrecen a las pymes en el proceso exportador, y, específicamente las ventajas que tiene a disposición Trym’s debido al tipo de

producto que comercializa. Debido a su posición arancelaria, este cuenta con el beneficio de "Desgravación para Mi Pymes" mediante el cual se desgrava el Derecho de Exportación a las exportaciones que realicen las pymes, y el Reintegro Adicional del 0,5% a aquellos productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos bajo el Sello "Alimentos Argentinos una Elección Natural".

5.1.4 AMENAZAS

En cuanto a las amenazas, es importante destacar en primer lugar la pandemia por COVID-19 que atraviesa el mundo en la actualidad, la cual continúa presente a pesar de la exitosa campaña de vacunación a nivel mundial. Esto genera nuevas amenazas sobre todo relacionadas al cierre o disminución de empleados por actividad debido a cuestiones de protocolo, cambios en normativas dentro del comercio exterior y las inestabilidades políticas y económicas que sufre Argentina.

Por otro lado, en cuanto a la competencia en el mercado objetivo, hay marcas con productos similares a los de Trym's, como Herr's, la cual también produce utilizando el método Kettle. Además, parte de su competencia es conocida a nivel internacional, lo que les da una gran ventaja sobre la empresa argentina.

La empresa tiene un gran desafío, que es lograr incursionar en el mercado objetivo frente a competidores internacionales ya posicionados y con reconocimiento internacional. La dificultad de diferenciarse por método de producción y precios (idénticos a la competencia) y sin una decisión de presupuesto para plan de marketing publicitario. Es por esto que se sugiere hacer un mayor esfuerzo en los precios de comercialización optimizando costos productivos y logísticos.

5.2 Plan de Acción Inicial

El mejor plan de acción será el que más se ajuste a la realidad y necesidades de la empresa en particular, cada organización debe trazarse un camino propio. Tras un exhaustivo análisis del mercado uruguayo se procederá a realizar algunas recomendaciones, que sirvan como guía a la hora de emprender la primera exportación de Vikingo Foods S.A bajo la marca de Trym's.

En primer lugar, considerando que la empresa jamás incursionó en el mercado internacional, es importante que se inscriban como exportador/importador, ante la Dirección General de Aduanas de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Se recomienda leer la “Guía para la primera Exportación” expedida por el Ministerio de Desarrollo Económico, la cual cuenta con datos valiosos que pueden acompañar a la empresa en el proceso. (disponible en https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/guia_para_la_primera_exportacion.pdf).

Por otro lado, se recomienda a los socios que comiencen a informarse y familiarizarse con ciertas cuestiones esenciales en toda exportación. En primer lugar, es importante tener presentes los documentos requeridos para la exportación, con ayuda tanto de la Agencia Pro Córdoba, el despachante, y la persona incorporada en la empresa como experto en comercio exterior.

A continuación, se detallan los documentos principales en una exportación:

- Contrato de compra - venta internacional
- Factura Pro-forma
- Factura Comercial
- Certificado de Origen
- Packing List
- Documentos de transporte

También, al momento de querer exportar, es esencial determinar con el cliente cuál será el Término de venta. Para esta situación, la Cámara de Comercio Internacional (CCI), elaboró una serie de reglas

que definen las obligaciones y responsabilidades recíprocas entre vendedor y comprador en relación al desplazamiento de la mercadería, la transferencia de costos, riesgos y gestión de documentos, estas son conocidas como “Incoterms”. A continuación, se realizará un breve resumen de los más comunes.

- EXW (Ex Works): Es el de menor obligación para el vendedor, obligándose a poner las mercancías a disposición del comprador generalmente en la fábrica o depósito del vendedor.
- FCA ("Free Carrier"): El vendedor cumple con su obligación cuando entrega las mercancías, despachadas para exportación, al transportista designado por el comprador en el lugar convenido.
- CIP (“Carriage and Insurance Paid to): El vendedor entrega las mercancías al transportista por el designado, pagando el flete del transporte y el seguro de las mismas hasta el destino convenido.

Asimismo, es primordial definir, en tercer lugar, el medio de pago a utilizar con el cliente, esto se realiza en base a la confianza, el tamaño de las partes, el monto de la transacción y los costos financieros de la transacción. La seguridad de un medio de pago está en estrecha relación con su costo. Basándose en estos factores, se identifican distintos medios de cobro, donde los más utilizados son:

- Transferencia/orden de pago: Consiste simplemente en una transferencia de fondos que el importador le envía al exportador mediante los bancos comerciales, ya sea por adelantado o al momento de recibir la mercadería.
- Cheque: Es un mandato de pago a favor de una persona, que necesariamente ha de ser una Caja de Ahorros o un Banco.
- Cobranza Documentaria: En este caso el exportador se encarga de la gestión de cobro a un banco comercial. Usualmente, el exportador entrega documentos, tales como factura

comercial, certificado de origen, conocimiento de embarque y letra de cambio, indicando las condiciones en las que debe realizarse el pago por parte del importador.

- Carta de crédito: Es una de las modalidades más utilizadas en aquellos casos donde la empresa no tiene relación comercial previa con el importador, y la que se le recomienda utilizar a Trym's, al menos en un principio. Es el banco del comprador quien se obliga a realizar el pago ante el vendedor, una vez que el vendedor presente la documentación que certifique la operación de venta. La carta de crédito puede ser confirmada por el banco del vendedor.

En consecuencia, es indispensable para los socios tomar contacto con un despachante que pueda asesorarlos y llevar el proceso de la primera exportación. Esto lo pueden hacer mediante la Agencia Pro Córdoba, la cual tiene un Convenio de Articulación con el Centro de Despachantes de Aduana. Este se estableció con el fin de establecer lazos que permitan contribuir en el desarrollo de actividades de asistencia técnica para las empresas de Córdoba que quieran incursionar o fortalecer sus actividades en el comercio exterior, buscando promover y facilitar la actividad exportadora en la Provincia. De esta forma, la Agencia podrá facilitarle a la empresa la selección de un despachante que se ajuste a sus necesidades. (Disponible en <https://www.procordoba.org/renovacion-convenio-articulacion-centro-despachantes-aduana-6292.html>)

En cuanto a la visibilidad de la empresa, es importante llevar a cabo acciones que los hagan ubicarse en el radar de los distribuidores y potenciales clientes. Esto se logra contando con redes sociales y pagina web atractiva y con información útil y actualizada. Además, obviamente mediante la participación en ferias y rondas de negocios, tanto virtuales como presenciales, para dar a conocer el producto y comenzar a hacer contactos de negocio concretos ¹¹.

Una vez habiendo cerrado una operación de venta en el mercado objetivo, se debe comenzar a pensar en la distribución de los productos. Como ya se mencionó en el Diagnóstico, es importante que la

¹¹ Ver Anexo 9

empresa realice un riguroso análisis de los canales de distribución porque estos son los que garantizan la colocación de sus productos en el mercado objetivo. Un paso clave en esta dirección es solicitar cotizaciones a distintos agentes de transporte internacional, para estar al tanto de los precios que se manejan, y a su vez, escoger al que ofrezca mejores tarifas. El transporte terrestre, el más conveniente a utilizar en este caso, se caracteriza por su simplicidad y disponibilidad para transportar cualquier tipo de mercadería. Se ha recabado información de algunas empresas de logística en Córdoba, que tengan la opción de transporte terrestre.

“Córdoba Internacional”

- Agente de cargas
- Página web: <http://www.cordobaintl.com.ar/>
- Contacto: removals@cordobaintl.com.ar

“Grupo Cargo”

- Agente de cargas
- Página web: <https://www.grupocargo.com/>
- Contacto: comercialcba@grupocargo.com

“Framex Logística”

- Agente de cargas
- Página web: <http://framexgroup.com/>
- Contacto: hola@framexgroup.com

Otro aspecto a tener en cuenta, es la elección de un Depósito fiscal. Según la AFIP, se los puede definir como “los lugares operativos habilitados por la Dirección General de Aduanas, para la realización de operaciones aduaneras inherentes al almacenamiento de mercaderías sólidas, líquidas y gaseosas que se encuentran bajo el control del servicio aduanero”. En Córdoba, se recomienda utilizar el Depósito Fiscal CaCEC (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba). Este

es cómodo y de fácil acceso, al estar ubicado estratégicamente sobre Av. Circunvalación, lo cual facilita el arribo y envío de cargas.

Depósito Fiscal CaCEC

- Dirección: Jerónimo de Helguera 4785 - Ingreso por Av. 11 de Septiembre y Del Escudo Provincial
- Tel: +54 9 351 6176553
+54 9 351 5328169
- Página web: <https://www.cacec.com.ar/CanalContenido/depositoContacto>

Por último, el seguimiento de post-venta es muy importante para que un cliente perdure en el tiempo y para ampliar nuestra cartera de compradores es necesario generar herramientas que otorguen mayor seguridad y confianza entre los mismos. Por tal razón, implementar mecanismos de post-venta es una buena estrategia para mantenerse inserto en un mercado. Así, el seguimiento de una venta se puede realizar por medio de servicios técnicos, atención al cliente, garantías y descuentos en las compras, entre otros.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

En el contexto actual, la internacionalización es uno de los elementos clave para el éxito de una empresa y sus perspectivas de futuro. Pero hay que tener en cuenta que la actividad exportadora no es una acción eventual que responde a situaciones coyunturales, sino que exige una visión a mediano y largo plazo con una estrategia claramente definida.

Trym's se destaca principalmente gracias a la calidad de sus productos, los cuales se pueden considerar premium en su nicho. Afortunadamente existe poca competencia directa sobre sus productos, ya que el estilo de cocción no es común en snacks de papa o batata, por lo que es difícil de encontrar un producto igual en el mercado interno. En cuanto al mercado objetivo, Uruguay, a pesar de existir una marca que utiliza el método Kettle, tampoco es significativa la competencia, ya que es una sola marca entre todas las demás existentes que utilizan el método convencional de cocción.

No obstante, es de vital importancia trabajar en la promoción y publicidad, ya que Argentina y los países latinoamericanos en general, no son mercados que conozcan y elijan el estilo Kettle. Es importante que las personas cuenten con esta información antes de elegir una marca de snacks, ya que se lograría que más gente escoja a Trym's por su innovador método de cocción y no solamente por mostrar una imagen relacionada a la condición de saludable, libre de TACC o gourmet. La marca debe hacer énfasis en la explicación de su proceso productivo para que los consumidores tomen una decisión informada.

Respecto a los mercados internacionales en particular, si bien existen marcas muy reconocidas de las cuales Trym's podría ser competencia directa, en su mayoría estas tienen mayor experiencia en el sector por lo que ofrecen productos con precios altos. El empeño que la dirección tiene puesto tanto en la innovación de sabores y de producto, como en el manejo organizacional, hace que todos los

puntos evaluados, como mejoras potenciales, sean desafíos posibles de cumplir. Tienen intenciones de certificar calidad y determinar procesos dentro de la organización, lo que los fortalecería aún más frente a la competencia.

También, es muy importante destacar el hecho de que tienen una alta capacidad productiva a pesar de poseer un único turno de producción. Esto significa que, al agregar turnos adicionales, podrían cumplir sin problemas la demanda internacional. Este punto es fundamental, ya que no lograr abastecer la demanda en mercados internacionales, no solo puede incurrir en grandes pérdidas de dinero, sino también en un motivo de desconfianza y hasta de cancelación de contrato por parte de los distribuidores.

La expansión de la firma a nivel internacional, accediendo a programas de desarrollo, proyectando participaciones en ferias y misiones comerciales internacionales, asegurándose en marketing y comunicación e intentando mejorar los canales de atención al cliente, es un hecho que sin dudas va a suceder en el corto plazo. La gestión de ventas al exterior requiere de un gran compromiso y un trabajo constante, por lo que es preferible avanzar con pequeños pasos en el montaje de una estructura sostenible en el tiempo, con una base consolidada de comercialización en el mercado local. Realmente se ve a Vikingo Foods como una pyme con gran potencial exportador.

A continuación, se detallan algunas propuestas finales de mejoras, fundamentales para comenzar la expansión hacia mercados internacionales:

1) ACTUALIZACIÓN DE PÁGINA WEB /REDES SOCIALES

- o Actualización de contenido, material digital, fotos y videos institucionales

- o Traducción de web y folletos al idioma inglés

- o Seguimiento de redes sociales

- o Folletería digital para el envío a potenciales clientes, material digital con detalle de productos, precios y especificaciones técnicas

o Generar contenidos de la visión exportadora de la empresa y de acciones para desarrollar

2) ASESORAMIENTO EN MARKETING, DISEÑO Y PACKAGING

o Trabajar sobre los envases primarios, empaquetado, diseños y materiales para lograr impacto visual y sobre todo durabilidad. Es importante que adapten su empaquetado a las cantidades que se comercializan en su mercado objetivo.

o Trabajar sobre la información de los Datasheets generales y etiquetas. Se propone tomar y detallar normas internacionales en español e inglés, de manera de que los productos pudieran cumplir los requerimientos de varios países a la vez (ejemplo FDA).

o Asesoramiento sobre los logos y sellos que deben imprimirse en los envases y su disposición sobre los espacios visualmente

3) CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y PROCESOS

o Retomar certificación para productos que no tiene certificación KOSHER.

o Diseñar procesos a nivel general en la empresa, sobre todo de producción.

4) TRABAJAR EN EL ANÁLISIS DE COSTOS

o Analizar costos internos administrativos y de producción.

o Analizar costos de exportación.

5) DIVERSIFICACIÓN DE PROVEEDORES

o Búsqueda de proveedores de su materia prima principal, papa y batata, para tener una base de datos en caso de que por alguna razón los proveedores principales fallen con su entrega

6) INCORPORACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

o Participar del Programa Primer Paso

o Cooperar con universidades y prácticas profesionales.

o Necesario principalmente para la organización logística.

Vikingo Foods S.A, específicamente la marca Trym´s, cuenta con una gran proyección de crecimiento en el mercado interno y un gran potencial respecto al mercado internacional. Sin embargo, existen dentro de la empresa algunos puntos a resolver, sobre todo dentro de la estructura organizacional, su planificación estratégica y la formalización de algunos aspectos como procedimientos, certificaciones y análisis de costos. Trabajando en todos estos puntos y tomando acciones puntuales, se puede explotar eficientemente la fuerza y proyección que posee la empresa respecto a expansión y crecimiento.

Por último, resulta de importancia enfatizar que un plan de exportación es sumamente necesario, puesto que ayuda a concebir las operaciones de comercio exterior como un proceso sistemático a realizar paso por paso, para internacionalizar un producto de forma exitosa. Se espera que a partir de esta guía la empresa logre efectuar su primera exportación exitosa al mercado objetivo, sustentando todo el proceso con la matriz FODA. Esta permite conocer minuciosamente sus fortalezas para competir en el mercado, así como sus debilidades para delimitar acciones para mitigarlas.

BIBLIOGRAFÍA:

- **DANIELS, JOHN D,** (2013), *Negocios Internacionales : Ambientes y Operaciones*, Naucalpan de Juárez, México : Pearson
- **DEAZA, DÍAZ, CASTIBLANCO, BARBOSA,** (2020), *INTERNATIONAL MARKET SELECTION MODELS: A LITERATURE REVIEW*.
- **Douglas, S.P., y Craig, C.S.** (1992), "Advances in international marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, n° 4, Diciembre, pp. 291-318.
- **GARRIDO, S.** (2003): *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill, Madrid.
- **J. Daniels, L. Radebaugh, & D. Sullivan,** (2013). *Negocios Internacionales, Ambitos y Operaciones* . México : Pearson.
- **Lerma, A.; Marquez, E.** (2013). *Misiones Comerciales*. Alfaomega. Primera Edición
- **LLAMAZARES, O.** (2014): "¿Qué es un plan de exportación?" *Global Negotiator Blog*. Entrada del día 02/06/2014. Disponible en: <http://www.globalnegotiator.com-/blog/que-es-un-plan-de-exportacion/>
- **Ministerio de Producción de la Nación Argentina.** *Buenas Prácticas Exportadoras. Manual para consultores*.
- **Ministerio de Desarrollo Económico** (2018). *Guía para la Primera Exportación*. (Disponible en: https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/guia_para_la_primera_exportacion.pdf)
- **Papadopoulos, N. & Denis, J.-E.** (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International marketing review*, 5(3), 38-51. doi: 10.1108/eb008357

Sitios Consultados:

- Argentina Trade Net - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y culto:
<https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet>
- Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/home>
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CACEC): <https://www.cacec.com.ar/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): <https://www.cepal.org/es>
- Doing Business 2020 - Midiendo Regulaciones para hacer negocios:
<https://archive.doingbusiness.org/es/doingbusiness>
- Estado Plurinacional de Bolivia - Ministerio de la Presidencia:
<https://www.presidencia.gob.bo/>
- Gobierno de Chile : <https://www.gob.cl/>
- Google Maps: <https://www.google.com.ar/maps>
- Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE): <https://inec.cr/enlace/instituto-brasileno-de-geografia-y-estadistica-ibge>
- Naciones Unidas (ONU): <https://www.un.org/es/>
- ProCórdoba - Agencia de promoción para el comercio exterior: <http://www.procordoba.org/>
- Softrade: <https://softrade.info/login>
- Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas:
<https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Trym's: <http://tryms.com.ar/>
- UN Comtrade Database : <https://comtrade.un.org/>

ANEXO

Anexo 1:



CLÁSICAS

Trym's
CLÁSICAS

Rico en Omega 9

60g

INGREDIENTES

Trym's Clásicas experimenta el delicioso sabor de las mejores papas de la naturaleza, freidas en pequeñas cantidades en aceite de girasol alto oleico y espolvoreadas con la cantidad justa de sal. Las papas fritas kettle Trym's Clásicas son más gruesas y mantienen su textura crujiente por más tiempo. Perfectas para dipear. Creemos que estarás de acuerdo en que estas son las papas fritas más sabrosas y sanas que puedas comer.

Usamos papas con cáscara **100% naturales**, seleccionadas y frita lentamente en aceite de girasol alto oleico. Agregando nuestros exquisitos sabores logramos chips **crocrantes, ricos e irresistibles**.

Una porción de 25g aporta:

GRASAS TRANS	CALORIAS	SODIO	FIBRAS
0%	125	138 mg	1g

% Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kJ

PAPAS FRITAS CON CEBOLLA MORADA ESTILO KETTLE - LIBRE DE GLUTEN - SIN T.A.C.C.

mas crujientes estilo **KETTLE** CON CÁSCARA

Sin T.A.C.C.

Información Nutricional

Porción de referencia 25g (1 taza de té)
Porciones por envase: 2,4

	Cantidad por 100g	Cantidad por porción	%VD*
Valor energético	501kcal=2104kJ	125kcal=525kJ	6
Carbohidratos	44g	11g	4
Proteínas	7g	2g	2
Grasas Totales	33g	8g	15
Grasa Saturadas	3g	1g	3
Grasa Trans	0g	0g	(-)
Fibra Alimentaria	4g	1g	4
Sodio	670mg	138mg	7

(*) % Valores diarios con base a una dieta de 2000kcal u 8400kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Ingredientes
Papas, aceite de girasol, sal, cebolla morada en polvo.

* Al igual que todos los productos elaborados con aceite de girasol alto oleico.

Imágen 1: Papas fritas clásicas.

Anexo 2:



Batatas Clásicas

Trym's
BATATAS Clásicas

Rico en Omega 9

65g

INGREDIENTES

Trym's Batatas Clásicas, comienza con un corte más grueso de batata y las cocinamos por lotes lentamente en aceite de girasol alto oleico para obtener un sabor único. Sazonadas con un toque de sal. Si estás buscando una experiencia auténtica de kettle, te invitamos a disfrutar del excelente sabor de Trym's.

Usamos papas con cáscara **100% naturales**, seleccionadas y frita lentamente en aceite de girasol alto oleico. Agregando nuestros exquisitos sabores logramos chips **crocrantes, ricos e irresistibles**.

Una porción de 25g aporta:

Grasas Trans	Carbohidratos	Sodio	Fibras
0g	28g	204g	8g

Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kJ

BATAS FRITAS CLÁSICAS ESTILO KETTLE - LIBRE DE GLUTEN - SIN T.A.C.C.

mas crujientes estilo **KETTLE** CON CÁSCARA

Sin T.A.C.C.

Información Nutricional

Porción de referencia: 25 g (1 taza de té)
Porciones por envase: 2,6

	Cantidad Por 100g.	Cantidad Por porción %VD*
Valor energético	344 kcal=1445 kJ	86 kcal=361 kJ 4
Carbohidratos	28g	7g 2
Proteínas	1g	1g -
Grasas totales	24g	6g 11
Grasas saturadas	3g	1g 5
Grasas trans	0g	0g 0
Fibra alimentaria	8g	2g 8
Sodio (mg)	204g	51g 2

(*) % Valores diarios con base a una dieta de 2000kcal u 8400kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Ingredientes:
Batatas, Aceite de Girasol y Sal. Puede contener, Trazas de Maní, Soja y derivados lacteos.

Imágen 2: Batatas Fritas Clásicas

Anexo 3:



Nachos

INGREDIENTES

Los nachos con queso cheddar Trym's, capturan el sabor audaz y sabroso del queso cheddar con el auténtico sabor del maíz amarillo nixtamalizado.

Información Nutricional

Porción de referencia: 25 g (1 taza de té)
Porciones por envase: 3

	Cantidad Por 100g.	Cantidad Por porción	%VD*
Valor energético	466 kcal-1957 kJ	121 kcal-508 kJ	4
Carbohidratos	68g	17g	6
Proteínas	2g	3g	
Grasas totales	18g	5g	9
Grasas saturadas	2g	1g	5
Grasas trans	0g	0g	0
Fibra alimentaria	9g	2g	8
Sodio (mg)	412g	103g	4

Una porción de 25g aporta:

Grasas Trans 0g. 0%	Carbohidratos 68g. 6%	Sodio 412g. 4%	Fibras 9g. 8%
----------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	----------------------------

* Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kJ

Usamos papas con cáscara **100% naturales**, seleccionadas y fritas lentamente en aceite de girasol alto oleico. Agregando nuestros exquisitos sabores logramos chips **crocrantes, ricos e irresistibles**.




(*) % Valores diarios con base a una dieta de 2000kcal u 8400kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Ingredientes: Maíz amarillo en grano entero, Agua, Aceite de Girasol y Sal. Puede contener, Trazas de Marí, Soja y derivados lácteos.

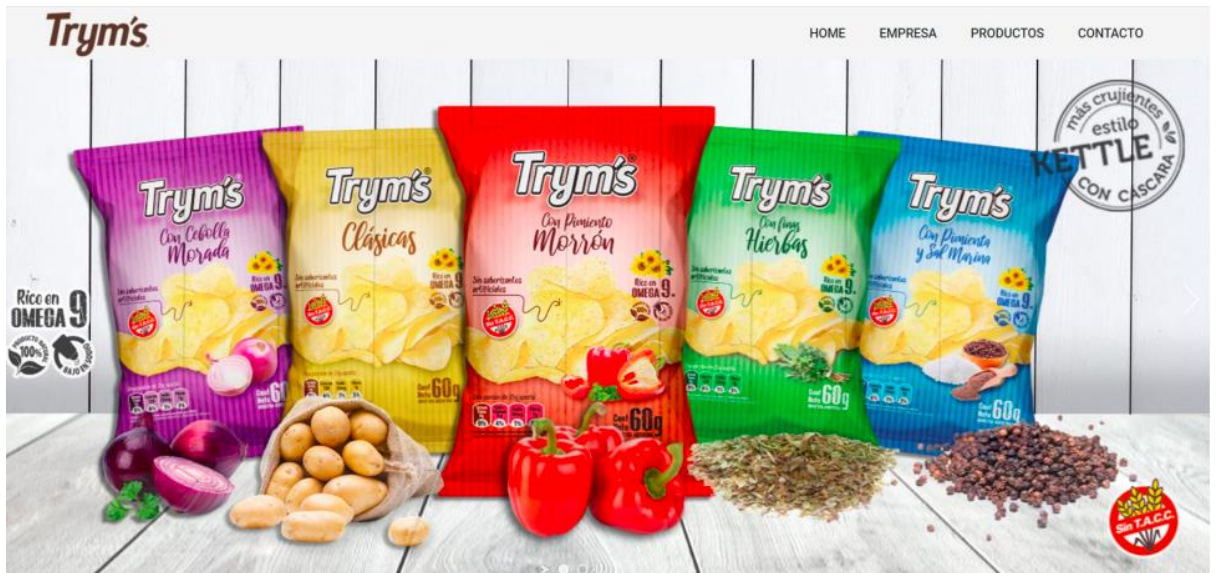
★ Al igual que todos los productos elaborados con aceite de girasol alto oleico.

Imágen 3: Nachos sabor cheddar.

Anexo 4:



Imágen 4: Logo de la empresa



Imágen 5: Imagen corporativa de la empresa.

Anexo 5:

Unidades dentro de la carga lun., sep 26, 2022

paleta 1

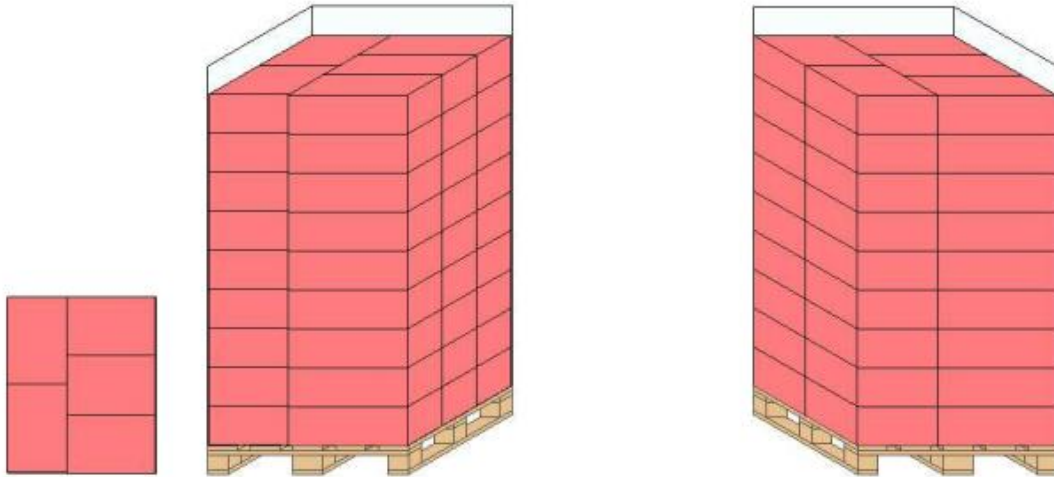


Parte #	Cant.	Descripción	Unidades internas	Unidades totales
■ Papas Fritas	45	Papas Fritas	27	1215
				Total 1215

Detalles Del Plan De la Carga lun., sep 26, 2022

Creado por **CargoWiz**

paleta # 1 Descripción: Pallet
 Archivo De Base de datos Del Envío: CargoEtc.mdb



Tamaño Paleta, cm:

Contador de carga

Longitud usada por la carga:

Volumen Info, Cu M:

No existe un límite de kg

Eficiencia del embalaje:

Centro de gravedad (Carga):

Longitud: 120

Carga Total: 45

cm Utilizado: 120

Vol. Paleta: 2.28

Peso Total: 0

Vol. Paleta usado: 91.6%

De Frente: 0 cm

Anchura: 100

Cargado: 45

Metros usados: 1.2

Vol. Utilizado: 2.09

Cargado: 0

Puede contener: 120 L x 99.5 W x 175.5 H

Altura: 190

No Cargado: 0

Metros Dejados: 0

Vol. Vacío: 0.19

No Cargado: 0

Este programa determina un ajuste espacial eficiente sin la consideración de la seguridad o de las cuestiones legales.

El usuario es el responsable de la conveniencia de la disposición

Parte #	Cant.	Prioridad	Descripción	L	W	H	Peso
■ Papas Fritas	45	--	Papas Fritas	59.5	40	19.5	0

Imágen 6: Detalles de la carga.

Anexo 6:



Imágen 7: Productos de la marca Julicroc.

Anexo 7:



Imágen 8: Marca "De la Tierra".



Imágen 9: Marca "Trekas"

Anexo 8:



Imágen 10: Marca “María Bonita”



Imágen 11: Marca “Herr’s”

Anexo 9:

Industrias alimenticias y bebidas	Offshore technology Conference	Estados Unidos	02/05/2022 al 05/05/2022	Presencial
	SIAL	Francia	15/10/2022 al 19/10/2022	
	IFE- INTERNATIONAL FOOD AND DRINK EVENT	Reino Unido	21/03/2022 al 23/03/2022	Presencial
	ENCUENTRO NACIONAL RETAILER 2022	Argentina	Noviembre	
	ESPACIO FOOD AND SERVICE	Chile	27/09/2022 al 29/09/2022	Presencial
	Ronda alimentos y bebidas La Rural 2022	Argentina	24/07/2022 al 27/07/2022	Presencial
	EXPO ALADI 2022		10/10/2022 al 19/10/2022	
	LATINAS EXPORTAN GANAR GANAR - ALADI		Junio	
	THAIFEX (Dulces)	Tailandia	24/05/2022 al 28/05/2022	Presencial
	SEMANA COMEX 2022	Argentina	01/10/2022 al 07/10/2022	
	PRODEXPO	Rusia	07/02/2022 al 11/02/2022	Presencial
	APAS	Brasil	16/05/2022	Presencial

Imagen 12: Calendario de ferias y rondas comerciales 2022. (Extraído del Observatorio de Comercio Exterior)