

# **Diseño del plan exportador para la empresa Vector Foods SAS**

**José Ricardo Betancur Calle**

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas (MBA)

Asesora temática: Ángela María Henríquez Díaz

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa

**Universidad EAFIT**

**Maestría en Administración de Empresas (MBA)**

**Escuela de Administración**

**Medellín**

**2020**

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....  | 8  |
| 2. Diagnóstico de internacionalización.....                                     | 9  |
| 2.1 Condiciones de la compañía .....  | 9  |
| 2.2 Condiciones de producto.....  | 11 |
| 2.3 Condiciones de exportaciones .....  | 12 |
| 2.4 Condiciones de mercado.....   | 14 |
| 3. Selección de mercados.....   | 17 |
| 3.1 Identificación de mercados a partir de información económica .....          | 17 |
| 3.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables.....  | 19 |
| 3.2.1 Riesgo económico.....   | 20 |
| 3.2.2 Riesgo de tipo de cambio e inflación .....                                | 24 |
| 3.2.3 Competencia local e internacional.....                                    | 28 |
| 3.2.4 Potencial del tamaño del mercado .....                                    | 36 |
| 3.2.5 Entorno legal y regulatorio .....   | 43 |
| 3.2.6 Entorno cultural.....   | 45 |
| 3.2.7 Riesgo político en el mercado objetivo .....                              | 51 |
| 3.2.8 Situación social en el mercado objetivo.....                              | 52 |
| 3.2.9 Reintegro de divisas al país de origen desde el mercado objetivo .....    | 54 |
| 3.2.10 Presencia de distribuidores o intermediarios en el mercado objetivo..... | 55 |
| 3.2.11 Talento humano en el mercado objetivo.....                               | 58 |
| 3.2.12 Infraestructura del mercado objetivo .....                               | 59 |
| 4. Análisis del producto en el mercado objetivo.....                            | 60 |
| 4.1 Aranceles, preferencias arancelarias .....                                  | 60 |
| 4.2 Barreras no arancelarias .....  | 61 |
| 4.3 Segmentación y nicho de mercado .....                                       | 63 |
| 4.4 Competencia.....  | 65 |
| 4.5 Logística de la exportación.....  | 69 |
| 4.6 Costeo del producto para la exportación .....                               | 79 |
| 4.7 Canales de distribución y comercialización .....                            | 79 |
| 4.8 Aproximación a la estrategia de precio.....                                 | 83 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.9   | Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción..... | 85  |
| 5.    | Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción.....  | 87  |
| 5.1   | Objetivos.....  | 87  |
| 5.1.1 | Objetivo general.....   | 87  |
| 5.1.2 | Objetivos específicos.....                                    | 87  |
| 5.2   | Matriz DOFA y estrategias.....                                | 87  |
| 5.3   | Plan de acción del plan exportador.....                       | 92  |
| 5.4   | Cronograma de actividades para el plan exportador.....        | 94  |
| 5.5   | Conclusiones del plan exportador.....                         | 95  |
| 6.    | Lecciones aprendidas.....                                     | 96  |
| 6.1   | Desde la óptica del mercado.....                              | 96  |
| 6.2   | Desde la óptica de la organización.....                       | 97  |
| 6.3   | Desde la óptica del proceso de intervención.....              | 99  |
|       | Referencias bibliográficas.....                               | 100 |

## Lista de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Marcas y productos Vector Foods SAS .....  | 9  |
| Figura 2. Ventas por canal Vector Foods 2019.....  | 10 |
| Figura 3. Línea de papas MonteRojo.....  | 12 |
| Figura 4. Snacks MonteRojo resaltando en góndola .....   | 15 |
| Figura 5. PIB nominal de Estados Unidos .....  | 20 |
| Figura 6. Crecimiento anual real del PIB en Panamá .....   | 22 |
| Figura 7. Gráfico USD/COP .....  | 24 |
| Figura 8. Inflación anual Estados Unidos .....   | 25 |
| Figura 9. Inflación anual Panamá .....   | 26 |
| Figura 10. Gráfico CLP/COP.....  | 27 |
| Figura 11. Inflación anual Chile .....   | 28 |
| Figura 12. Participación de mercado por compañía en la categoría de snacks en Estados Unidos a 2019..... | 29 |
| Figura 13. Participación de mercado por marca en la categoría de snacks en Estados Unidos a 2019.....    | 30 |
| Figura 14. Concentración de mercado en la categoría de snacks en Estados Unidos.....                     | 31 |
| Figura 15. Participación de mercado por compañía en la categoría de snacks en Chile 2019..               | 34 |
| Figura 16. Participación de mercado por marca en la categoría de snacks en Chile a 2019 ....             | 35 |
| Figura 17. Concentración de mercado en la categoría de snacks en Chile.....                              | 36 |
| Figura 18. Tamaño del mercado de snacks en Estados Unidos en millones de dólares .....                   | 37 |
| Figura 19. Crecimiento anual del mercado de snacks en Estados Unidos.....                                | 37 |
| Figura 20. Composición de la industria de snacks en Estados Unidos .....                                 | 38 |
| Figura 21. Tamaño del mercado de snacks en Panamá en millones de dólares .....                           | 39 |
| Figura 22. Crecimiento anual del mercado de snacks en Panamá .....                                       | 40 |
| Figura 23. Tamaño de mercado de snacks en Chile en millones de pesos chilenos.....                       | 41 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 24. Crecimiento des mercado de snacks en Chile .....   | 41 |
| Figura 25. Composición de la industria de snacks en Chile .....   | 42 |
| Figura 26. Dimensiones Geert Hofstede de Estados Unidos vs Colombia.....                                | 47 |
| Figura 27. Dimensiones Geert Hofstede de Panamá vs Colombia .....                                       | 47 |
| Figura 28. Dimensiones Geert Hofstede de Chile vs Colombia .....  | 48 |
| Figura 29. Índice de riesgo político.....   | 52 |
| Figura 30. Índice de Gini de Estados Unidos.....  | 53 |
| Figura 31. Brecha de pobreza en Estados Unidos.....   | 53 |
| Figura 32. Distribución por canal del mercado de snacks en Estados Unidos .....                         | 55 |
| Figura 33. Participación de mercado por marca de <i>retail</i> en Estados Unidos .....                  | 56 |
| Figura 34. Tasa de desempleo en Estados Unidos .....  | 58 |
| Figura 35. Tasa de inscripción escolar a nivel terciario en Estados Unidos .....                        | 59 |
| Figura 36. Índice de desempeño logístico .....  | 60 |
| Figura 37. Estructura tricapa empaques exportación MonteRojo.....                                       | 70 |
| Figura 38. Ficha técnica caja utilizada para embalaje MonteRojo .....                                   | 71 |
| Figura 39. Ejemplo de “Nutrition Facts” de acuerdo con la guía de etiquetado de la FDA.....             | 72 |
| Figura 40. Accesos marítimos Colomba – Estados Unidos .....   | 75 |
| Figura 41. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Estados Unidos.....               | 75 |
| Figura 42. Costes y riesgos por asumir según el Incoterm acordado.....                                  | 77 |
| Figura 43. Cotización agente aduanero para Vector Foods.....  | 78 |
| Figura 44. Plan de acción para ejecución del plan exportador a Estados Unidos de Vector Foods SAS ..... | 93 |

## Lista de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz de selección para papas chips .....  | 19 |
| Tabla 2. Participación de mercado por compañía en la categoría de snacks en Panamá para 2019 .....     | 32 |
| Tabla 3. Participación de mercado por marca en la categoría de snacks en Panamá para 2019 .....        | 33 |
| Tabla 4. Resultado de matriz de selección para mercados objetivo de Vector Foods.....                  | 50 |
| Tabla 5. Importadores estadounidenses de partida arancelaria 200520 en 2019 .....                      | 57 |
| Tabla 6. Segmentación de mercado para Vector Foods en Estados Unidos según ciudad destino .....        | 64 |
| Tabla 7. Principales competidores en la subcategoría de papas chips en Estados Unidos .....            | 66 |
| Tabla 8. Cotización flete aéreo versus marítimo para un contenedor de 20 pies de snacks MonteRojo..... | 73 |
| Tabla 9. Costeo unitario de papas MonteRojo.....   | 79 |
| Tabla 10. Potenciales canales de distribución para los chips MonteRojo .....                           | 80 |
| Tabla 11. Aproximación al precio objetivo de chips de papa MonteRojo .....                             | 83 |
| Tabla 12. Matriz DOFA de Vector Foods SAS.....   | 88 |
| Tabla 13. Estrategias a partir de la matriz DOFA de Vector Foods SAS.....                              | 90 |
| Tabla 14. Cronograma plan exportador de Vector Foods SAS .....   | 94 |

## **Resumen**

En este documento se propone un plan a ejecutar por la empresa Vector Foods SAS, para lograr un ingreso exitoso al mercado estadounidense de su producto papas chips marca MonteRojo, enmarcado en un enfoque en el que se le plantea a la marca la apertura comercial a países por fuera de Colombia, donde las condiciones del mercado podrían ser incluso mejores a las del mercado local. Se parte de la selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables de tipo económico, culturales, legales y propias del mercado de snacks. Después se realiza un análisis del producto en el mercado objetivo, donde se hace una caracterización de las barreras arancelarias y no arancelarias, una descripción del nicho de mercado, la competencia, los potenciales canales de distribuciones, y aproximaciones a la estrategia de precios y comunicación, que deberán ser llevados a cabo por parte de la empresa para lograr un ingreso exitoso al mercado destino. Finalmente, se plantea un plan de acción con su respectivo cronograma, para ser ejecutado por parte de la compañía, con el ánimo de lograr precisamente esa primera exportación al mercado estadounidense.

**Palabras claves:** Plan exportador, Aranceles, Snacks, Producto premium, Registro sanitario, MonteRojo.

## **Abstract**

This document proposes a plan to be executed by the company Vector Foods SAS, to achieve a successful entry into the US market of its potato chips branded MonteRojo, framed in an approach in which the brand is proposed to open trade to countries outside of Colombia, where market conditions could be even better than in the local market. It starts from the selection of the target market from the application of economic, cultural, legal variables and others typical of the snack market. Afterwards, an analysis of the product is carried out in the target market, where a characterization of the tariff and non-tariff barriers is made, a description of the market niche, the competition, the potential distribution channels, and approaches to the pricing and communication strategy, which must be carried out by the company to achieve a successful entry into the target market. Finally, an action plan is proposed with its respective schedule, to be executed by the company, with the aim of achieving that first export to the US market.

**Key words:** Export plan, Tariffs, Snacks, Premium product, Sanitary registration, MonteRojo.

## 1. Introducción

El mercado de snacks en el mundo tiene un tamaño 162.000 millones de dólares en ventas anuales (Euromonitor International, 2019). Colombia representa apenas el 0,6% de este total, pero aun así, es una industria que en el país representa casi 3 billones de pesos de ventas al año (Euromonitor International, 2019), lo cual muestra lo interesante que es. Apostándole a robar una porción de ese mercado en términos locales, se creó Vector Foods SAS en 2015, que hoy tiene una de sus marcas, MonteRojo, enfocada en ofrecer snacks premium y gourmet, a un público de un segmento socioeconómico medio-alto en Colombia. La empresa desde su creación no ha dejado de crecer, pero nunca se había enfocado en ampliar sus fronteras y comenzar a exportar, y hasta la fecha, el 100% de sus ventas habían sido en el mercado local.

La gerencia de la empresa ni siquiera había considerado posible una eventual exportación por dos motivos: logísticamente, exportar snacks es muy costoso en comparación con el valor mismo de la venta, por tratarse de un producto muy voluminoso y poco pesado; y, adicionalmente, la empresa no es productora y su enfoque hace que sea un producto que no compite por precio, sino por calidad y diseño, lo cual no satisfacía la hipótesis que tenían de que se debía exportar un producto que fuera competitivo en precio en el mercado destino.

En este documento se presenta un plan exportador para la empresa, en el que se parte de un diagnóstico y descripción de la situación actual de la compañía, se hace una selección del mercado objetivo a partir de diferentes criterios, y se termina con el diseño de estrategias y plan de acción por ejecutar para el ingreso de la compañía al mercado estadounidense, que resultó ser el mercado seleccionado.

## 2. Diagnóstico de internacionalización

### 2.1 Condiciones de la compañía

Vector Foods es una compañía creada en abril de 2015, que partió de un emprendimiento de algunos jóvenes en Medellín, Colombia, quienes querían posicionar sus productos en el mercado. Inicialmente, la empresa se dedicaba a vender salsas picantes, pero luego se identificó una mayor oportunidad por tamaño de mercado y, por tanto, un volumen de ventas esperado, en la categoría de pasabocas o snacks.

Los productos y los socios de la empresa fueron cambiando durante los primeros años hasta llegar a hoy, donde la compañía tiene dos marcas: “MonteRojo” ([www.monterojoco.com](http://www.monterojoco.com)), que ofrece status diferenciador a través del consumo de snacks premium y gourmet; y “UAU!” ([www.uau.com.co](http://www.uau.com.co)), que ofrece indulgencia plena a través del consumo de snacks.

**Figura 1.** Marcas y productos Vector Foods SAS



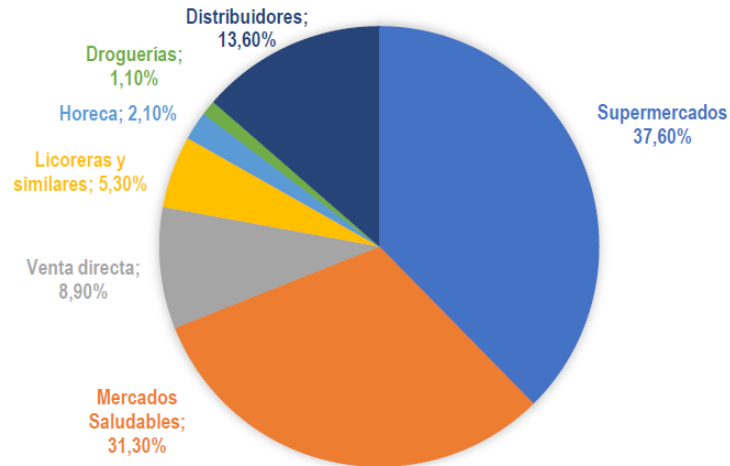
Fuente: Elaboración propia Vector Foods SAS, 2020.

La compañía tiene su sede principal en Medellín, no produce ninguno de sus productos comercializados, sino que solamente se dedica a la comercialización de estos, y al

posicionamiento de las marcas con sus cuarenta empleados (dato a 2020). Para la producción de los productos que comercializa, cuenta con contratos de maquila con diferentes productores para las distintas líneas de producto, donde Vector Foods sólo aporta el material de empaque, reempaque y los sabores o saborizantes de sus snacks, pero es el maquilador quien debe adquirir la materia prima, freír u hornear la misma, empacarla y entregarla en las instalaciones de Vector Foods como producto terminado.

En 2019 la empresa alcanzó cerca de 5.000 millones de pesos en ventas, de los cuales 4.300 millones fueron de la marca MonteRojo y 700 millones de la marca UAU! Ambas marcas tienen difusión nacional, gracias a que están codificadas en los principales almacenes de cadena del país (Grupo Éxito, Cencosud, Supertiendas Olímpica y Almacenes La 14). De igual forma, se tiene presencia en cadenas independientes de supermercados y, en alrededor de 500 mercados saludables o tiendas especializadas, que ofrecen este tipo de productos premium o saludables. En 2019, las ventas por canal de la compañía se concentraron casi en un 38% en supermercados, 31% en mercados saludables y el 31% restante entre licorerías, venta directa, distribuidores, droguerías y venta directa, tal como se puede apreciar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Figura 2.** Ventas por canal Vector Foods 2019



Fuente: Elaboración propia de Vector Foods SAS, 2020.

Hasta junio de 2020, el 100% de las ventas históricas de la compañía ha sido en territorio colombiano, y el 88% de sus ventas se enfoca en las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga). Esto ha sido así, debido a que el objetivo principal de la compañía en un horizonte de 4 años, es llegar a una participación de mercado del 1% dentro de la categoría de pasabocas en Colombia, para que, con esto, pueda conseguir la atención de un jugador más grande de este mercado que quiera adquirir la compañía o alguna de sus marcas.

## 2.2 Condiciones de producto

A continuación, se detallan las líneas de producto de cada una de las marcas de Vector Foods, dando una breve descripción de lo que sería un portafolio consolidado de la compañía:

- Marca MonteRojo
  - Salsas: sabor a ajo, maracuyá y bbq.
  - Snacks:

- Papas: sabor a lima—limón, sal rosada del himalaya, mezcla de pimientas, bbq dulce, y sal marina y vinagre.
  - Plátanos: verdes con sal marina, verdes con sabor a lima-limón, maduros con sal marina.
  - Yucas con sal marina.
  - Nachos con sal marina.
- Marca UAU!
    - Crispetas: sabor a queso cheddar blanco, mantequilla de maní, sal marina y miel.
    - Besitos (almidón de yuca y queso horneados): sabor a chía y albahaca, canela dulce y quinua, y parmesano y amaranto.
    - Barquillos con chocolate sin azúcar y crema de maní.

Todos los productos de MonteRojo están dentro de la propuesta de valor de ser una marca premium y gourmet, mientras que los de UAU! dentro de la de ser saludables. Del total de ventas de Vector Foods en 2019, la línea de papas de la marca MonteRojo correspondió al 59% de las ventas, de acuerdo con sus informes financieros, por lo cual se seleccionó esta línea para el desarrollo de su plan exportador. La posición arancelaria de este tipo de papas chips es 2005200000, que se refiere textualmente a “Potatoes, prepared or preserved otherwise than by vinegar or acetic acid (excluding frozen)” (Trademap, 2020), lo que traduce “papas, preparadas o conservadas de otro modo, por vinagre o ácido acético (excluyendo congeladas)”.

**Figura 3.** Línea de papas MonteRojo



Fuente: Elaboración propia Vector Foods SAS, 2020.

### **2.3 Condiciones de exportaciones**

Como se mencionó anteriormente, hasta junio de 2020, la compañía no ha realizado ninguna exportación y el 100% de sus ventas se han enfocado en el mercado nacional. Sin embargo, la gerencia de la empresa y sus accionistas siempre han tenido presente el potencial exportador que tienen sus productos, sobre todo, por temas de propuesta de valor y empaque, así como la claridad de los grandes retos que habría que superar, para lograr expandir sus marcas a otros países. Es por esto por lo que desde 2017 la compañía ha participado en diferentes macrorruedas de ProColombia, las cuales tienen como propósito crear un espacio de acercamiento con compradores internacionales que vienen a Colombia a buscar nuevos proveedores (Procolombia, 2020). Las participaciones del año 2017 y 2018 sirvieron para comprender necesidades claras que se tenían que superar, antes de poder lograr una primera exportación, entre ellas, cambios relacionados al empaque del producto y embalaje del mismo. Esto trajo consigo un gran proyecto de ajustes en diseño de producto que la compañía ejecutó con éxito entre 2018 e inicios de 2019, que culminó con la posibilidad de tener snacks que no perdieran su hermeticidad ante cambios pronunciados en la presión o la temperatura de ambiente; y también un cambio en el material y las dimensiones de la caja que se utiliza para el embalaje de los snacks, que permitiría maximizar la mercancía embalada en un pallet estándar de comercio exterior, pensando ya en una futura exportación.

En la versión de 2019, la participación en la macrorrueda fue mucho más fructífera en el sentido de haber logrado establecer al menos unos primeros contactos con compradores, que manifestaron un interés serio sobre algunos de los productos. Entre ellos hay diferentes distribuidores, específicamente en Panamá, Ecuador, Chile y las Antillas Holandesas, con los que se ha continuado conversaciones, así como el proceso de envío de muestras o similares, para acercarse a una futura compra inicial de mercancía e introducción de una o ambas marcas de la empresa en sus respectivos países. Adicionalmente, se establecieron contactos con compradores de otros países, pero están en una etapa más previa y de menor interés hasta ahora.

En 2020, debido a la situación global relacionada con la pandemia del COVID-19 (Organización Mundial de la Salud, 2020), varios canales de venta de Vector Foods en Colombia se vieron afectados, hasta el punto de tener que cerrar operación y, por tanto, la compañía decidió firmemente diversificar su mercado y empezar a tener un enfoque más directo en el comercio exterior. El primer camino por seguir fue la capitalización de los contactos establecidos en la anterior macrorrueda, y para eso asignó a una persona dentro del equipo de trabajo para la atención de estos clientes o “leads” comerciales ya existentes, y la consecución de nuevos.

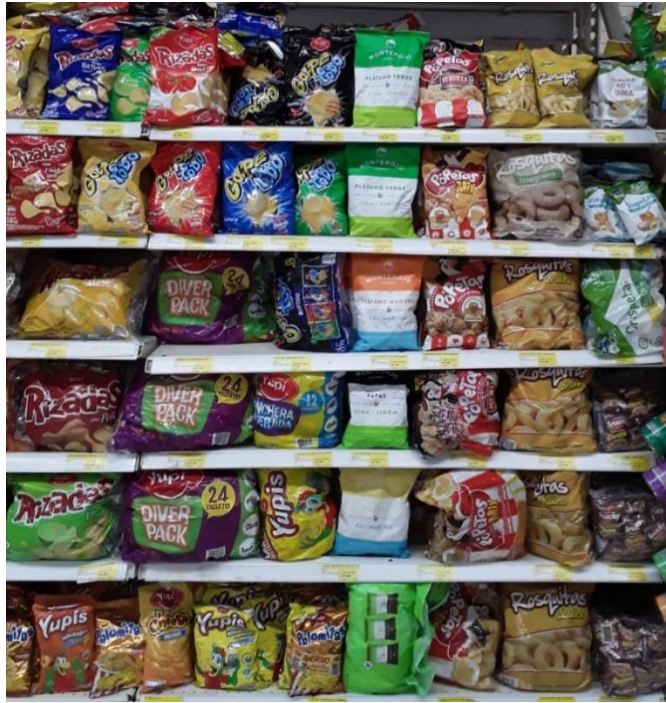
Hasta la fecha, con Ecuador ya se tienen adelantados registros sanitarios en el país destino, para 8 referencias de la marca MonteRojo y se está adelantando el registro de la marca en dicho país. En Panamá, se han realizado avances con registro sanitario local de 3 referencias de la marca UAU!, y su respectivo proceso de registro de marca ya se inició. En Curazao, una de las Antillas Holandesas, por temas de legislación local, no hace falta contar con el registro sanitario porque se usa el de Colombia, así que solo hay trámite iniciado de registro de marca. En cada uno de esos 3 países, la compañía ya tiene un distribuidor interesado en las referencias, sobre las cuales se tiene ya el registro sanitario, que pudieran terminar siendo los primeros compradores internacionales de productos de Vector Foods SAS.

Sin embargo, tanto en estos 3 casos como en otros países en los que se cuenta con algunos contactos establecidos, el proceso ha sido reactivo en el sentido de que ha partido todo del interés de un comprador internacional, que se contacta de alguna manera con la empresa o que se conoció en la macrorrueda de 2019, pero nunca ha sido un proceso proactivo, en el que se determina el interés de entrar a determinado país y luego buscar al mejor distribuidor local en dicho país para la empresa, o en particular, para la línea de papas chips de la marca MonteRojo.

#### **2.4 Condiciones de mercado**

Evaluando las condiciones de mercado particulares de la línea de papas chips, es importante resaltar que estos chips de papas fritas se comercializan en una presentación personal de 25g y una familiar de 115g, que son estándares en el mercado colombiano, y su empaque y sabores le permiten resaltar en góndola para ser percibidos como un producto premium, como se puede observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Figura 4.** Snacks MonteRojo resaltando en góndola



Fuente: Fotografía tomada por Vector Foods SAS, 2020.

Así mismo, MonteRojo fortalece su propuesta de valor con una fritura en baches, que permite que se logren chips más crujientes y con una dureza superior, para una mejor experiencia en el paladar de los consumidores, y evita a toda costa el uso de conservantes, procurando ser lo más naturales posibles.

De igual modo, el precio de venta al público de las papas MonteRojo y del resto de sus productos, siempre tienen una prima respecto a los demás competidores, puesto que su estrategia es de diferenciación y no de competencia por precio. El líder de la categoría en Colombia es PepsiCo con su marca Margarita de Frito Lay (Euromonitor International, 2019), y mientras ellos tienen un precio por gramo en la presentación de papas de 115g de \$38 en su sabor natural en el supermercado Éxito (Éxito, 2020), por ejemplo, las papas del mismo sabor y tamaño de MonteRojo tienen un precio de \$54 por gramo en el mismo canal de venta (Éxito, 2020), siendo esto un 42% por encima a las de Margarita.

En cuanto a los canales de distribución, ya se mencionaron los principales en el aparte 2.1., pero es de resaltar que la vocación de consumo de los snacks, en la mayoría de los casos, corresponde a una de las siguientes opciones: un momento de ansiedad, un refrigerio u once, o un aperitivo para un momento social. Para todos estos tres momentos los canales habituales de compra serían aquellos en los que los hogares hacen sus compras habituales para sus mercados, o aquellos otros en los que se facilite la venta al paso o “to go”, que sean destinos de conveniencia. Es por esto que Vector Foods tiene presencia de forma multicanal en los puntos de venta mencionados anteriormente.

Finalmente, para hablar sobre la estrategia de promoción de la marca MonteRojo, se debe decir que la compañía aún no cuenta con un presupuesto holgado de mercadeo que le permita usar medios tradicionales de comunicación y, por tanto, hasta la fecha, la totalidad de medios o campañas que ha ejecutado son de tipo BTL. Entre ellas, cuenta con un equipo de impulsores o promotores de venta que día a día dan degustación de los productos en los principales puntos de venta del país; constantemente participan en ferias y eventos de muestra comercial, de tipo gastronómico o similares, en las principales ciudades del país; además, cuenta con página web, redes sociales y una tienda en línea para la venta online del producto y utiliza el internet como principal medio de comunicación de la marca, haciendo constantemente campañas de marketing digital, usando las plataformas de Google y Facebook, que es una actividad en la que el equipo propio de la empresa ha adquirido cierta experiencia y buenas prácticas para elevar el reconocimiento de sus marcas en el público seleccionado.

### **3. Selección de mercados**

### **3.1 Identificación de mercados a partir de información económica**

Como se mencionó anteriormente, la compañía se ha enfrentado a varios retos, sobre todo logísticos, para considerar como un hecho posible una primera exportación. Esto ha sido así debido a que los snacks se empaacan en una bolsa, dicha bolsa debe ser totalmente hermética para que al llegar a su destino no se desinflen, pueda seguir teniendo una buena presentación y sea agradable a la vista del consumidor. Por otro lado, para garantizar la duración del producto durante al menos 6 meses, sin necesidad de un conservante artificial, se hace necesario tener un espacio de “cámara de aire” con un gas que no oxide las papas chips, como el nitrógeno. Todo esto hace que el producto ocupe un muy alto volumen en relación con su peso y, por tanto, para temas de transporte y logística, el valor de los fletes se hace muy alto en relación con el costo de la mercancía. Por lo anterior, en la selección de mercados se considera un filtro importante, como es la cercanía geográfica del país destino, para hacer viable la exportación de los productos a dicho mercado y no encarecer demasiado lo que sería el precio de venta de las papas en ese destino, por cuenta de unos fletes extremadamente altos.

Así las cosas, para un análisis inicial se identifican los mercados de Panamá y Ecuador, por ser países en los que ya la compañía tiene adelantado parte de lo que sería una primera exportación, pero también por su cercanía geográfica a Colombia. Así mismo, se consideran países como México, Chile y Estados Unidos, como otros tres mercados potenciales en los que Vector Foods ha tenido gran interés por introducir sus marcas y que, igualmente, son relativamente cercanos geográficamente.

Las variables por analizar para la selección de 3 de estos 5 mercados son:

- Proximidad geográfica: como se mencionó anteriormente, la distancia física entre Colombia y el país destino es de gran relevancia para poder hacer posible que la marca sea competitiva en precio, puesto que estaría bien ser una marca premium y tener una

prima en precio, pero otra situación muy distinta sería ofrecer el producto a un precio absurdamente alto.

- Idioma: debido a que el idioma de los empaques actuales de MonteRojo es español, el hecho de tener que traducir estos empaques a otro idioma implicaría una inversión alta que la compañía, por temas de presupuesto, no quiere hacer aún.
- Consumo anual de snacks por habitante: medido como dólares anuales por habitante. Diría mucho en relación con qué tanto se consume este producto en cada mercado.
- Ingreso per cápita del país: por el hecho de ser una marca premium, esta variable se vuelve relevante. No se mide en paridad de precios para considerar la devaluación del peso colombiano en favor de la compañía.
- Importaciones anuales de papas por habitante: medida en dólares anuales por habitante. Daría un indicio de la apertura que tiene el país para recibir jugadores internacionales en esta categoría de alimentos.
- Tasa de crecimiento anual en importaciones de papas: medida como porcentaje anual compuesto de los últimos 5 años. Si bien las importaciones por habitante sirven para dar una idea del consumo de producto importado por habitante, esta otra variable ayuda a visualizar si dicho consumo viene o no en crecimiento.

Para seleccionar los tres mercados sobre los cuales se desarrollará este plan exportador, se plantea la siguiente matriz de selección, donde se establecen los valores de las variables anteriormente descritas para cada uno de los mercados identificados como de interés para Vector Foods. Todas estas variables se construyeron con información a 2019. Para esto, se obtuvo información del Banco Mundial, Trademap y Euromonitor International.

En esta matriz se marca con color verde el país con la mejor situación respecto a cada variable, con amarillo el segundo y tercero, naranjado el cuarto, y con rojo el de la peor situación respecto a dicha variable.

**Tabla 1.** Matriz de selección para papas chips

| MATRIZ DE SELECCIÓN PARA PAPAS CHIPS |   |         |   |  |  |   |
|--------------------------------------|---|---------|---|--|--|---|
| Variables                            | Proximidad Geográfica<br>(Km Medellín - Capital<br>destino) | Idioma  | Consumo Anual de<br>Snacks por Habitante<br>(USD\$) | Ingreso Per Cápita<br>(USD\$<br>Anuales/Habitante) | Importaciones Anuales<br>de Papas por Habitante<br>(\$USD Anuales/Habitante) | Tasa de<br>Crecimiento Anual<br>Importaciones |
| Países                               |   |         |   |  |  |   |
| Panamá                               | 531 Km  | Español | 25,76   | 15.731,00  | 1,31   | 1%  |
| Ecuador                              | 1.133 Km  | Español | 6,75  | 6.183,80   | 0,01   | 0%  |
| México                               | 2.937 Km  | Español | 32,78   | 9.863,10   | 0,32   | -11%  |
| Chile                                | 6.210 Km  | Español | 35,34   | 14.896,50  | 0,51   | 20%   |
| Estados Unidos                       | 3.632 KM  | Inglés  | 156,15  | 65.280,70  | 0,62   | 5%  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos encontrados, 2020.

De acuerdo con la anterior tabla, los mercados que estarían mejor puntuados y, por lo tanto, son objeto de estudio para la elaboración del plan exportador, serían Estados Unidos, Panamá y Chile.

### 3.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables

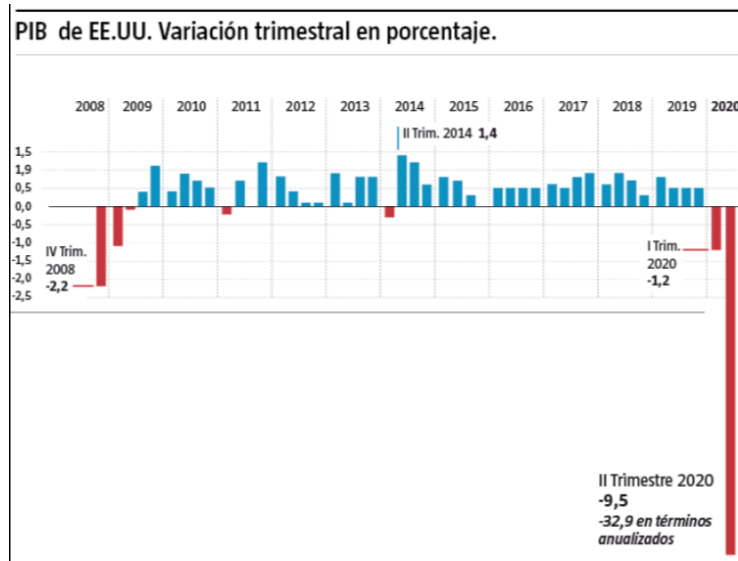
A continuación, se analizarán las principales seis (6) variables para los tres (3) mercados preseleccionados. En esta ocasión y considerando que el producto a exportar es papas chips, esas principales variables son: riesgo económico, riesgo de tipo de cambio, competencia local e internacional, potencial de tamaño de mercado, entorno legal y regulatorio, y entorno cultural. Según sea lo que resulte en relación con esas 6 variables, se elige uno de los tres países como el óptimo y a ese mercado se le analizan, adicionalmente, el riesgo político, la situación social, el reintegro de divisas al país de origen, la presencia de distribuidores o intermediarios, el talento humano y la infraestructura del país.

### **3.2.1 Riesgo económico**

#### *3.2.1.1 Estados Unidos*

De acuerdo al PIB nominal de 2019, Estados Unidos continúa siendo la mayor economía del mundo, con un PIB estimado de 21.344 billones de dólares (FMI, 2020), seguido aún desde lejos por China, con 14.216 billones de dólares (FMI, 2020). Sin embargo, si el análisis se hace con el PIB en Paridad de Poder Adquisitivo (PIB PPA), China ya supera a Estados Unidos con 27.331 billones de dólares versus 21.344 billones de Estados Unidos (FMI, 2020). Bien sea la primera o la segunda mayor economía del mundo, dependiendo de cómo se analice, se podría afirmar que nadie duda del poderío económico de esta gran potencia. A pesar de esto, la crisis mundial ocasionada por la pandemia del COVID-19 también los afectó. En el segundo trimestre de 2020, el PIB nominal de Estados Unidos cayó 32,9% en términos anuales, lo que significa el mayor descenso desde 1947, cuando se empezó a medir este dato de manera trimestral (Peirón, 2020), y comparativamente con el descenso vivido en 2018 por la crisis hipotecaria, es de más de 4 veces el dato presentado en aquel momento, tal y como se puede apreciar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Figura 5.** PIB nominal de Estados Unidos



Fuente: Departamento de Comercio de EE.UU. (U.S. Department of Commerce, 2020)

Ahora bien, el pronóstico total anual para 2020 de esta cifra de crecimiento del PIB es de una contracción del 6.5% (Euromonitor International, 2020), que evidentemente no es un dato alentador, pero dadas las condiciones actuales globales de cuenta del COVID-19, es entendible. Así mismo, considerando una rápida recuperación de esta pandemia, ya hay un pronóstico de crecimiento del 4% para 2021 (Euromonitor International, 2020), considerando una reapertura económica y un desmonte de las políticas de distanciamiento social.

Las proyecciones anteriores coinciden con el hecho de que, de acuerdo al índice de riesgo económico de Marsh, Estados Unidos tendría una puntuación de 76.4 en el largo plazo (Marsh, 2019), lo cual lo ubicaría como una de las economías más estables del mundo.

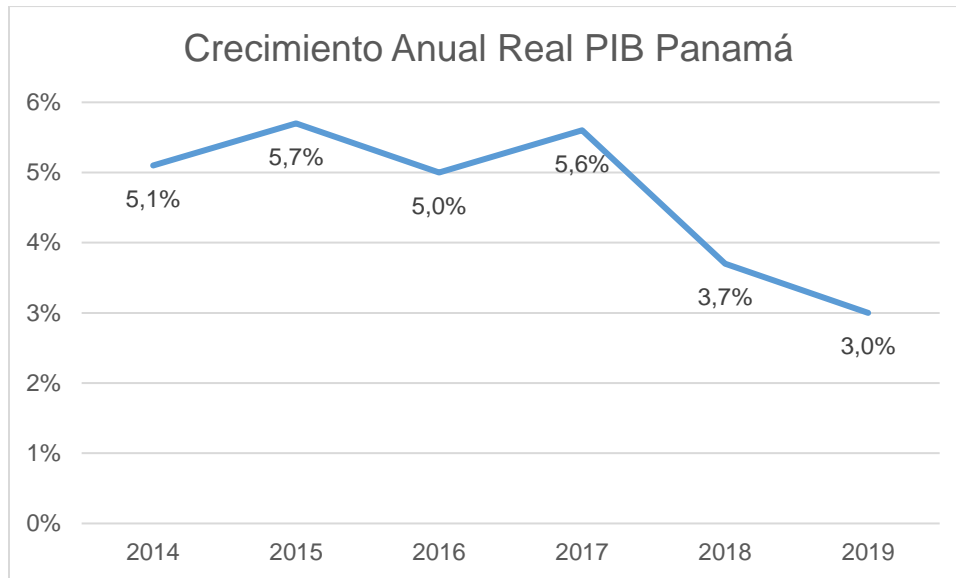
Analizando el PIB per cápita, en la Tabla 1 se mostró que los ciudadanos estadounidenses tienen un ingreso poder adquisitivo de 65.280 dólares anuales (Banco Mundial, 2020), siendo este dato el mayor entre los tres países seleccionados.

### 3.2.1.2 Panamá

El PIB nominal de Panamá en 2019 fue de 70 billones de dólares (FMI, 2020), pero al analizarlo en Paridad de Poder Adquisitivo terminaría siendo de 115 billones de dólares (FMI, 2020). Estas cifras en comparación con los datos de Estados Unidos corresponderían a menos del 1% de la economía estadounidense, pero casi al 15% de la economía colombiana (FMI, 2020), mientras que su población (la de Panamá) es de apenas el 8% respecto a la colombiana. Lo anterior, junto a que Panamá es un vecino de Colombia y que por esta cercanía geográfica y tradición histórica, ambos países son aliados comerciales importantes, hace de Panamá un mercado interesante para muchas empresas locales.

De acuerdo al índice Marsh de riesgo económico, a Panamá se le asigna un valor de 67 en el largo plazo (Marsh, 2019), que versus Estados Unidos indica una evidente menor estabilidad, pero con relación a la región, en la última década, la economía panameña ha crecido mucho más rápido que la de otros países latinoamericanos (Euromonitor International, 2020). De hecho, para 2020 había un pronóstico de un crecimiento del 4.6%, pero seguramente habrá que revisarlo a la baja, debido a la crisis global causada por el COVID-19. Así mismo, la inflación panameña ha sido moderada en los últimos años, lo que es de esperarse debido a la naturaleza dolarizada de su economía (Euromonitor International, 2020).

**Figura 6.** Crecimiento anual real del PIB en Panamá



Fuente: (Euromonitor International, 2020)

El PIB per cápita panameño es de 15.731 dólares anuales (Banco Mundial, 2020), siendo relativamente alto (el segundo del listado de los países preseleccionados), aunque hay un gran nivel de inequidad en el ingreso (Euromonitor International, 2020). Este ingreso per cápita equivale casi a 2.5 veces el nivel de la economía colombiana para 2020, que fue de 6.432 dólares anuales por habitante (Banco Mundial, 2020).

### 3.2.1.3 Chile

Generalmente Chile es uno de los países más estables en Latinoamérica, pero desde el año 2000 al finalizar el boom de los *commodities*, el crecimiento económico se ralentizó (Marsh, 2019). Esto ha traído consigo más desigualdad para el país y le ha dado fuerzas a un gran movimiento estudiantil de protesta, que amenaza la estabilidad del país con sus gigantescas marchas que iniciaron el 14 de octubre de 2018 y solo vinieron a parar en marzo de 2020, por cuenta de las cuarentenas por el COVID-19 (Zúñiga, 2019). Todo esto hace que el índice Marsh de estabilidad

económica se ubique en 66.3 en el largo plazo (Marsh, 2019), siendo éste el país con el índice más bajo de los 3 seleccionados, pero muy cercano al nivel de Panamá.

El PIB nominal chileno es de 295 billones de dólares (FMI, 2020), pero en términos de Paridad en el Poder Adquisitivo pasa a ser de 507 billones (FMI, 2020), casi el 65% del dato respectivo colombiano. Pero considerando que la población chilena es apenas el 38% de la colombiana, esto lleva a que el PIB per cápita chileno sea de 14.897 dólares anuales (Banco Mundial, 2020), lo que equivale a 2.3 veces el dato colombiano.

Se espera que debido al COVID-19, la economía chilena experimente un decrecimiento equivalente al 6% del PIB real, después del 1% de crecimiento que tuvo en 2019 (Euromonitor International, 2020). A pesar de esto, se espera una recuperación económica en el mediano plazo, con un pronóstico de un crecimiento del 4% para 2021 (Euromonitor International, 2020). Esto en gran medida debido a los precios internacionales del cobre, que en 2020 ha tenido una fuerte recuperación, y para Chile las exportaciones de este *commodity* representan el 30% del total de exportaciones (Euromonitor International, 2020).

### **3.2.2 Riesgo de tipo de cambio e inflación**

#### **3.2.2.1 Estados Unidos**

El dólar estadounidense continúa siendo la principal divisa internacional, y Colombia, en términos generales, tiene una alta exposición a esta moneda, debido a que gran parte de sus exportaciones se pagan en dólares (Trademap, 2020).

En 2020 el peso colombiano tuvo una fuerte devaluación respecto al dólar, debido principalmente a la fuerte caída en los precios del petróleo, pero igualmente a la crisis generada por el COVID-19. A julio de 2020 dicha devaluación alcanzó a ser el -10,89% (360 Radio, 2020). La fuerte sensibilidad a los precios internacionales del petróleo se debe a que casi el 40% de las

exportaciones de Colombia al resto del mundo son petróleo o derivados (Trademap, 2020) y, por tanto, asumiendo que el país mantenga constante su producción en cantidad, si el precio de la *commodity* baja (como se experimentó sobre todo a principios de 2020), habrán menos dólares por monetizar en el mercado cambiario local y, por tanto, el precio de esta divisa tiende a subir, tal y como ha sucedido a lo largo de este año.

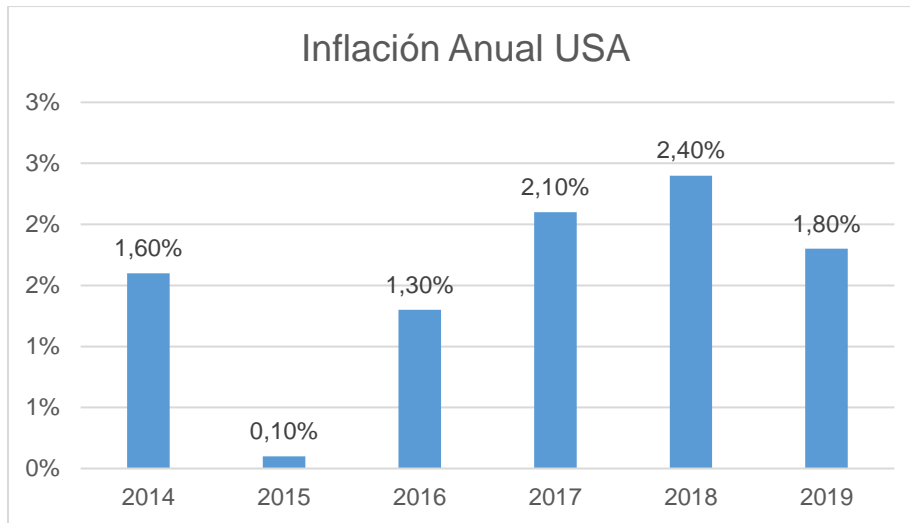
**Figura 7.** Gráfico USD/COP



Fuente: (Investing.com, 2020)

Ahora bien, en cuanto a la inflación estadounidense, ésta se ha mantenido estable en los últimos años, tal y como se puede apreciar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Así mismo, se espera que para 2020 sea de solamente 0,7% (Euromonitor International, 2020), lo que da muestras de la estabilidad de la economía estadounidense.

**Figura 8.** Inflación anual Estados Unidos



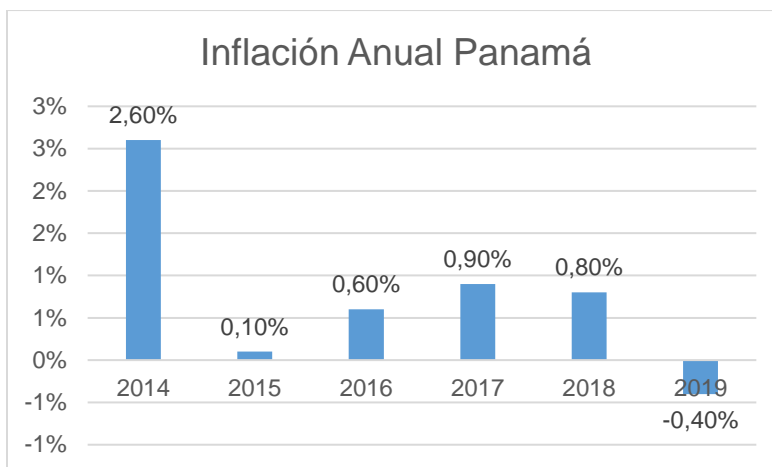
Fuente: (Euromonitor International, 2020)

### 3.2.2.2 Panamá

Panamá se encuentra dolarizado desde 1904, después de su declaración de independencia de Colombia (Sectorial, 2018). Esto hace que el riesgo de tipo de cambio con este país sea igual al que habría con Estados Unidos, que como se expuso en relación al riesgo de tipo de cambio de este otro país, es claro que Colombia tiene una fuerte exposición a esta divisa, en tanto este año el peso colombiano ha perdido mucho valor respecto al dólar ( ). Sin embargo, en todo caso y, frente a una posible exportación, Vector Foods podría utilizar instrumentos de cobertura cambiaria como los *forwards*, para evitar una exposición muy alta a este activo que es de tan alta volatilidad.

En cuanto a inflación, Panamá también goza de una gran estabilidad, debido al mismo hecho de ser una economía dolarizada, e inclusive en 2019 registró una deflación del 0,4% (Euromonitor International, 2020). Para 2020 se espera una inflación del 1,4% (Euromonitor International, 2020).

**Figura 9.** Inflación anual Panamá



Fuente: (Euromonitor International, 2020)

### 3.2.2.3 Chile

La moneda oficial de Chile es el peso chileno y, respecto a esta moneda, el peso colombiano también ha tenido una devaluación en lo que va del 2020, tal y como puede apreciarse en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, que podría explicarse de la misma manera que se explicó la devaluación respecto al dólar.

**Figura 10.** Gráfico CLP/COP

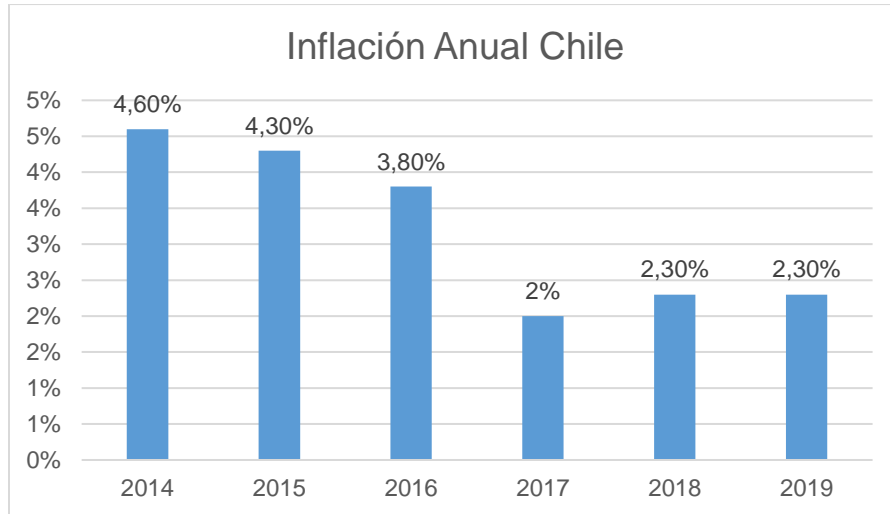


Fuente: (Investing.com, 2020)

Sin embargo, se debe considerar que el riesgo cambiario frente a una posible negociación con Chile tiene doble exposición, puesto que los precios de venta a los potenciales compradores chilenos, por parte de Vector Foods, se plantearían en dólares americanos, pero allí tendrían que convertirse en pesos chilenos para poderse vender a los ciudadanos nativos.

En cuanto a la inflación chilena, ésta ha venido disminuyendo poco a poco desde el 4,6% presentado en 2014 hasta un 2,3% en 2019 (Euromonitor International, 2020). Se espera que para 2020 sea del 3%, considerando que la banda objetivo del banco central chileno está entre el 2 y el 4% (Euromonitor International, 2020).

**Figura 11.** Inflación anual Chile



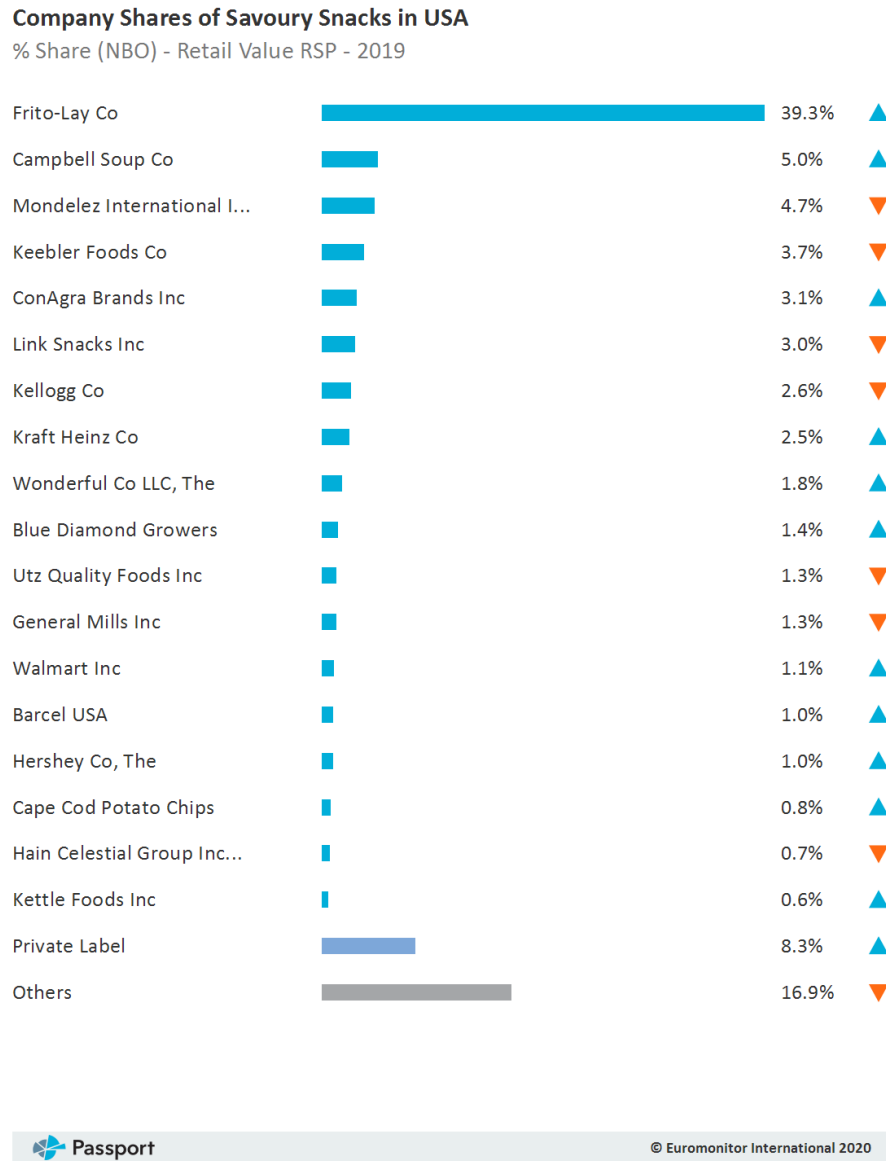
Fuente: (Euromonitor International, 2020)

### 3.2.3 Competencia local e internacional

#### 3.2.3.1 Estados Unidos

En Estados Unidos, Frito-Lay es el claro líder del mercado, con una participación de casi el 40% en el total de la categoría de snacks, tal como se puede apreciar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, algo similar a lo que ocurre en Colombia. Es de resaltar que esta empresa sobrepasó el crecimiento promedio de la categoría en 2018 y 2019 (Euromonitor International, 2019).

**Figura 12.** Participación de mercado por compañía en la categoría de snacks en Estados Unidos a 2019

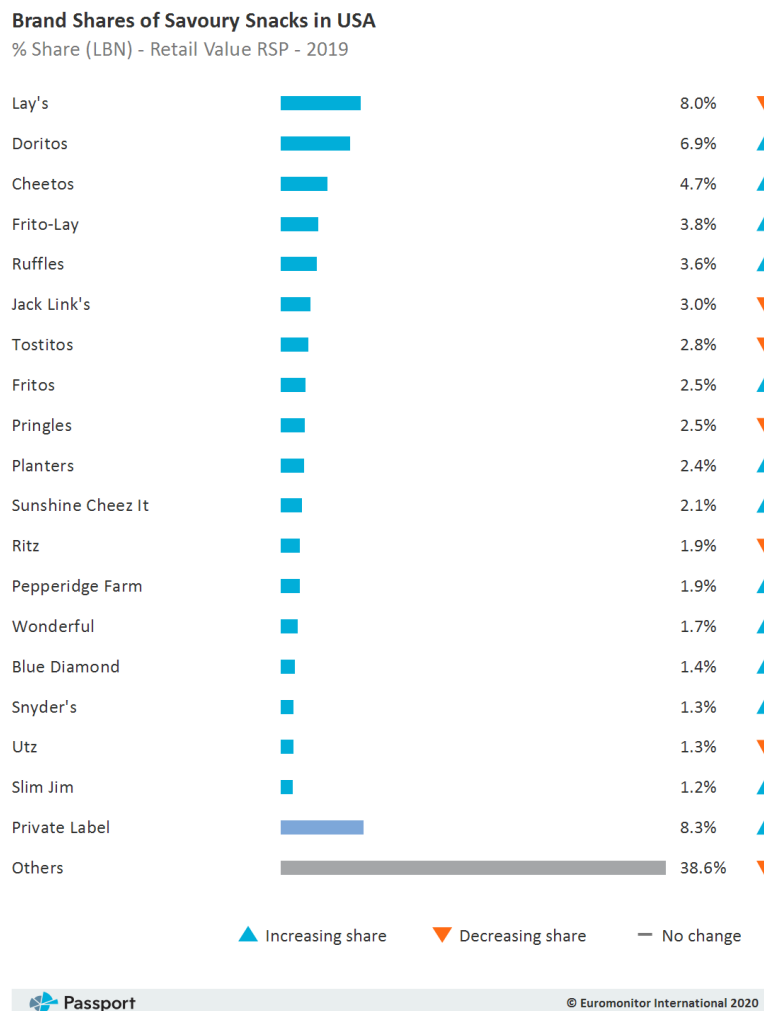


Fuente: (Euromonitor International, 2019).

Frito-Lay Co es dueña de las principales marcas de snacks en el país, entre las que están Lay's, Frito-Lay y Ruffles dentro del segmento de papas, así como otras subcategorías igual de reconocidas como Doritos, Cheetos, Tostitos y Fritos. Después de Frito-Lay está Campbell Soup

Co, con una participación de mercado de tan solo el 5%, muy inferior a la del líder de la industria. Esta segunda compañía es la dueña de marcas como Cape Cod y Kettle Chips (Campbell Soup Company, 2020), que ni siquiera tienen el 1% de participación del mercado de snacks por marca, de acuerdo con la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Después de Lay's que tiene el 8% de participación de mercado, Ruffles tiene el 3,6%, y ya habría que bajar hasta Pringles para encontrar otra marca de papas chips, en este caso de la compañía Kellogg Co, y con solo el 2,5% del mercado.

**Figura 13.** Participación de mercado por marca en la categoría de snacks en Estados Unidos a 2019



Fuente: (Euromonitor International, 2019).

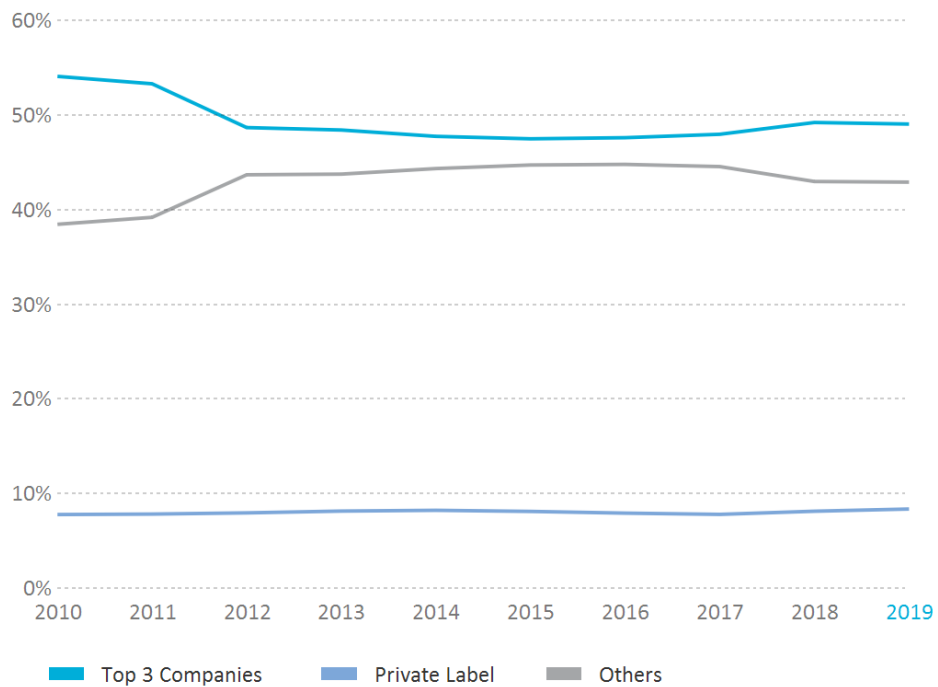
Es evidente entonces que hay una gran concentración de mercado, casi pudiéndose catalogar como un oligopolio, lo cual se puede constatar con el análisis de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en donde se ve que el top de 3 compañías de la industria tienen casi el 50% del mercado. Sin embargo, también es de mencionar que las marcas privadas vienen creciendo poco a poco, y esto es debido a que muchos productores de alimentos locales e internacionales, se han dado cuenta que los snacks se han vuelto parte de la dieta diaria de un

estadounidense, considerando su ritmo de vida agitado y, por tanto, con poco tiempo para alimentarse (Euromonitor International, 2019).

**Figura 14.** Concentración de mercado en la categoría de snacks en Estados Unidos

**Market Concentration of Savoury Snacks in USA by Company**

% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2010-2019



© Euromonitor International 2020

Fuente: (Euromonitor International, 2019).

Sin embargo, es claro que la oportunidad de Vector Foods para entrar a este mercado sería de diferenciación, casi de nicho, lo cual no es nada raro para la empresa, considerando que se trata de la misma estrategia implementada en Colombia, donde también Frito Lay es el claro líder de la industria. Un factor positivo para todo esto es que la innovación en producto y sabor es muy aceptada en Estados Unidos, porque los consumidores están abiertos a nuevas experiencias

(Euromonitor International, 2019), y este es uno de los factores en los que Vector Foods se considera fuerte.

### 3.2.3.2 Panamá

El caso de Panamá no es distinto al de Estados Unidos, pero en este caso con menos jugadores principales, tanto a nivel de compañías como a nivel de marcas. De hecho, según se ve en la Tabla 2, solo hay 4 compañías con más del 1% de mercado, entre las cuales destaca PepsiCo Inc., que es la compañía matriz de Frito-Lay Co, con un 12,3% de participación de mercado.

**Tabla 2.** Participación de mercado por compañía en la categoría de snacks en Panamá para 2019

| Company Name                | 2019% |
|-----------------------------|-------|
| PepsiCo Inc.                | 12.3  |
| Kellogg Co                  | 2.2   |
| Kraft Heinz Co              | 2.2   |
| Sanfilippo & Son Inc., John | 1.5   |
| Kraft Foods Group Inc       | -     |
| Kraft Foods Inc             | -     |
| Procter & Gamble Co, The    | -     |
| Others                      | 81.9  |
| Total                       | 100.0 |

Fuente: (Euromonitor International, 2020).

En cuanto a marcas, la imagen no es para nada distinta, ya que Lay's es la marca de papas chips de PepsiCo en Panamá y tiene un 12,3% de participación, y la otra que destaca es Pringles, de Kellogg Co, con el 2,2%, según la Tabla 3.

**Tabla 3.** Participación de mercado por marca en la categoría de snacks en Panamá para 2019

| Brand Name | Company Name               | 2019% |
|------------|----------------------------|-------|
| Lay's      | PepsiCo Inc                | 12.3  |
| Planters   | Kraft Heinz Co             | 2.2   |
| Pringles   | Kellogg Co                 | 2.2   |
| Fisher     | Sanfilippo & Son Inc, John | 1.5   |
| Planters   | Kraft Foods Group Inc      | -     |
| Planters   | Kraft Foods Inc            | -     |
| Pringles   | Procter & Gamble Co, The   | -     |
| Others     | Others                     | 81.9  |
| Total      | Total                      | 100.0 |

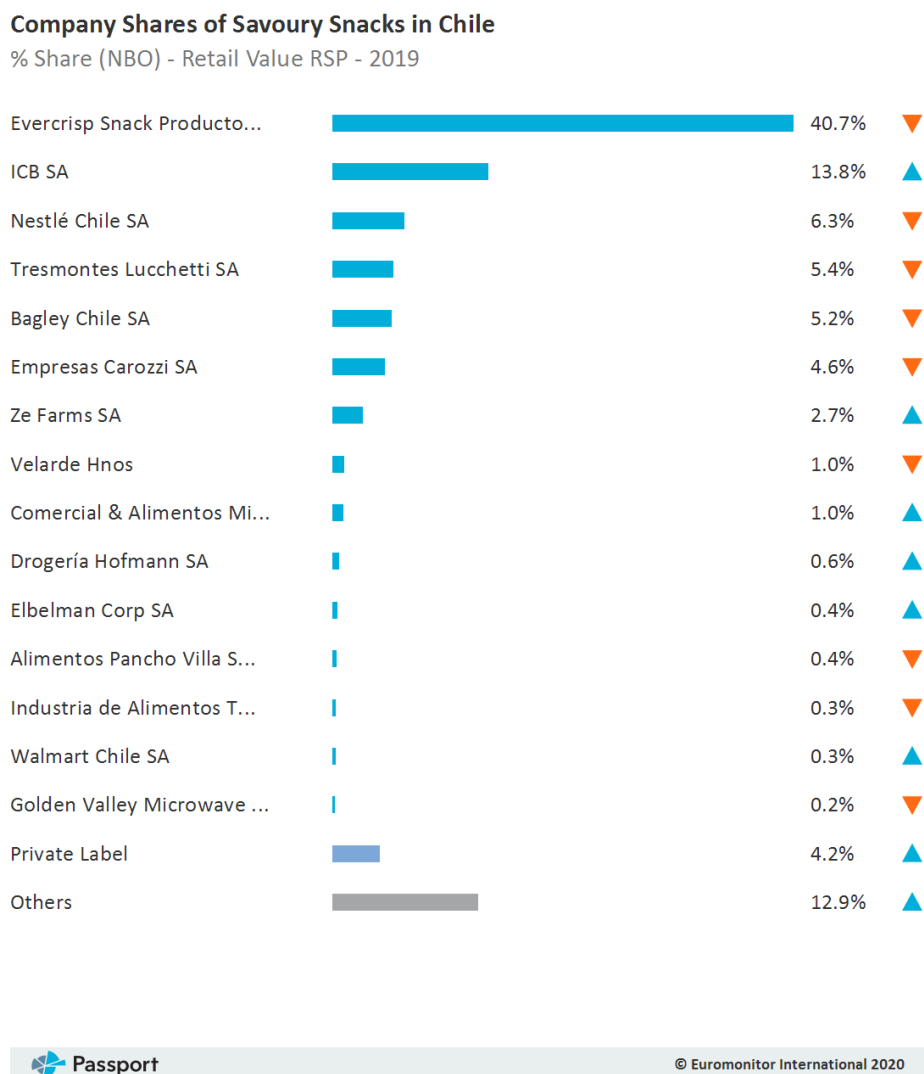
Fuente: (Euromonitor International, 2020).

La única ventaja de esto es que habría una mayor atomización del mercado en Panamá, puesto que la categoría “otras marcas” representa casi el 82% del mercado y ninguna marca ni compañía tiene más del 1% del mercado, lo cual haría más fácil una posible entrada al mercado de la marca MonteRojo de Vector Foods SAS.

### 3.2.3.3 Chile

A primera vista, el caso de Chile pareciera ser diferente, porque el líder del mercado de snacks es una compañía llamada “Evercrisp Snack Productos de Chile” que tiene un 40,7% del mercado, tal como se evidencia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Lo que sucede es que Evercrisp, originalmente fundada en 1978 en Chile, fue adquirida por Frito-Lay en 1993 (Gerencia, 2014). Esto nos vuelve a un panorama cercano al que se ve en los otros dos países ya analizados.

**Figura 15.** Participación de mercado por compañía en la categoría de snacks en Chile a 2019

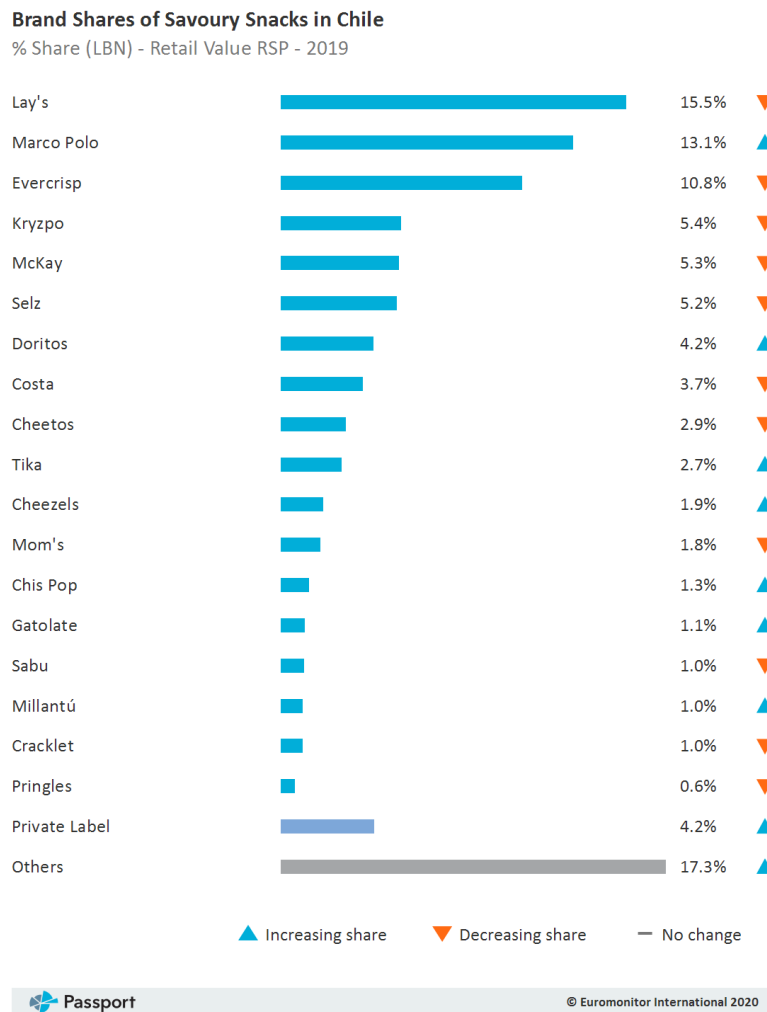


Fuente: (Euromonitor International, 2020).

Después de Evercrisp está ICB SA, que es una multimarca chilena en la categoría de alimentos, que tiene tanto una marca propia de snacks, Marco Polo, como la representación de otras como Pringles de Kellogg Co (ICB, 2020). Esto lleva a analizar el mercado por marca, donde se aprecia que Lay's tiene el 15,5% del mercado, Marco Polo el 13.1% y más abajo se ven otras marcas

como Kryzpo, que es la marca de la compañía Tresmontes Luchetti SA, con el 5,4% y Pringles con el 0,6%, según la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Figura 16.** Participación de mercado por marca en la categoría de snacks en Chile a 2019

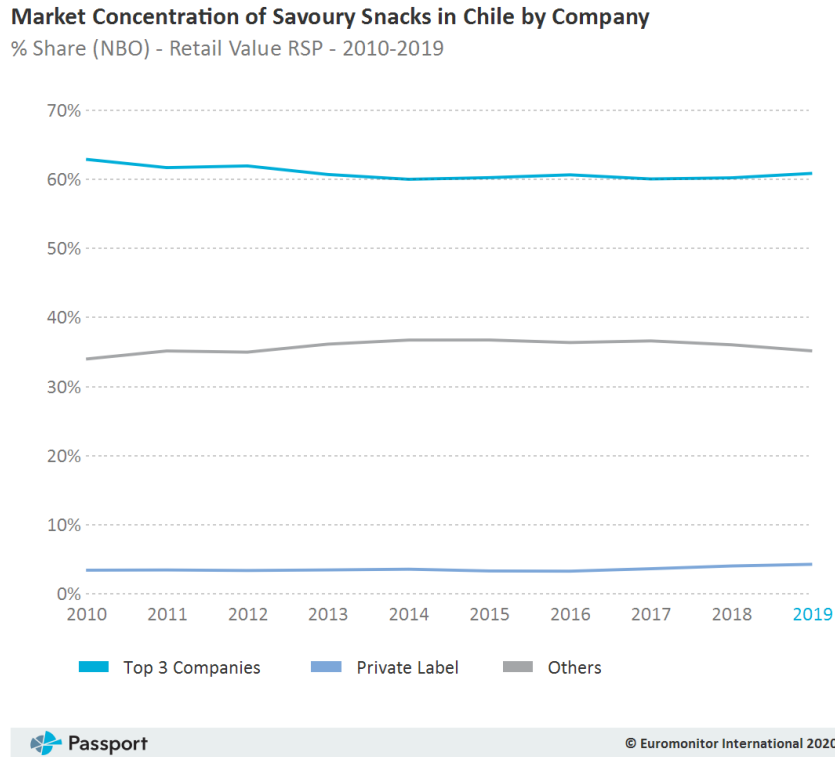


Fuente: (Euromonitor International, 2020).

Analizando entonces la concentración de mercado en Chile, se ve que incluso es superior que la de Estados Unidos, puesto que la participación del Top 3 compañía supera el 60% del mercado (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**) y hay una muy poca atomización de la industria, porque las marcas privadas sólo corresponden al 4.2% del mercado (Euromonitor

International, 2020), lo cual haría más difícil la entrada de MonteRojo con sus papas a este mercado y sería aún más necesaria la estrategia de nicho.

**Figura 17.** Concentración de mercado en la categoría de snacks en Chile



Fuente: (Euromonitor International, 2019).

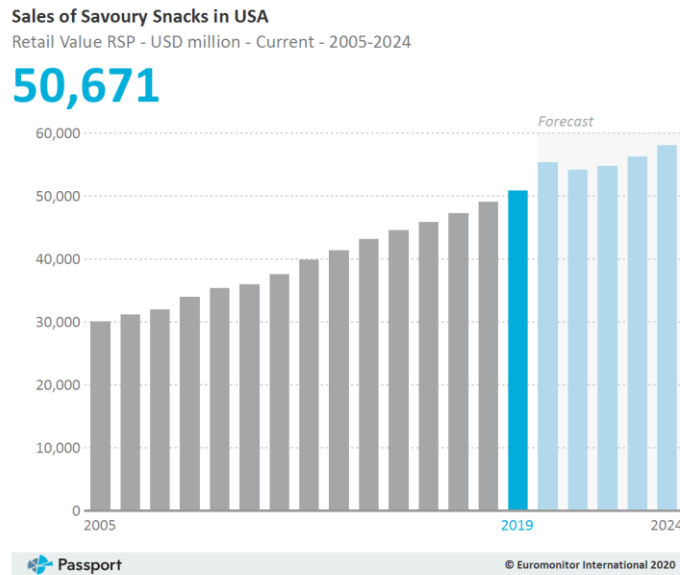
### 3.2.4 Potencial del tamaño del mercado

#### 3.2.4.1 Estados Unidos

En 2019 el mercado de snacks en Estados Unidos alcanzó un tamaño de 50.671 millones de dólares, con un crecimiento del 3,6% versus el año anterior (Euromonitor International, 2019), tal como se aprecia en las siguientes figuras. Para 2020, se espera un incremento por encima del promedio, debido a las cuarentenas por la pandemia del COVID-19, que han hecho que el consumo

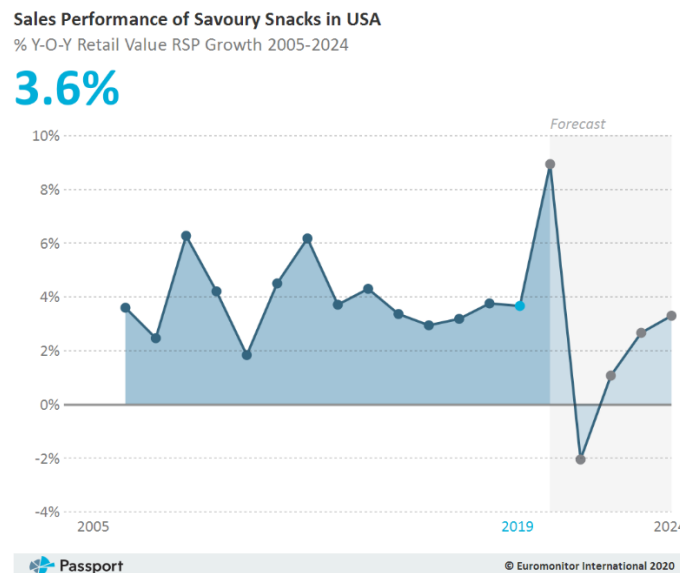
de snacks sustituya parte del consumo por fuera de los hogares en restaurantes o similares (Euromonitor International, 2019).

**Figura 18.** Tamaño del mercado de snacks en Estados Unidos en millones de dólares



Fuente: (Euromonitor International, 2019).

**Figura 19.** Crecimiento anual del mercado de snacks en Estados Unidos

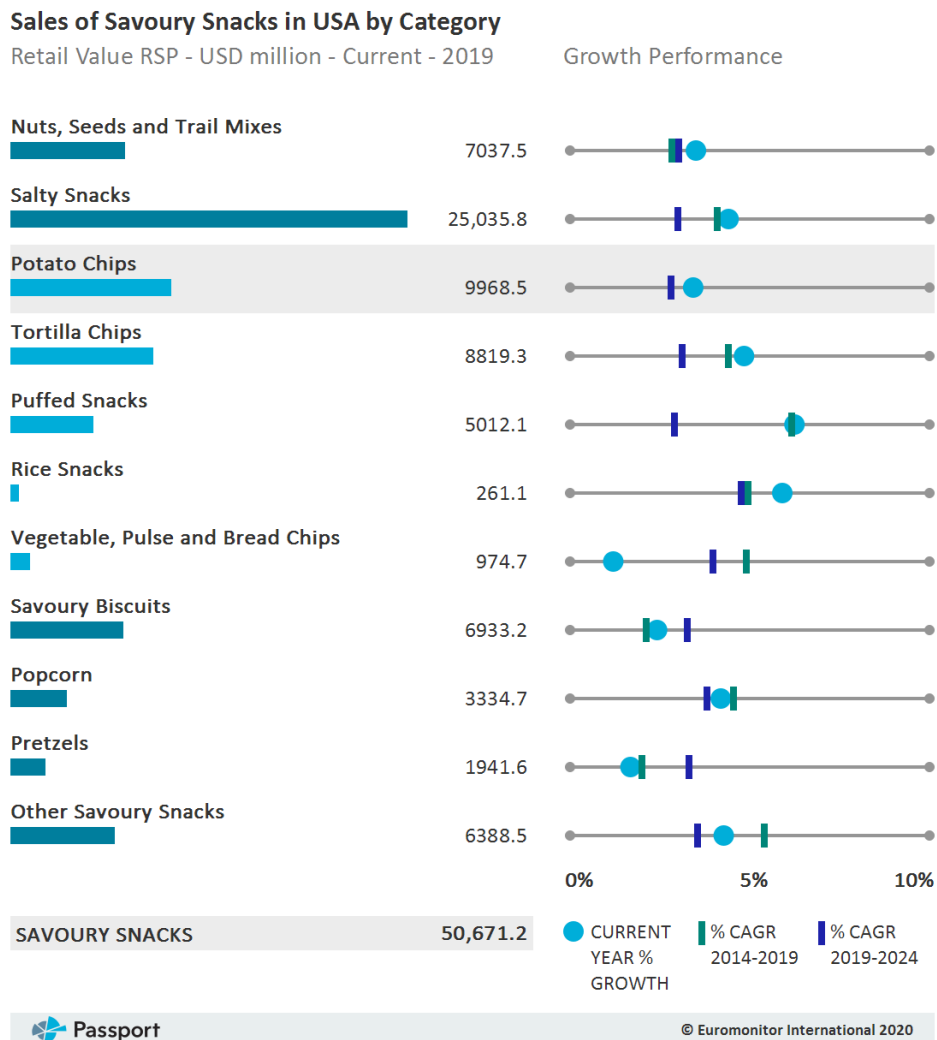


Fuente: (Euromonitor International, 2019).

Esta cifra lo convierte en el mercado número 1 del mundo en la categoría de snacks, seguido aún de lejos por China con 19.290 millones de dólares, menos del 40% respecto a Estados Unidos (Euromonitor International, 2019).

Dentro del total de la categoría de snacks, lo que más representación tiene son precisamente las papas chips, con un tamaño de mercado de 9.968,5 millones de dólares en 2019 y un crecimiento anual cercano al del total de la industria, tal como se puede observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Figura 20.** Composición de la industria de snacks en Estados Unidos



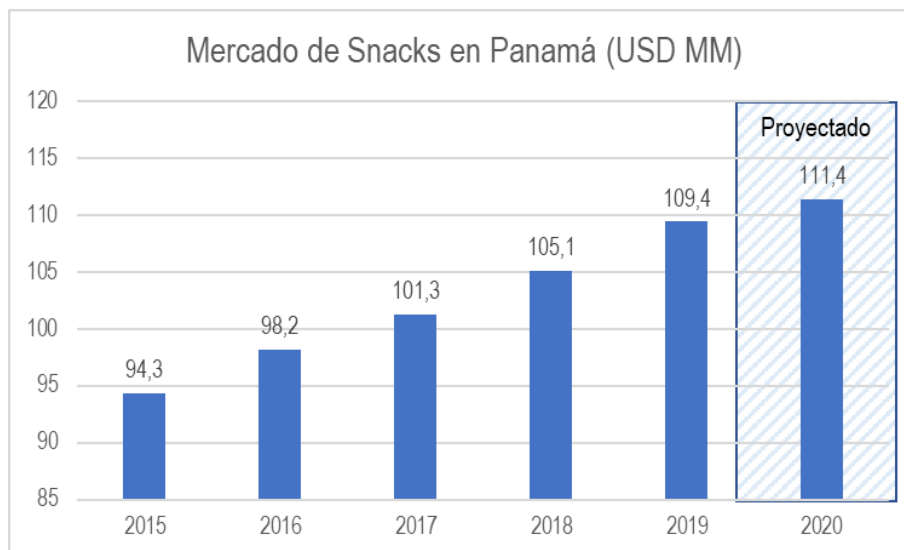
Fuente: (Euromonitor International, 2019).

Este tamaño de mercado es más que interesante para Vector Foods, puesto que en Colombia vende menos de 2 millones de dólares en el año (dato de las ventas de 2019) y, por tanto, en industria, es más de 25.000 veces lo que hoy en día es su marca MonteRojo en Colombia, y así habría perfectamente espacio para un participante más.

### 3.2.4.2 Panamá

El mercado de snacks en Panamá alcanzó 109,4 millones de dólares en 2019 (Euromonitor International, 2020), lo cual representa un poco más del 10% del tamaño del mercado en Colombia (Euromonitor International, 2019). A pesar de ser mucho menor al tamaño de mercado de Estados Unidos, tener un incremento del 10% en el potencial de mercado para Vector Foods ya es un número representativo, considerando sobre todo la cercanía geográfica y cultural con Panamá.

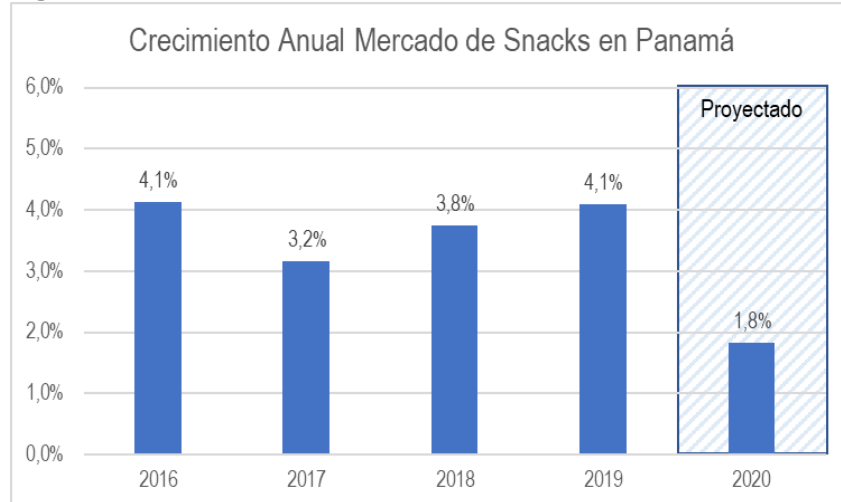
**Figura 21.** Tamaño del mercado de snacks en Panamá en millones de dólares



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor International, 2020.

En cuanto al crecimiento anual de esta industria, en 2019 alcanzó 4,1% y se espera que sea del 1.8% por la disminución generalizada en el consumo, debido al COVID-19, tal como se aprecia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

**Figura 22.** Crecimiento anual del mercado de snacks en Panamá



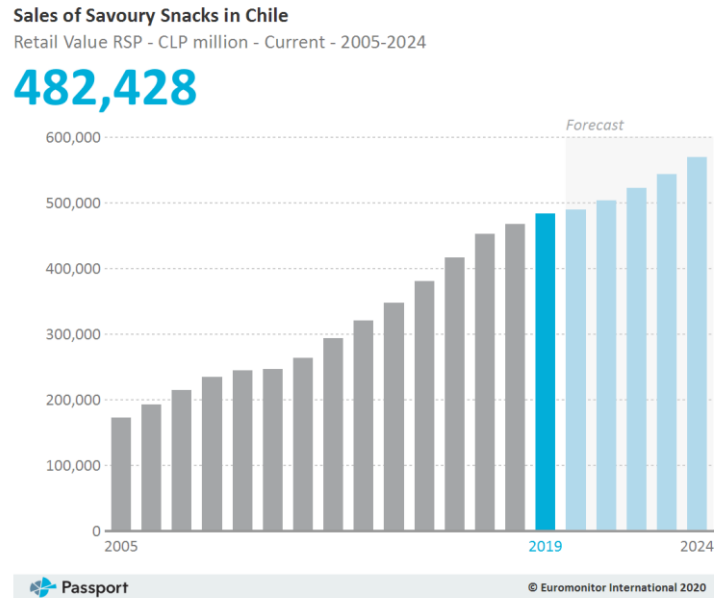
Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor International, 2020.

### 3.2.4.3 Chile

El tamaño del mercado de snacks en Chile fue de 482.428 millones de pesos chilenos, lo que equivale a 669,7 millones de dólares (Euromonitor International, 2020) y correspondería a casi el 67% del mercado de snacks en Colombia (Euromonitor International, 2019), siendo esto un incremento sustancial en el tamaño de mercado potencial para Vector Foods a la hora de entrar a Chile.

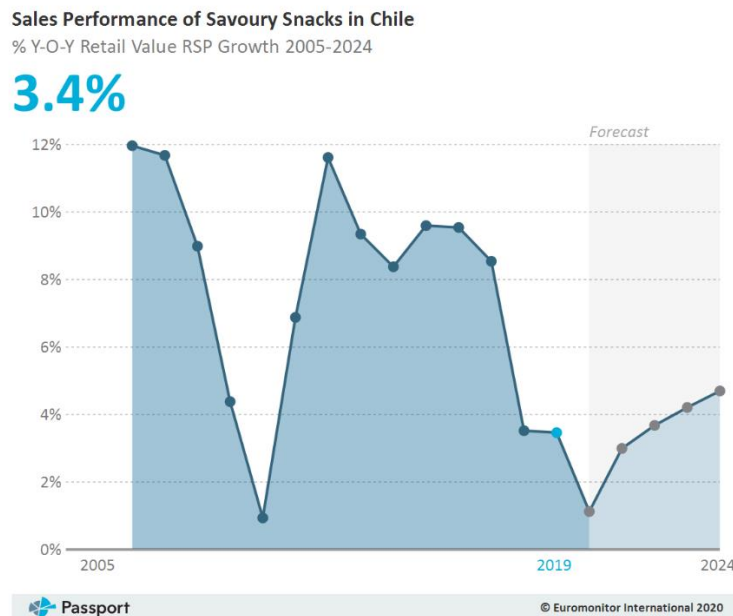
En cuanto a crecimiento anual de este mercado, en 2019 alcanzó a ser del 3,4% y se espera que sea de apenas algo más del 1% en 2020, tal como se ve en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, esto debido al COVID-19 y su afectación en el consumo interno chileno, pero también se prevé un rápido crecimiento en los años siguientes.

**Figura 23.** Tamaño de mercado de snacks en Chile en millones de pesos chilenos



Fuente: (Euromonitor International, 2020).

**Figura 24.** Crecimiento des mercado de snacks en Chile

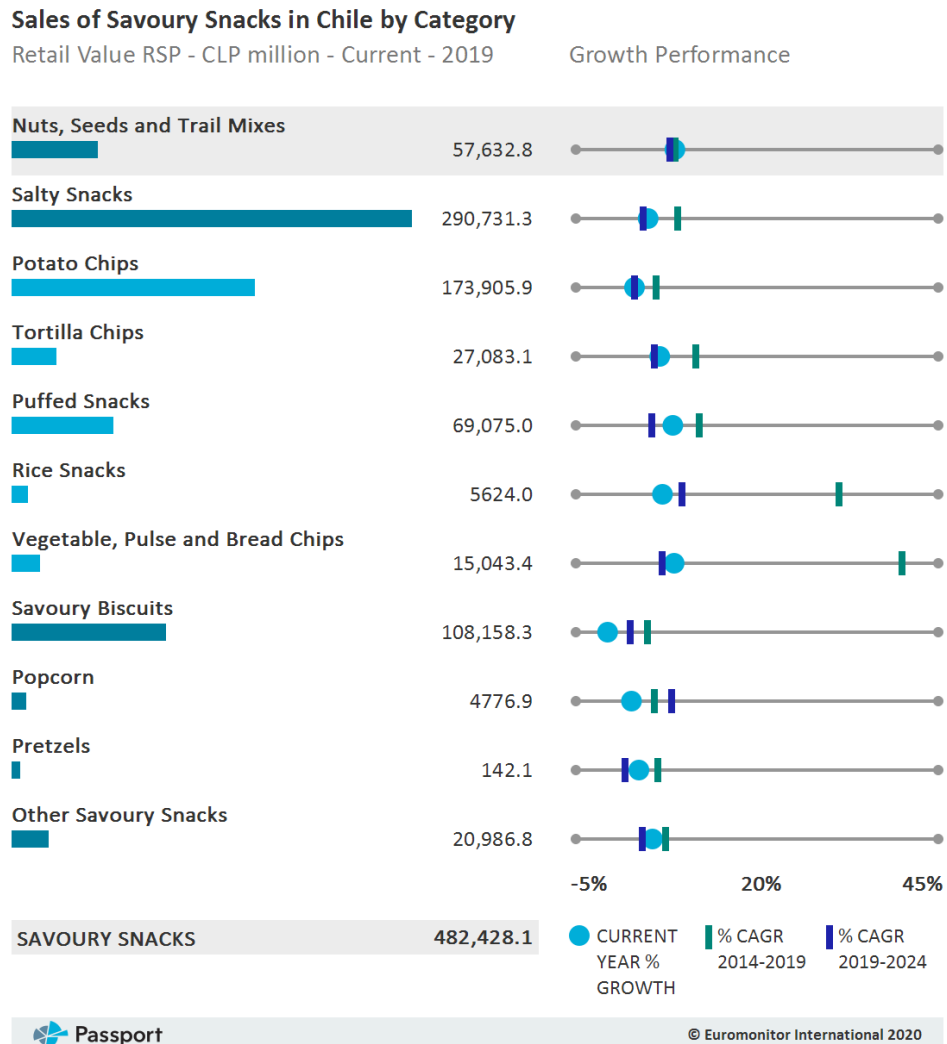


Fuente: (Euromonitor International, 2020).

Dentro del total de sector de snacks, la categoría de papas chips representa 173.906 millones (Euromonitor International, 2020), siendo este el renglón principal del total de la industria y

dándole, por tanto, mayor relevancia a una posible entrada al mercado por parte de Vector Foods y su marca MonteRojo.

**Figura 25.** Composición de la industria de snacks en Chile



Fuente: (Euromonitor International, 2020).

### **3.2.5 Entorno legal y regulatorio**

#### *3.2.5.1 Estados Unidos*

Entre Colombia y Estados Unidos existe un Tratado de Libre Comercio (TLC) que entró en vigencia el 15 de mayo de 2012 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020) y esto permitió a los empresarios colombianos entrar en el mercado más grande del mundo, de manera preferencial y permanente. Desde antes de este acuerdo, Estados Unidos era el principal socio comercial de Colombia en materia de exportaciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020), en 2019 esta cifra ascendió a 12.265 millones de dólares (International Trade Center, 2020).

Gracias a este TLC, todas las exportaciones de la partida arancelaria correspondiente a las papas chips (200520) pueden entrar a Estados Unidos con un arancel de 0% (International Trade Center, 2020), e incluso, desde la firma del acuerdo, se identificó que la categoría de confitería y snacks eran claras oportunidades identificadas para empresarios colombianos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

Aparte del tema, en materia de regulación hay otro aspecto relevante para una eventual exportación por parte de Vector Foods, y es la regulación sanitaria del país destino. En el caso de Estados Unidos, la máxima autoridad en esta materia es la FDA (Food And Drug Administration), que regula los alimentos, medicamentos, cosméticos, entre otros productos (Food and Drug Administration, 2020).

Puntualmente con relación a los alimentos, la FDA no “aprueba” los alimentos como tal, sino que cada productor debe registrarse ante la entidad, declarando el listado de productos que produce (Liberty Management Group, 2020). La FDA le asigna un número de registro de 11 dígitos que luego debe ir impreso en todas las etiquetas, de acuerdo con la guía de etiquetado de la FDA, pero será el productor mismo o el distribuidor quien sea el responsable de asegurarse de su completo cumplimiento, no el FDA directamente (Liberty Management Group, 2020). Dentro de las reglas de este etiquetado está el hecho de tener que llevar todos los textos en inglés, lo que

implicaría para Vector Foods una gran inversión en nuevo material de empaque, que cumpla con este requerimiento.

### 3.2.5.2 Panamá

Entre Colombia y Panamá no hay TLC vigente, sólo existe un texto del acuerdo suscrito en 2013 entre ambas partes, pero hasta ahora no ha entrado en vigor (OEA, 2020). Esto sucedió así porque en 2012 Colombia decidió aplicar un arancel del 10% al calzado y textiles procedentes de la Zona Libre de Colón, por supuesto comercio ilícito, frente a lo cual Panamá decidió suspender la ratificación del TLC ya suscrito (Portafolio, 2019).

Así las cosas, entre Colombia y Panamá, el único acuerdo en materia de comercio exterior vigente es el Acuerdo de Alcance Parcial No. 29, suscrito en 1993 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020) y modificado en 2003 y 2005. De acuerdo con lo que dicta este Acuerdo, el arancel para la partida arancelaria de las papas chips es de 24,7% (International Trade Center, 2020), lo cual claramente dificulta la entrada de este producto a Panamá.

En materia sanitaria, la autoridad competente en Panamá es la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA), y en el caso de la importación de alimentos, es necesario que cada alimento que se vaya a importar tenga un permiso sanitario de importación, que se debe tramitar ante esta entidad, proceso que debe llevar a cabo el importador y se realiza de manera virtual (Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos – AUPSA, 2020). En este caso, la normativa de rotulado permite obviamente el idioma español por tratarse del idioma oficial de Panamá.

### **3.2.5.3 Chile**

Para el caso de Colombia y Chile sí existe un TLC, vigente desde 1994 y desde 2012 el 100% del universo arancelario quedó desgravado, sólo exceptuando ciertos productos sujetos a franjas de precios como los lácteos, cárnicos, arroz, oleaginosas y azúcar (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020). Es por esto por lo que el arancel aplicado sobre la partida arancelaria de papas chips es del 0% (International Trade Center, 2020) y, por tanto, no habría sobre costos frente a una posible exportación de parte de Vector Foods, que terminarían encareciendo el producto de cara al público objetivo en Chile.

En cuanto a normativa sanitaria, el Ministerio de Salud Chileno recientemente implementó una ley de alimentos, en la que obliga a los productores de alimentos a imprimir sellos de advertencia “alto en” en el frente de los empaques en relación con el contenido de sodio, calorías, grasas saturadas o azúcares (Ministerio de Salud de Chile, 2019), lo cual implicaría para Vector Foods la misma inversión en empaques, que implicaría una eventual exportación a Estados Unidos, en este caso, no por el idioma, pero sí por esta norma en particular.

## **3.2.6 Entorno cultural**

### **3.2.6.1 Estados Unidos**

En este punto, es de resaltar una desventaja que tiene Estados Unidos respecto a los otros dos países analizados y es el idioma en sí mismo, por ser inglés y no español. Sin embargo, por encima del hecho de tener que imprimir nuevos empaques, esto no sería un impedimento para el equipo de Vector Foods.

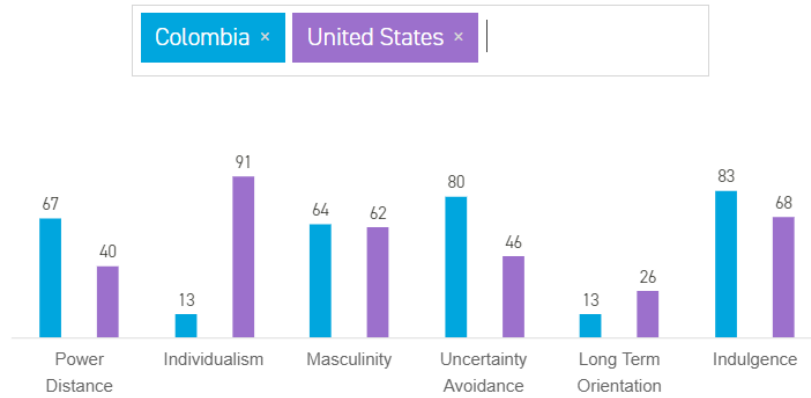
Ahora, entrando a analizar las dimensiones de Geert Hofstede, se puede encontrar lo siguiente:

- Distancia de poder: teniendo en cuenta que todos los individuos son diferentes, esta dimensión expresa la apertura cultural hacia estas diferencias y, en el caso de Estados

Unidos hay una puntuación baja, de solo 40 puntos (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), lo que significa que los menos poderosos de este país aceptan la jerarquía y que el país tiene un poder más equitativo entre las personas. Esto contrasta con el puntaje en Colombia de 67, que refleja que las personas creen que la inequidad es un hecho real en sus vidas.

- Individualismo: obtienen una puntuación de 91, una de las más altas en el mundo (Hofstede Insights, 2020), lo que significa que los estadounidenses tienden a preocuparse más por sí mismos y su comunidad más cercana. Nada que ver con el puntaje de Colombia de solo 13 donde la unidad familiar es mucho más amplia.
- Masculinidad: con una puntuación de 62 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), se definirían entonces como una economía “masculina”, que significa que es normal que sus ciudadanos sean competitivos entre sí y se esfuercen por ser los mejores, enfocándose en los resultados.
- Aversión a la incertidumbre: con un puntaje de 46 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), Estados Unidos estaría levemente más sesgado a aceptar la incertidumbre y la innovación como parte de la vida, sin la necesidad de tener tantas reglas ni leyes estrictas para todo. Esto contrasta con el puntaje de Colombia de 80, que expresa mayor emocionalidad, necesitando entonces de leyes más estrictas, incluso religiosas.
- Orientación a largo plazo: hay una clara orientación al corto plazo debido a la baja puntuación de tan solo 26 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), que se podría explicar diciendo que los estadounidenses se enfocan en obtener ganancias de manera rápida y lograr resultados rápidos en su puesto de trabajo.
- Indulgencia: con una puntuación de 68 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), se refleja que hay una visión optimista y positiva de la vida en general, lo cual expresa más apertura hacia la importancia de disfrutar la vida.

**Figura 26.** Dimensiones Geert Hofstede de Estados Unidos vs Colombia

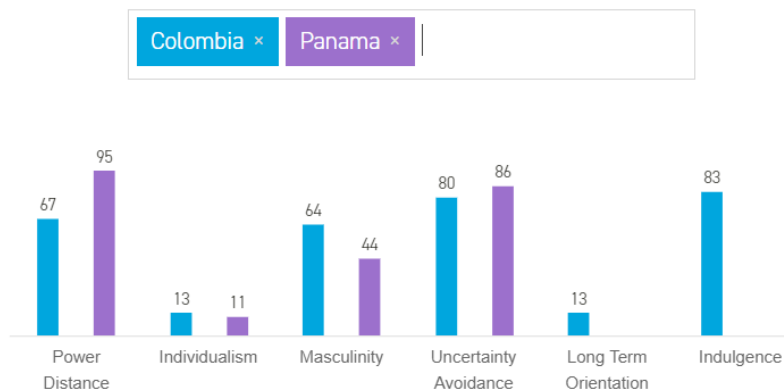


Fuente: (Hofstede Insights, 2020).

### 3.2.6.2 Panamá

Panamá tiene muchos lazos culturales con Colombia, debido a su pasado, pero también vale la pena hacer la comparación con el país en varios aspectos.

**Figura 27.** Dimensiones Geert Hofstede de Panamá vs Colombia



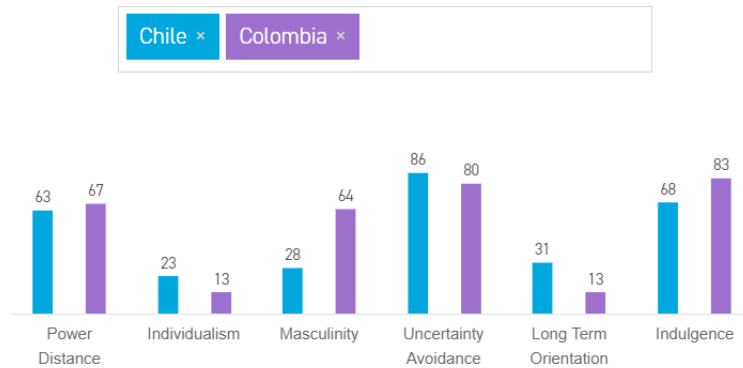
Fuente: (Hofstede Insights, 2020)

- Distancia al poder: un nivel tan alto (95) refleja que Panamá es una sociedad con mucha jerarquización y que las personas lo aceptan como parte de sus vidas, sin necesitar ninguna justificación (Hofstede Insights, 2020). Puntaje superior al de Colombia.
- Individualismo: con un puntaje de tan solo 11 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) refleja una situación similar a la de Colombia, en donde hay mayores lazos grupales.
- Masculinidad: el puntaje de 44 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) expresa que se trata de una sociedad más femenina, que significa que son más modestos y empáticos, enfocados en construir buenas relaciones, dándole más importancia a la calidad de vida de la comunidad que al hecho de ser los mejores.
- Aversión a la incertidumbre: el puntaje de 86 refleja una situación similar a la de Colombia, en donde la sociedad se basa en leyes estrictas o principios religiosos para evadir la incertidumbre, y hay menor apertura a la innovación (Hofstede Insights, 2020).
- Orientación a largo plazo: en esta dimensión Panamá no tiene puntaje, pero sería de esperarse que se trate de un puntaje similar al de Colombia, por su pasado relacionado.
- Indulgencia: sucede lo mismo que con la orientación a largo plazo.

### 3.2.6.3 Chile

A continuación, se presenta el análisis de las dimensiones de Geert Hofstede para Chile:

**Figura 28.** Dimensiones Geert Hofstede de Chile vs Colombia



Fuente: (Hofstede Insights, 2020)

- Distancia al poder: la puntuación de 63 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) es muy cercana a la de Colombia, y expresa la aceptación de la inequidad como parte de la vida en una sociedad con relativa jerarquización.
- Individualismo: el puntaje de 23 está en línea con lo que sucede con Panamá y Colombia, donde los lazos grupales son mayores, sobre todo, en provincia, por fuera de Santiago, su capital (Hofstede Insights, 2020).
- Masculinidad: el puntaje de 28 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) refleja una clara sociedad femenina, donde se valora la solidaridad y la calidad en la vida laboral.
- Aversión a la incertidumbre: el puntaje de 86 es incluso superior al de Colombia, que manifiesta una fuerte necesidad de leyes y un sistema legal detallado para darle estructura a la vida (Hofstede Insights, 2020).
- Orientación a largo plazo: el puntaje de 31 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) es superior al de Colombia, pero aún expresa un enfoque en el corto plazo.
- Indulgencia: con una puntuación de 68 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) se muestra que la sociedad chilena necesita disfrutar la vida y divertirse, teniendo una vida relativamente relajada y no contenida. Esto es positivo para Vector Foods, porque precisamente el consumo de snacks está directamente asociado con un

comportamiento de indulgencia, así que sería mucho más fácil posicionar una marca de snacks en una sociedad indulgente que en una contenida.

En este punto se hace necesario seleccionar el mejor de los tres mercados analizados hasta ahora, de acuerdo con las principales 6 variables ya abordadas. Para esto se utilizó la siguiente matriz de selección, en la que se le asignaron pesos a los principales componentes de cada una de las variables asignadas hasta ahora y se asignaron valoraciones de 1 a 3 para los tres países, siendo 1 el peor puntaje y 3 el mejor, en relación a lo que sería más viable o mejor para Vector Foods de cara a una exportación (en caso de empate entre dos países, a ambos se les asignará 1 o 3, dependiendo si se trata de un empate en el peor o mejor lugar, respectivamente). A las variables que se les dio más peso fueron precisamente a la de competencia (30%) y la de potencial tamaño de mercado (25%), porque son las verdaderas determinantes de una mayor factibilidad o potencial éxito de un plan exportador de Vector Foods hacia uno de los países, ya que las demás variables analizadas hasta ahora son más directamente relacionadas con el ambiente macro de la economía y no del mercado particular de snacks, y se vio que los tres países tienen una relativa estabilidad económica similar.

**Tabla 4.** Resultado de matriz de selección para mercados objetivo de Vector Foods

| RESULTADO                            |                   |                        |                          |                |                  |               |                 |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|
| Variables                            | Valor de Variable | Puntaje Estados Unidos | Resultado Estados Unidos | Puntaje Panamá | Resultado Panamá | Puntaje Chile | Resultado Chile |
| <b>RIESGO ECONÓMICO</b>              | <b>12%</b>        |                        | <b>0,28</b>              |                | <b>0,28</b>      |               | <b>0,16</b>     |
| Crecimiento PIB nominal              | 4%                | 1                      | 0,04                     | 3              | 0,12             | 2             | 0,08            |
| PIB per Cápita                       | 4%                | 3                      | 0,12                     | 2              | 0,08             | 1             | 0,04            |
| Índice Marsh                         | 4%                | 3                      | 0,12                     | 2              | 0,08             | 1             | 0,04            |
|                                      |                   |                        |                          |                |                  |               |                 |
| <b>RIESGO TIPO CAMBIO E INFLACIÓ</b> | <b>10%</b>        |                        | <b>0,15</b>              |                | <b>0,2</b>       |               | <b>0,2</b>      |
| Tipo de cambio                       | 5%                | 1                      | 0,05                     | 1              | 0,05             | 3             | 0,15            |
| Inflación                            | 5%                | 2                      | 0,1                      | 3              | 0,15             | 1             | 0,05            |
|                                      |                   |                        |                          |                |                  |               |                 |
| <b>COMPETENCIA</b>                   | <b>30%</b>        |                        | <b>0,6</b>               |                | <b>0,9</b>       |               | <b>0,3</b>      |
| Concentración Top 3                  | 10%               | 2                      | 0,2                      | 3              | 0,3              | 1             | 0,1             |
| Participación "Otras Marcas"         | 20%               | 2                      | 0,4                      | 3              | 0,6              | 1             | 0,2             |
|                                      |                   |                        |                          |                |                  |               |                 |
| <b>POTENCIAL TAMAÑO MERCADO</b>      | <b>25%</b>        |                        | <b>0,75</b>              |                | <b>0,35</b>      |               | <b>0,4</b>      |
| Tamaño Total                         | 15%               | 3                      | 0,45                     | 1              | 0,15             | 2             | 0,3             |
| Crecimiento Mercado                  | 10%               | 3                      | 0,3                      | 2              | 0,2              | 1             | 0,1             |
|                                      |                   |                        |                          |                |                  |               |                 |
| <b>ENTORNO LEGAL Y REGULARIO</b>     | <b>10%</b>        |                        | <b>0,25</b>              |                | <b>0,2</b>       |               | <b>0,2</b>      |
| Materia comercial                    | 5%                | 3                      | 0,15                     | 1              | 0,05             | 3             | 0,15            |
| Aspectos sanitarios                  | 5%                | 2                      | 0,1                      | 3              | 0,15             | 1             | 0,05            |
|                                      |                   |                        |                          |                |                  |               |                 |
| <b>ENTORNO CULTURAL</b>              | <b>13%</b>        |                        | <b>0,23</b>              |                | <b>0,29</b>      |               | <b>0,34</b>     |
| Idioma                               | 8%                | 1                      | 0,08                     | 3              | 0,24             | 3             | 0,24            |
| Dimensiones Hofstede                 | 5%                | 3                      | 0,15                     | 1              | 0,05             | 2             | 0,1             |
|                                      |                   |                        |                          |                |                  |               |                 |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>100%</b>       |                        | <b>2,26</b>              |                | <b>2,22</b>      |               | <b>1,6</b>      |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos encontrados, 2020.

En la Tabla 4 se presentan los resultados, en donde se muestra que Estados Unidos sería el mercado más interesante y factible para una potencial exportación, por parte de Vector Foods de sus papas chips. Así las cosas, éste sería el mercado objetivo y por eso se le analizarán las variables de riesgo político, situación social, reintegro de divisas, presencia de distribuidores, talento humano e infraestructura.

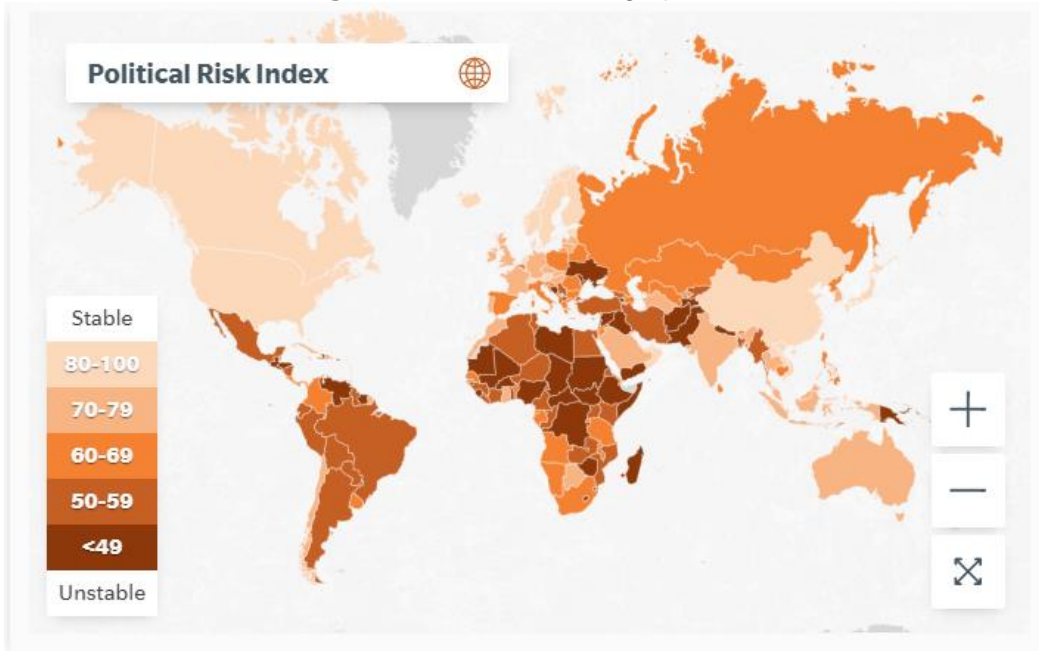
### 3.2.7 Riesgo político en el mercado objetivo

El índice Marsh de riesgo político en el corto plazo para Estados Unidos está en 84,2 y en el largo plazo en 82,6 (Marsh, 2019), esto debido a que en las elecciones de 2018 el partido demócrata

obtuvo la mayoría en la Cámara de Representantes, pero el republicano la mantuvo en el Senado, con lo cual sería muy difícil pensar en el éxito del juicio político contra el Presidente Trump (“impeachment”), pero la mayor tensión estará directamente relacionada con las relaciones comerciales y geopolíticas con China, Corea del Norte e Irán, y es con este último con el que habría un mayor riesgo de conflicto (Marsh, 2019).

A pesar de estas tensiones, el nivel por encima de 80 en este índice refleja lo estable que es el ambiente político y económico estadounidense y, por tanto, daría mucha tranquilidad a la hora de iniciar relaciones comerciales con alguna entidad de este país por parte de Vector Foods. Esto se aprecia en relación con el resto de las economías del mundo en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, donde Estados Unidos tiene uno de los tonos más claros.

**Figura 29.** Índice de riesgo político



Fuente: (Marsh, 2019)

### **3.2.8 Situación social en el mercado objetivo**

Estados Unidos año tras año se ha venido convirtiendo en una sociedad más desigual, de acuerdo con el Índice de Gini, alcanzando un nivel de 41,4 en 2016 (Banco Mundial, 2020), un nivel muy cercano al de otros países como Irán, Malasia, Argentina, Turquía y Costa de Marfil, lo que lleva a decir que es un país que tiene mucho por hacer en este aspecto, pero que sus medidas pro mercado seguramente han hecho más ricos a los que ya lo eran.

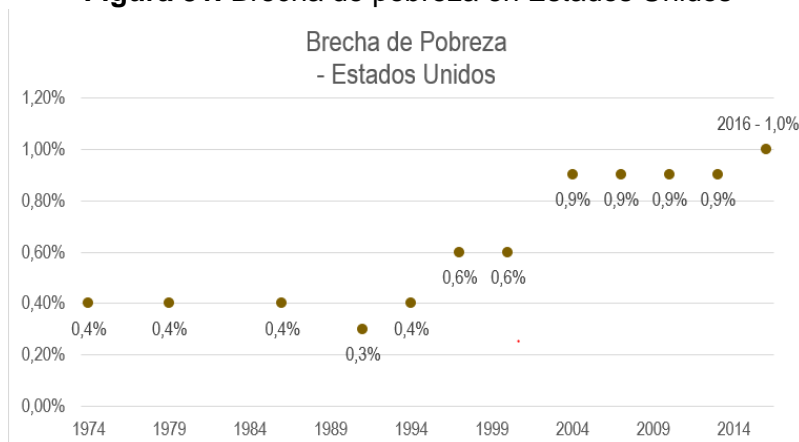
**Figura 30. Índice de Gini de Estados Unidos**



Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Esto también se refleja al analizar la brecha de pobreza en el tiempo (que se refiere al porcentaje de la población que vive con menos de \$1,90 dólares al día), donde se ve que para 2016 también se obtuvo el valor más alto de todas las mediciones, 1% (Banco Mundial, 2020), y seguramente creció luego de la crisis de 2008. Este dato del 1% pareciera ser muy bajo, pero al compararlo con el 1,7% (Banco Mundial, 2020) que registró Colombia en el mismo año, ya muestra que realmente Estados Unidos es un país bastante desigual con un segmento de su población en condiciones muy precarias.

**Figura 31. Brecha de pobreza en Estados Unidos**



Fuente: (Banco Mundial, 2020)

A pesar de lo anterior, cuando se analiza el Índice de Desarrollo Humano (IDH) estadounidense, se ve que es el décimo quinto país con mejor índice, con un nivel de 0,920, muy por encima del 0,761 que marcó Colombia en el mismo periodo, en 2018 (PNUD, 2019). Esto denota, que a pesar de la desigualdad que es una realidad en Estados Unidos, es evidente que sus ciudadanos tienen condiciones de desarrollo muy superiores respecto a las de los colombianos, e inclusive respecto a casi todo el mundo.

### **3.2.9 Reintegro de divisas al país de origen desde el mercado objetivo**

En Colombia, frente a cualquier tipo de exportación de bienes, está la regulación establecida en la Circular Reglamentaria Externa 83 de octubre 27 de 2016, del Banco de la República, que en su capítulo 4° dice:

Los residentes deberán canalizar a través del mercado cambiario las divisas provenientes de sus exportaciones, incluidas las que reciba en efectivo directamente del comprador del exterior, dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de su recibo, correspondientes tanto a exportaciones ya realizadas como a las recibidas en calidad de pago anticipado por futuras exportaciones de bienes. (Banco de la República, 2018, p. 1).

Para esto, los exportadores deben diligenciar la declaración de cambio por exportación de bienes, bien sea a través de la venta de las divisas a los intermediarios del mercado cambiario o consignándolo en las cuentas corrientes de compensación, siempre usando el numeral cambiario correspondiente (LegisComex, 2020).

Para esta declaración, una vez le aplique a Vector Foods, deberá dejar constancia de los siguientes datos:

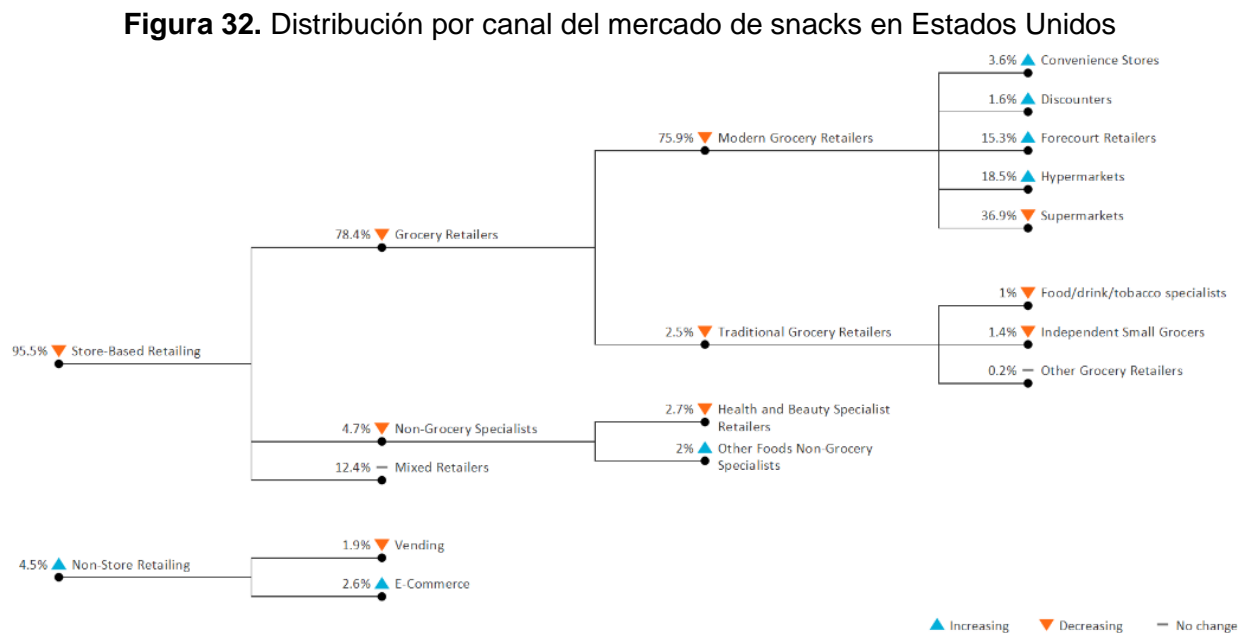
- La o las declaraciones de exportación definitivas.
- Los valores efectivamente reintegrados.

- Los gastos en que se haya incurrido.
- Las deducciones acordadas (LegisComex, 2020).

Toda esta información no debe ser enviada al Banco de la República, pero se tiene que conservar en caso de llegar a ser requerida por entidades como la DIAN o alguna otra de control y vigilancia (LegisComex, 2020).

### 3.2.10 Presencia de distribuidores o intermediarios en el mercado objetivo

El mercado de snacks en Estados Unidos tiene muchas posibles plazas para la comercialización de estos productos, que van desde el comercio no tradicional como los *vending machines* o las ventas *online*, hasta lo más tradicional que serían las grandes superficies, los minimercados y las tiendas de conveniencia (Euromonitor International, 2019). De todas estas plazas, la que más representación tiene es la de los supermercados y los hipermercados, con más de un 55% del total de las ventas de la industria, tal como se aprecia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

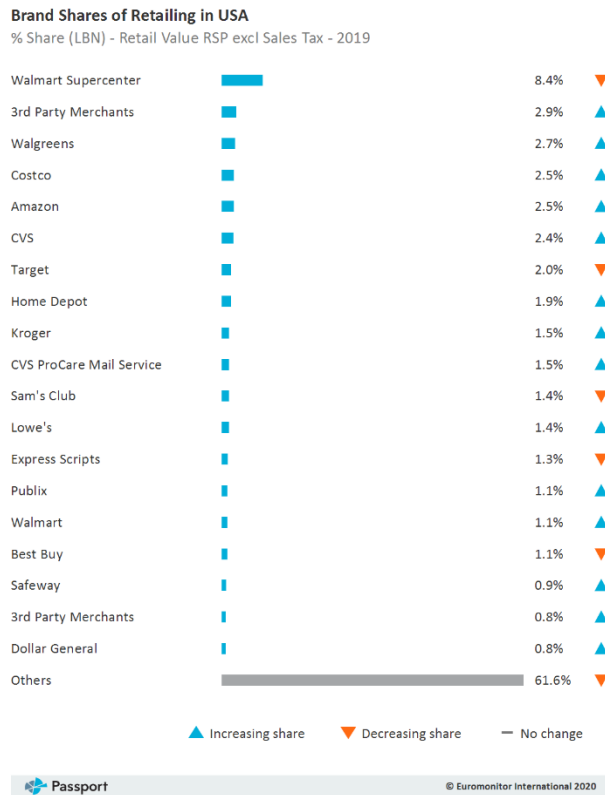


Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Es precisamente dichos supermercados e hipermercados que Vector Foods debe buscar como destino final para sus productos. Entre los más grandes *retailers* se ven nombres reconocidos como Walmart, Target, Kroger, Costco, Walgreens, entre otros, como se puede observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Seguramente por el enfoque premium y saludable de los snacks MonteRojo de Vector Foods, se preferirían plazas más especializadas como lo son precisamente Safeway y Whole Foods, que se enfocan en productos más naturales que los que se comercializan en *retailers* más grandes como Walmart.

**Figura 33.** Participación de mercado por marca en *retail* en Estados Unidos



Fuente: (Euromonitor International, 2020)

Ahora bien, entrando a analizar los distribuidores potenciales de los productos MonteRojo en estas posibles plazas, se ve que la lista no tiene tantos nombres, de acuerdo con el listado de los

compradores estadounidenses de la partida arancelaria de papas chips en 2019. En la Tabla 5 se puede apreciar que en todo 2019 apenas hubo 14 compradores de este tipo de producto, así que éste podría ser un primer camino comercial que explorar por parte de Vector Foods SAS.

**Tabla 5.** Importadores estadounidenses de partida arancelaria 200520 en 2019

| <b>CIUDAD / IMPORTADOR</b>    | <b>% IMPORTADO</b> |
|-------------------------------|--------------------|
| <b>HUDSON</b>                 | <b>7,3%</b>        |
| EAST COAST FOOD DISTRIBUTORS  | 7,3%               |
| <b>MEDLEY</b>                 | <b>0,3%</b>        |
| LATIN PRODUCTS IMPORTS LL C   | 0,3%               |
| <b>MIAMI</b>                  | <b>45,9%</b>       |
| BARBERI INTERNATIONAL         | 2,3%               |
| COMERCIALIZADORA LA PERLA LLC | 7,3%               |
| EXPRESS PRODUCE CORP          | 28,4%              |
| INEXPORT LOGISTIC LLC         | 7,0%               |
| SOEXCOL IMPORT & DISTRIBUTORS | 0,9%               |
| <b>NEW JERSEY</b>             | <b>11,1%</b>       |
| UNIVERSAL YUMS LLC            | 11,1%              |
| <b>NEW YORK</b>               | <b>35,5%</b>       |
| DINAS DIST CORP               | 8,6%               |
| EAST COAST FOOD DISTRIBUTORS  | 6,4%               |
| JC DISTRIBUTOR INC.           | 1,4%               |
| LA FINQUITA LLC               | 9,8%               |
| LATINFOOD US. CORP            | 7,1%               |
| PRODUCOL                      | 2,1%               |
| <b>Total general</b>          | <b>100,0%</b>      |

Fuente: Elaboración propia a partir de Legiscomex, 2020.

Analizando los datos de la Tabla 5, New York y Miami son las ciudades destino con mayor participación dentro del total de importaciones por parte de Estados Unidos, de la partida arancelaria correspondiente desde Colombia, con 45,9% y 35,5%, respectivamente. Es por esto, que el enfoque inicial de este plan exportador para Vector Foods será precisamente en estas dos ciudades destino.

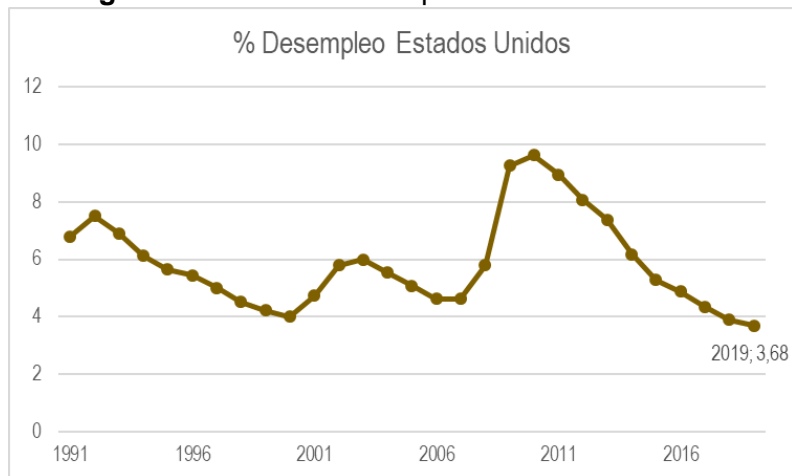
### 3.2.11 Talento humano en el mercado objetivo

Es claro que Vector Foods en primera instancia sólo pretende exportar sus productos a través de un distribuidor y no realizar ningún tipo de inversión extranjera directa en Estados Unidos, como producir sus productos directamente en dicho país. Sin embargo, los indicadores de ingreso per cápita, desempleo y acceso a la educación pueden ser útiles para tener una mejor perspectiva de la capacidad de compra que tengan los estadounidenses, sobre los productos de Vector Foods, una vez puestos en el mercado.

Desde antes ya se ha mostrado que el ingreso per cápita estadounidense es el más alto del mundo, por lo que en lo que se refiere a esta variable, se trataría de un escenario muy positivo para los productos MonteRojo, que tienen un precio alto en relación con su competencia local, pero debido a la devaluación del peso, su precio sería mucho más competitivo en Estados Unidos.

En cuanto al desempleo, de acuerdo con la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en 2019 Estados Unidos alcanzó una tasa de desempleo de solo 3,68%, la más baja en los últimos 30 años, lo cual también es muy positivo para Vector Foods.

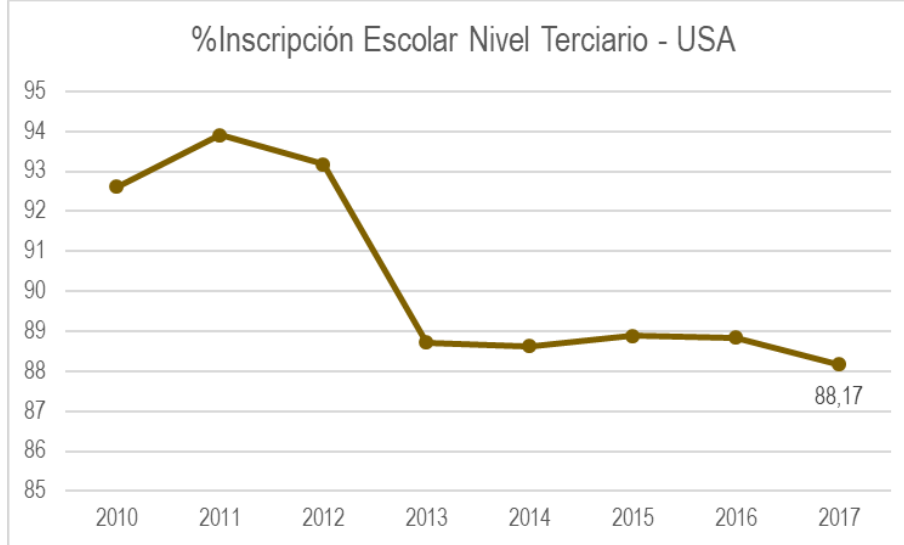
**Figura 34.** Tasa de desempleo en Estados Unidos



Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Finalmente, en cuanto al acceso a la educación, la tasa de inscripción escolar a nivel terciario en Estados Unidos es una de las más altas en el mundo, alcanzando un 88,17% de la población total en 2017, a pesar de disminuir respecto a años anteriores (Banco Mundial, 2020), lo cual es otro dato positivo para este mercado.

**Figura 35.** Tasa de inscripción escolar a nivel terciario en Estados Unidos



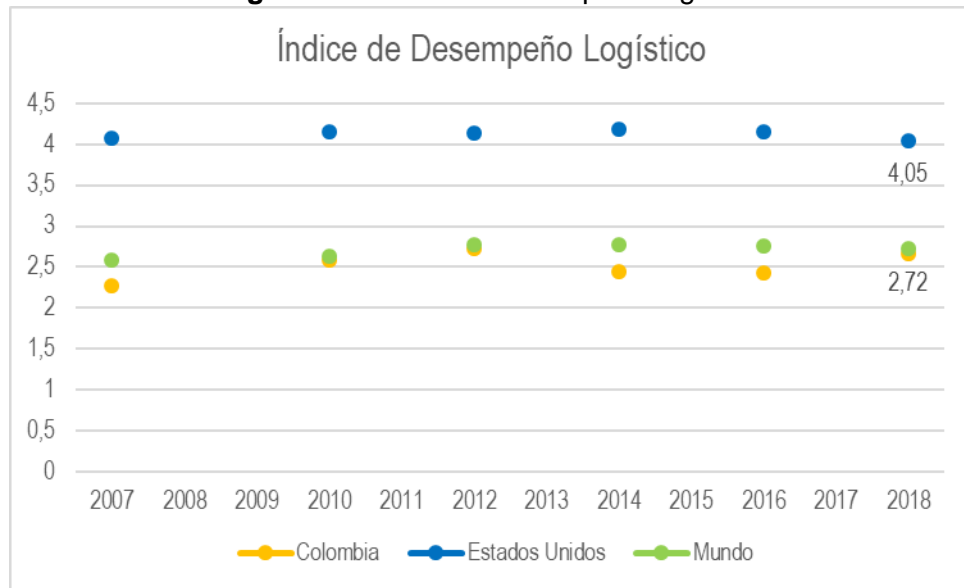
Fuente: (Banco Mundial, 2020)

### **3.2.12 Infraestructura del mercado objetivo**

El Banco Mundial tiene un índice de desempeño logístico que mide la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, donde 1 significa una calidad baja y 5 una calidad alta (Banco Mundial, 2020).

Para 2018, Estados Unidos tuvo un puntaje de 4,05, tal como se aprecia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, que corresponde al séptimo puntaje más alto en el mundo y está muy por encima del 2,72 que obtuvo Colombia. Esto es muy positivo para facilitar la viabilidad logística de una exportación de papas chips por parte de Vector Foods a este país.

**Figura 36. Índice de desempeño logístico**



Fuente: (Banco Mundial, 2020)

En cuanto al acceso a internet, el 87% de la población estadounidense tenía acceso a este servicio en 2017, que fue la última medición (Banco Mundial, 2020), que es un alto porcentaje y seguramente contribuiría a facilitar una posible campaña de marketing digital, por parte de Vector Foods, para buscar el éxito de la introducción al mercado estadounidense de su marca MonteRojo.

#### **4. Análisis del producto en el mercado objetivo**

##### **4.1 Aranceles, preferencias arancelarias**

Como ya se mencionó en el apartado 3.2.5.1 en relación al entorno legal y regulatorio de Estados Unidos, las papas chips que exporte Colombia a Estados Unidos pueden ingresar a dicho mercado, con un arancel de 0% (Trademap, 2020). Lo anterior en el marco del Capítulo 20 del Sistema Armonizado de Aranceles de Estados Unidos, que establece las tarifas a aplicar como aranceles sobre las importaciones a Estados Unidos, en relación a las preparaciones de

vegetales, frutas, nueces u otras partes de vegetales, que sobre la partida arancelaria 200520 (que es la correspondiente en relación a las papas chips) define como arancel básico el 6,4%, pero precisa que pasa a ser de 0% en el caso de Colombia y otros países con los que Estados Unidos tiene algún tipo de acuerdo comercial (U.S. International Trade Commission, 2020).

En el caso colombiano, esta preferencia se debe precisamente al TLC firmado entre ambos países en el año 2006, que entró en vigor en el año 2012 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020), el cual en su Capítulo 2 estableció que todas las mercancías originarias establecidas dentro de la categoría de desgravación A deberían ser eliminados y, por tanto, quedar libres de aranceles desde la fecha de entrada en vigor del acuerdo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020), y de acuerdo al Anexo 2.3, se clasificó la partida arancelaria 200520 (referente a las papas chips que serían el producto a exportar por parte de Vector Foods) dentro de la mencionada categoría o lista de desgravación A (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

#### **4.2 Barreras no arancelarias**

Dentro del texto del TLC se estableció como objetivo remover las barreras arancelarias y no arancelarias, en general, al comercio de bienes y servicios entre Estados Unidos y Colombia (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020). A pesar de esto, hay una barrera no arancelaria que no se removió y aplica para todos los productos agrícolas e industriales, que en todo caso, deberán cumplir con los requisitos técnicos, sanitarios y fitosanitarios exigidos por el mercado destino (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020), que en el caso de las papas chips, corresponde específicamente al registro ante la FDA de Estados Unidos por tratarse de un alimento.

En relación a dicho registro sanitario, ya en el aparte 3.2.5.1 de este documento se explicó que consiste en un registro que debe hacer cada productor ante la Food and Drug Administration

estadounidense, en el que los requisitos básicos para el mismo consisten en la inocuidad de los alimentos, el hecho de que estén libres de contaminación (microbiana, química, suciedad o alguna otra), el haber sido manufacturados bajo buenas prácticas de manufactura que le apliquen, y que estén etiquetados debidamente, de acuerdo a la guía de etiquetado que establece la misma FDA (U.S. Food and Drug Administration, 2020).

Dicho registro aplica para cada instalación del fabricante, emparador u operador de almacenamiento involucrado en la cadena productiva del producto en cuestión, puede hacerse de modo virtual y es gratuito, pero se necesita indicar un agente de Estados Unidos, que sería el importador en este tipo de casos (U.S. Food and Drug Administration, 2020).

A pesar de este requisito adicional, dentro del documento del TLC se acordó evitar que estos requisitos, en relación con temas sanitarios o fitosanitarios, se conviertan en barreras a las exportaciones y, por tanto, las solicitudes respectivas serían tramitadas de manera oportuna por las respectivas agencias estadounidenses (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020). Todo lo anterior se estableció dentro del Capítulo 6 del texto general del acuerdo, que definió un Acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y creó un Comité Permanente dedicado a atender este tipo de problemas (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

Adicionalmente, al registro ante la FDA y al hecho de tener que cumplir con las normas respectivas de etiquetado de alimentos, que como mínimo implican un cambio total en los empaques actuales de Vector Foods, debido a que los textos y contenidos nutricionales deben estar en inglés, por ejemplo, está también el hecho de tener que tener un certificado de origen de los productos a exportar, para que sean beneficiados por las preferencias arancelarias del TLC, que cumpla con las reglas de origen establecidas dentro del Capítulo 4 del respectivo acuerdo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020). En este capítulo se define como “mercancía originaria” aquella mercancía que cumpla con alguna de las siguientes condiciones, de acuerdo con el artículo 4.1:

- a) La mercancía es obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una o más de las partes;
- b) Es producida enteramente en el territorio de una o más de las partes y
  - i. Cada uno de los materiales no originarios empleados en la producción de la mercancía sufre el correspondiente cambio en la clasificación arancelaria especificado en el Anexo 4.1 o en el Anexo 3-A, o
  - ii. La mercancía, de otro modo, satisface cualquier requisito de valor de contenido regional aplicable u otros requisitos especificados en el Anexo 4.1 o en el Anexo 3-A

Y la mercancía cumple con los demás requisitos aplicables de este Capítulo; o

- c) La mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las partes, a partir exclusivamente de materiales originarios (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

De acuerdo con lo anterior, Vector Foods cumpliría en relación con sus papas chips marcas MonteRojo con el literal a) de las opciones mencionadas, y le correspondería expedir ante la DIAN el respectivo certificado de origen.

Aparte de todo esto, para exportar desde Colombia hacia cualquier destino, es requisito inscribirse en el registro único como exportador, especificando la actividad respectiva en el RUT (Procolombia, 2012), paso que ya ha sido adelantado por la administración de Vector Foods SAS.

#### **4.3 Segmentación y nicho de mercado**

Como se detalló en la sección 2.2 de este documento, con relación a los productos de la marca MonteRojo, todos los productos de Vector Foods de esta marca tienen un enfoque premium en el mercado. Basados en este aspecto preliminar, se construyó la siguiente segmentación de

mercado frente a una eventual entrada de la marca a Estados Unidos en Miami o en New York, que han sido los mercados objetivo identificados en el apartado 3.2.10, ya que son las ciudades destino con mayor porcentaje de importaciones de papas chips desde Colombia, sobre el total de Estados Unidos.

**Tabla 6.** Segmentación de mercado para Vector Foods en Estados Unidos según ciudad destino

| Variable              | Descripción   | Cantidad Personas Objetivo Según Ciudad Destino       |   |
|-----------------------|---|---|---|
|                       |   | Miami   | New York City   |
| <b>Geográfica</b>     | Vector Foods pretende llegar a Estados Unidos en una etapa inicial al estado de La Florida o al estado de Nueva York, debido a que es en estos destinos en donde hay mayor probabilidad de encontrar un importador que distribuya la marca.   | Población Total Florida: 21.477.737 personas.         | Población Total New York State: 19.453.561 personas.  |
| <b>Demográfica</b>    | Por tratarse de snacks, el rango de edad al que está dirigida la marca está entre los 6 a los 65 años. Se trata de un rango amplio de edad que abarca el consumo infantil dentro de las loncheras u onces, hasta el consumo social o eventual en los adultos mayores. No hay una orientación o enfoque por género, ya que tanto hombres como mujeres son consumidores objetivos de la marca MonteRojo.                    | 73,8% de la población, es decir, 15.850.570 personas. | 77,3% de la población, es decir, 15.037.603 personas. |
| <b>Socioeconómica</b> | Por tratarse de una marca premium en Colombia, MonteRojo se enfoca en las personas con un nivel socioeconómico medio alto, por lo que habría que excluir del tamaño del segmento objetivo a las personas pobres, que no tendrían capacidad adquisitiva suficiente para adquirir los productos de la marca.  | 13.694.892 personas.                                  | 12.992.489 personas.                                  |
| <b>Psicográfica</b>   | MonteRojo pretende llegarle a aquellas personas que buscan satisfacer las necesidades de status y reconocimiento entre terceros, a través del consumo de marcas premium y diferenciadas. Quizás hoy en día estas personas consumen papas chips de las marcas tradicionales, pero en otras categorías (como los vehículos, la ropa o los accesorios) ya consumen marcas que ofrecen esta diferenciación y status superior. | No hay datos.   | No hay datos.   |

|                   |   |               |               |
|-------------------|---|---------------|---------------|
| <b>Conductual</b> | Las personas del público objetivo de MonteRojo consumirían sus papas chips o dentro de sus loncheras u onces, en el caso de la población infantil o adolescente; o entre comidas o snack en momentos de ansiedad o cuando hay poco tiempo para una comida más completa; o en eventos sociales como aperitivo o pasabocas. | No hay datos. | No hay datos. |
|-------------------|---|---------------|---------------|




Fuente: Elaboración propia a partir de United States Census Bureau, 2019. Datos proyectados para 2019.




Como se puede apreciar según la tabla anterior, ambos estados tienen una población objetivo estimada alrededor de 13 millones de personas, siendo el de Florida un poco mayor. Sin embargo, y teniendo en cuenta que el principal tributo de marca de MonteRojo es el hecho de ser premium, una variable importante que entra en consideración es la del ingreso per cápita, que en el caso del estado de New York, es de 37.470 dólares anuales y para Florida es de 30.197 dólares anuales (United States Census Bureau, 2019), por lo que el enfoque del resto de este plan exportador será considerando New York City como ciudad destino para la posible exportación.




#### 4.4 Competencia

En la siguiente tabla se presenta un análisis de los principales competidores que tendría Vector Foods para su marca MonteRojo, dentro de la subcategoría de snacks correspondiente a las papas chips, basándose, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** presentada anteriormente, que hacía referencia a la participación de mercado por marca en la categoría de snacks en Estados Unidos.

**Tabla 7.** Principales competidores en la subcategoría de papas chips en Estados Unidos

| Marca    | Compañía     | Participación de Mercado Snacks USA (Euromonitor International, 2019) | Imagen de Producto/Marca  | Descripción  |
|----------|--------------|---|---|--|
| Lay's    | PepsiCo Inc. | 8,20%   |  <p>(PepsiCo Inc, 2020)</p> | <p>Es la marca líder de la categoría e insignia de PepsiCo en muchos países del mundo. Lleva más de 75 años en el mercado y tiene un gran abanico de sabores. Se enfoca a lo largo de toda la población sin intenciones de diferenciación hacia cierto nicho de mercado.</p>                               |
| Ruffles  | PepsiCo Inc. | 3,30%   |  <p>(PepsiCo Inc, 2020)</p> | <p>Es la segunda marca más grande de papas chips y también es propiedad de PepsiCo, diferenciándose de Lay's en un atributo de producto que consiste en que son papas rizadas. Tampoco tiene un enfoque de diferenciación por nicho.</p>   |
| Pringles | Kellogg Co   | 2,40%   |  <p>(Pringles, 2020)</p>   | <p>Son reconocidas a nivel mundial por su empaque innovador respecto al resto de la categoría y su proceso productivo que involucra el uso de un molde con una masa que contiene papa, pero no es solo papa, para que cada chip tenga una figura particular de forma estandarizada (Elmundo.es, 2009).</p> |

|              |                        |       |  |  |
|--------------|------------------------|-------|--|--|
| UTZ          | Utz Quality Foods Inc. | 1,30% |  <p>(UTZ Quality Foods, 2020)</p> | <p>Son papas chips tradicionales que tienen su enfoque principal en el público infantil. No tienen enfoque premium.</p>  |
| Cape Cod     | Campbell Soup Co       | 0,70% |  <p>(Cape Cod Chips, 2020)</p>   | <p>Son una marca premium estadounidense que incluso llegó a catalogarse como “mecato de lujo” en el New York Times (The New York Times, 1986). Sus sabores fueron utilizados como inspiración para Vector Foods.</p>   |
| Kettle Chips | Campbell Soup Co       | 0,60% |  <p>(Kettle Brand, 2020)</p>   | <p>Ha sido una de las marcas referentes de MonteRojo desde su inicio, gracias a su propuesta de valor premium y natural, que promete papas chips hechas con ingredientes no transgénicos, libres de gluten y fritas en baches (lo que se conoce en inglés como kettle chips), lo que permite una mayor crocancia y dureza de la papa al final del proceso productivo. Tiene varios sabores similares a los de MonteRojo. En 2018 fueron adquiridos por Campbell Soup Co (Kettle Brand, 2020)</p> |

|        |                          |       |   |   |
|--------|--------------------------|-------|---|---|
| Wise   | Wise Foods Inc           | 0,40% |  <p>(Wise Snacks, 2020)</p>   | <p>Es una marca independiente de snacks que tiene tanto las papas en fritura tradicional continua como por baches. Llevan 97 años en el mercado y fue adquirida como compañía por la empresa mexicana Arca Continental en 2012 (Wise Snacks, 2020).</p>   |
| Herr's | Herr Foods Inc           | 0,40% |  <p>(Herr's, 2020).</p>      | <p>Es una marca creada en 1946 con un gran portafolio de productos, no solamente enfocados en papas chips. Aún es de propiedad familiar (familia Herr) y, de hecho, llegaron a Colombia a través de una importación directa de Grupo Éxito (Herr's, 2020). Sin embargo, su imagen no es para nada premium ni cosmopolita.</p> |
| Terra  | Hain Celestial Group Inc | 0,20% |  <p>(Terra Chips, 2020)</p> | <p>Se diferencian de sus competidores porque exaltan otros tubérculos y vegetales andinos aparte de la papa en sí misma. Utilizan ingredientes como batata, papa azul, arracacha, rábano, remolacha y similares (Terra, 2020). Son premium pero evocan más el hecho de venir de la "tierra directamente".</p>                 |

|               |              |              |  |  |
|---------------|--------------|--------------|--|--|
| Miss Vickie's | PepsiCo Inc. | Menor a 0,1% |  <p>(PepsiCo Inc, 2020)</p>  | <p>Se diferencia de las demás papas chips de PepsiCo en que su proceso de fritura es por baches, lo que le da unas características especiales de mayor crocancia a los chips de papa, dándole, por tanto, un enfoque más premium. Está en el mercado desde 1987 y nunca utiliza conservantes ni saborizantes artificiales.</p> |
| Red Rock Deli | PepsiCo Inc. | Menor a 0,1% |  <p>(PepsiCo Inc, 2020)</p> | <p>Es la marca de papas chips más premium de PepsiCo que se caracteriza por sus sabores gourmet y empaque superior. También son fritas en baches para que el producto terminado quede con mayor crocancia.</p>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor International y sitios web de las respectivas marcas, 2020.

#### 4.5 Logística de la exportación

Por tratarse de un producto que es de elevado volumen respecto a su peso, la logística toma gran importancia a la hora de una decisión de exportación, puesto que se pretende encarecer lo menos posible el producto en destino, debido a los costos de fletes y similares.

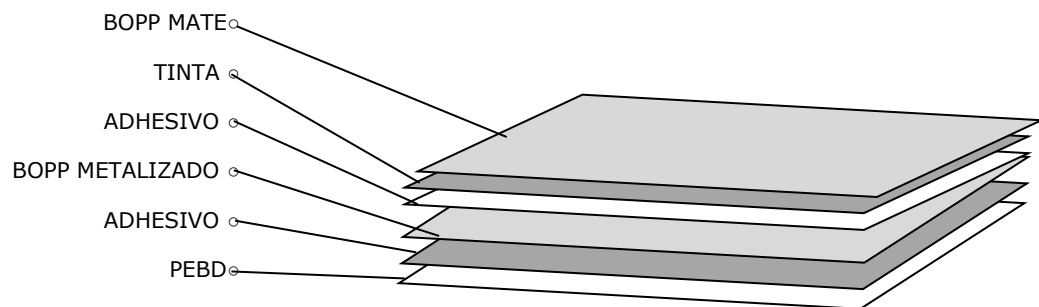
Para esto, se hace necesario evaluar cada uno de los siguientes aspectos, para tomar la mejor decisión y lograr una optimización de los costos logísticos y, por tanto, aportar al éxito de la marca en Estados Unidos.

- Empaque de los productos

En Colombia, Vector Foods utiliza como empaque principal de sus papas chips una estructura bilaminada de BOPP (Polipropileno Bionorientado), donde la capa exterior es un laminado mate y la interior es un laminado metalizado, y sumando la tinta y el adhesivo entre ambas capas, el espesor promedio de esta estructura de empaque termina siendo de 45 micras aproximadamente.

En principio, esta misma estructura de empaque podría utilizarse para las exportaciones, sin embargo, en conversaciones que ha tenido el equipo directivo de la empresa con su proveedor de empaques, se ha acordado tener una estructura tricapa, de casi 70 micras de espesor, con el fin de garantizar mayor hermeticidad en el empaque, con lo que se garantizaría una mayor vida útil del producto y mayor tolerancia a los cambios de presión que puede haber en el transporte internacional de los chips. Esta tercera capa consiste en polietileno de baja densidad (PEBD) transparente, que hace que el empaque tenga una mayor impermeabilidad y resistencia al impacto (Velpack, 2020). En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se aprecia la estructura seleccionada para el empaque que se utilizaría para una exportación.

**Figura 37.** Estructura tricapa empaques exportación MonteRojo



Fuente: (Velpack, 2020)

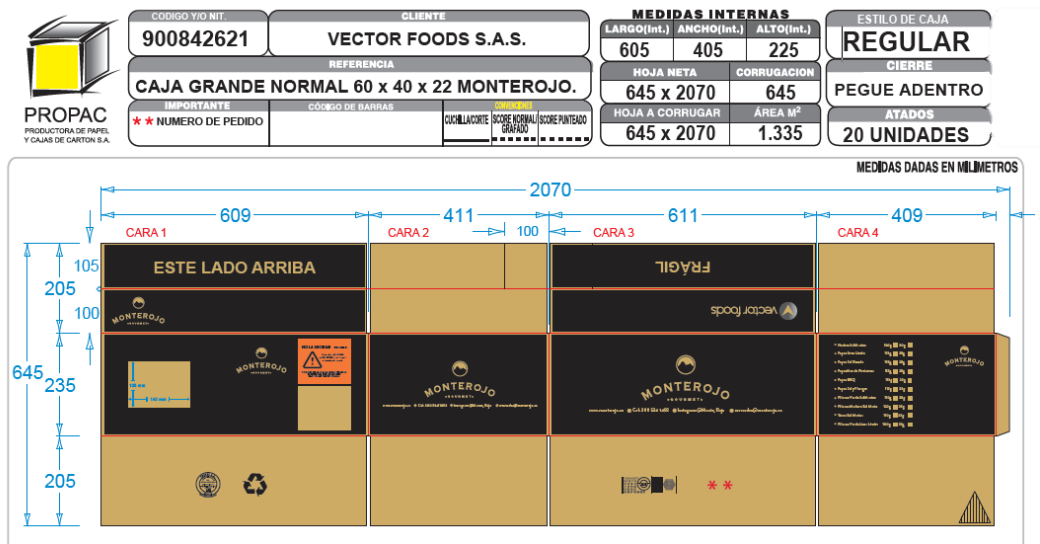
- Embalaje

Las cajas que utiliza Vector Foods son de cartón corrugado con clave 540, que es de un espesor mayor a la tradicional de la industria, que es clave 450. Esto con ánimos de contribuir a la firmeza de un apile de cajas, considerando que por el hecho de que las papas están empacadas en bolsas, no son estructuras autoportantes.

Por otro lado, las dimensiones de la caja que utiliza la compañía están optimizadas para maximizar el número de cajas por estiba, teniendo en cuenta un apile máximo de 9 niveles, lo cual optimiza hoy en día los costos logísticos en el transporte nacional y también lo haría en un escenario internacional, puesto que las dimensiones de la estiba son iguales.

En la  se puede observar el diseño de la caja que utilizaría Vector Foods.

**Figura 38.** Ficha técnica caja utilizada para embalaje MonteRojo



Fuente: (Propac, 2020)

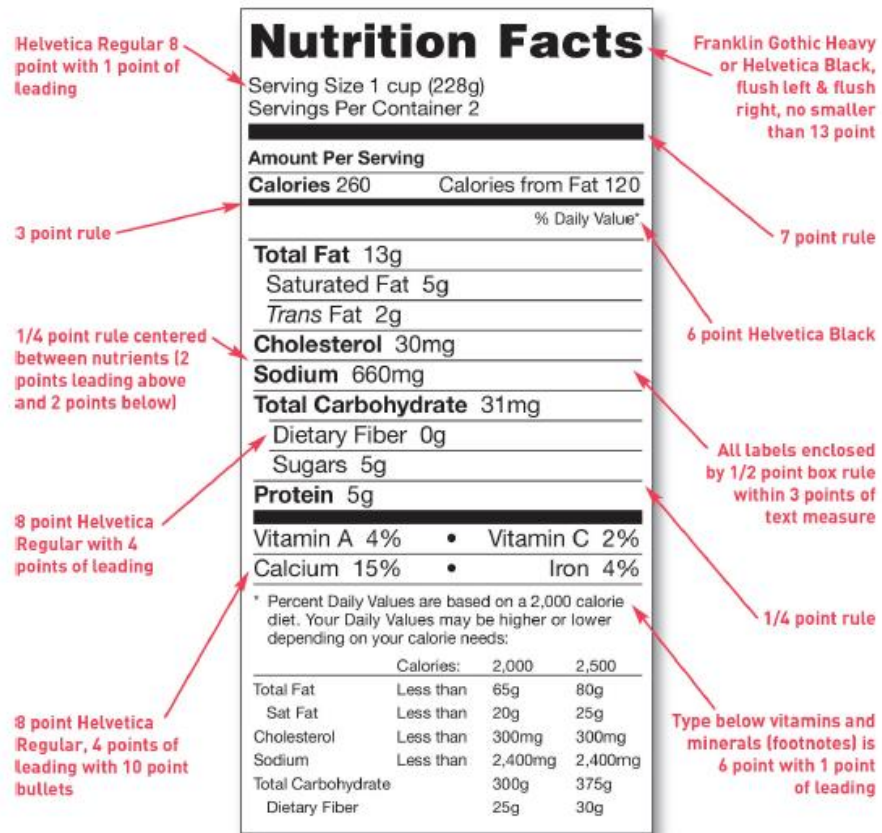
- Etiquetado

Como se ha mencionado con anterioridad, frente a una exportación a Estados Unidos, se debe cumplir con la guía de etiquetado de la FDA, que, entre otros aspectos, exige que los textos del empaque estén en inglés y, por tanto, se sugiere a Vector Foods que realice la inversión respectiva en impresión de nuevos empaques que cumplan con estos requisitos. Un listado más detallado de requisitos generales para el cumplimiento de las normas de etiquetado del FDA sería el siguiente:

- Etiqueta en inglés o bilingüe, pero con toda la información en ambos idiomas.
- Información nutricional en el formato “Nutrition Facts” que tiene reglas claras para cada campo, de acuerdo con la guía de etiquetado del FDA, como se aprecia en la siguiente ilustración.

**Figura 39.** Ejemplo de “Nutrition Facts” de acuerdo con la guía de etiquetado de la FDA

**Example of Graphic Enhancements used by FDA**



Fuente: (Food and Drugs Administration, 2013)

- Todos los ingredientes deben estar aprobados como materia prima por parte del FDA.
- Se deben declarar los alérgenos como la leche, el huevo, pescado, mariscos, nueces, trigo, maní o soya.
- El contenido neto debe estar expresado tanto en gramos como en onzas.
- Debe estar impresa la información completa del productor y del distribuidor. Nombre dirección y teléfono de cada uno. Así mismo, se debe declarar el país de origen (Procolombia, 2020).
- Modo de transporte

Con ánimos de encarecer lo menos posible el producto en destino, debido a los costos logísticos, la mejor manera de transportarlo sería en buque, y solo se consideraría avión en el envío de muestras o muy pequeñas cantidades. Lo anterior se puede asumir, debido a que la relación peso-volumen de los snacks MonteRojo muestra que se trata de un producto de bajo peso, pero de alto volumen, por lo que considerar un flete aéreo sería demasiado costoso. A continuación, se hace el análisis de lo que sería un flete aéreo (Medellín – New York) versus uno marítimo (Cartagena – New York), para mostrar con cifras la diferencia tan grande que habría:

**Tabla 8.** Cotización flete aéreo versus marítimo para un contenedor de 20 pies de snacks MonteRojo

|  | Medida | Valor Flete<br>Aéreo (UPS)<br>\$USD | Valor Flete<br>Marítimo<br>(Transtainer)<br>\$USD |
|--|--------|-------------------------------------|---|
| Largo Unidad de Empaque (cm)                   | 41     | \$ 16.131                           | \$ 1.050  |
| Ancho Unidad de Empaque (cm)                   | 61     |                                     |   |
| Alto Unidad de Empaque (cm)                    | 23,5   |                                     |   |
| Peso Volumétrico/Caja (AltoxAnchoxLargo/6.000) | 9,8    |                                     |   |
| Cajas por Contenedor 20"                       | 450    |                                     |   |
| Peso Volumétrico Total Contenedor 20"          | 4408   |                                     |   |

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Vector Foods SAS y cotizaciones entregadas a la compañía por parte de Transtainer y UPS (Transtainer, 2020).

Como se puede apreciar, el flete aéreo sería más de 15 veces lo que sería el marítimo, lo cual hace completamente inviable el aéreo, lo anterior, incluso considerando el valor del flete terrestre de Medellín a Cartagena, que está alrededor de \$1.400.000 de acuerdo con

cotizaciones actuales de la empresa Sotrac S.A.S., que es la que Vector Foods acostumbra a usar para este tipo de servicios en las ventas nacionales. Adicionalmente, el tiempo en tránsito para esta modalidad es de solamente 9 días, de acuerdo con la cotización recibida y la frecuencia es semanal (Transtainer, 2020), que es más que suficiente para el tipo de producto que exportaría Vector Foods, que tiene una vida útil de 6 meses.

Para tener un panorama más completo de las rutas marítimas que podrían llegar a presentarse en futuras exportaciones de Vector Foods a Estados Unidos, se muestra la siguiente imagen con las rutas entre los distintos puertos de ambos países, recordando que Colombia en el Pacífico solo cuenta con el puerto de Buenaventura y que en el Caribe tiene los puertos de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta (Procolombia, 2020).

**Figura 40.** Accesos marítimos Colombia – Estados Unidos



Fuente: (Procolombia, 2020)

Desde la costa atlántica hay 13 navieras con 81 servicios directos, cuyos tiempos de tránsito se pueden encontrar desde los 7 días. La oferta se complementa con 144 rutas en conexión ofrecidas por 17 navieras. Desde Buenaventura existen 50 rutas, ofrecidas por 8 navieras, con tiempos de tránsito desde los 14 días (Procolombia, 2019).

**Figura 41.** Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Estados Unidos



Fuente: (Procolombia, 2019)

- Término de intercambio

Teniendo en cuenta que la empresa no ha realizado aún ninguna exportación, y por tanto, no tiene las mejores tarifas para el tránsito internacional de mercancías, los términos de intercambio más convenientes o cómodos para un inicio en su expansión internacional irían desde un Ex Works (EXW), en donde entregarían la mercancía en la puerta de su propia bodega; hasta un Free On Board (FOB), caso en el que tendrían que responder por la logística y aduanas hasta que la mercancía esté sobre el buque en el puerto de salida de la exportación (Procolombia, 2020), que en el caso de una eventual exportación a New York, sería el puerto de Cartagena. Lo anterior porque será más probable que el comprador internacional pueda consolidar mercancía o, incluso, pueda tener mejores tarifas de los fletes internacionales, y, por tanto, sería más conveniente para la marca que dichos costos sean asumidos por el comprador para optimizar al máximo todos los costos logísticos.

En todo caso, en la siguiente figura se presenta un detalle de los costos y riesgos que deberá asumir Vector Foods como vendedor, dependiendo del término de intercambio elegido, y los que tendría que asumir su comprador, en donde se aprecia que EXW sería el de menos costos y riesgos a asumir por parte de Vector Foods.

**Figura 42.** Costes y riesgos por asumir según el Incoterm acordado

| Incoterms® 2020<br>Cámara Internacional de Comercio                |        | Embalaje<br>verificación<br>control | Licencias<br>autorizaciones<br>formalidades | Formalidades<br>aduaneras de<br>exportación | Carga en fábrica<br>o almacén | Transporte<br>interior. | Costes<br>manipulación<br>en origen | Transporte<br>principal<br>internacional | Seguro | Costes<br>manipulación<br>en destino | Despacho de<br>importación | Transporte<br>interior en<br>destino | Recepción y<br>descarga |
|--|--------|-------------------------------------|---|---|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|--------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| <b>EXW</b><br>Ex Works<br>En Fábrica                               | Coste  |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
|  | Riesgo |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
| <b>FCA</b><br>Free Carrier<br>Franco Transportista                 | Coste  |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
|  | Riesgo |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
| <b>FAS</b><br>Free Alongside Ship<br>Franco al Costado del Buque   | Coste  |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
|  | Riesgo |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
| <b>FOB</b><br>Free On Board<br>Franco a Bordo                      | Coste  |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
|  | Riesgo |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
| <b>CFR</b><br>Cost and Freight<br>Coste y Flete                    | Coste  |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
|  | Riesgo |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
| <b>CIF</b><br>Cost, Insurance and Freight<br>Coste, Seguro y Flete | Coste  |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |
|  | Riesgo |                                     |   |   |                               |                         |                                     |  |        |                                      |                            |                                      |                         |

Vendedor
  Comprador
  El vendedor debe proporcionar la información necesaria para la exportación y el importador la de importación, a petición, riesgo y expensas del solicitante
  Dependiendo del lugar de entrega pactado
  Por defecto el riesgo se transmite en el primer porteador.

Esta guía tiene únicamente propósitos informativos. Imeanticipa no es responsable de los contenidos ni de que los contenidos contengan todos los detalles. Para una versión completa consulte Incoterms® 2020 de la Cámara Internacional de Comercio

Fuente: (Procolombia, 2020)

- Costos logísticos

Los costos logísticos dependerían del Incoterm acordado con el cliente en su momento.

Sin embargo, a continuación, se evalúan tres escenarios potenciales probables:

- Ex Works: no habría costos logísticos asociados a la exportación, puesto que el cliente debe recibir la mercancía en la bodega de Vector Foods.
- Free On Board: habría que pagar el flete desde Medellín hasta Cartagena (que sería el puerto de salida más probable), y de acuerdo con el equipo gerencial de Vector Foods, un contenedor de 20 pies costaría aproximadamente \$1.400.000. Adicionalmente, habría que pagar al agente de aduanas por la intermediación respectiva para la entrada a puerto. Vector Foods pidió una cotización a uno de sus potenciales proveedores y el costo estimado sería de mínimo \$1.129.000 con ciertos aspectos variables, dependiendo del valor FOB de la exportación, de acuerdo con la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Figura 43.** Cotización agente aduanero para Vector Foods

**INTERMEDIACION ADUANERA**

| Descripción                              | Tarifa  | Unidad        | Mínimo  | Divisa |
|--|---------|---------------|---------|--------|
| DTA                                      | 450.000 | Valor Fijo    |         | COP    |
| FORMULARIO                               | 16.000  | Valor Fijo    |         | COP    |
| ELABORACIÓN DE DECLARACIONES EXPORTACIÓN | 20,000  | Valor Fijo    |         | COP    |
| AGENCIAMIENTO ADUANERO RIONEGRO          | 0.0037  | Por valor FOB | 280,000 | COP    |
| PLANILLA DE TRASLADO                     | 13.000  | Valor Fijo    |         | COP    |
| AGENCIAMIENTO ADUANERO PUERTOS           | 0.0037  | Por valor FOB | 350.000 | COP    |

Fuente: (Punto Logístico, 2020)

- Cost, Insurance and Freight (CIF): habría que pagar los costos logísticos asociados a una negociación FOB más el flete internacional que, de acuerdo con una cotización solicitada por Vector Foods, para un contenedor de 20 pies, sería del orden de USD\$ 1.050 (Transtainer, 2020).

#### 4.6 Costeo del producto para la exportación

De acuerdo con la información entregada por el equipo directivo de Vector Foods sobre sus costos unitarios, se pudo llegar a la construcción de la siguiente tabla, en donde se muestra el costo total unitario por cada uno de los sabores y referencias que hoy en día son comercializadas por la compañía en Colombia, considerando materia prima, empaque, reempaque, saborizantes y corrugado para el embalaje.

**Tabla 9.** Costeo unitario de papas MonteRojo

| Sabor              | Lima Limón      |                 | Sal Rosada Himalaya |                 | Mezcla de Pimientas |                 | BBQ Dulce       |                 | Sal Marina y Vinagre |                 |
|--------------------|-----------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                    | Sixpack 25g     | 115g            | Sixpack 25g         | 115g            | Sixpack 25g         | 115g            | Sixpack 25g     | 115g            | Sixpack 25g          | 115g            |
| Materia Prima      | \$ 2.100        | \$ 1.610        | \$ 2.100            | \$ 1.610        | \$ 2.100            | \$ 1.610        | \$ 2.100        | \$ 1.610        | \$ 2.100             | \$ 1.610        |
| Empaque            | \$ 274          | \$ 120          | \$ 274              | \$ 120          | \$ 274              | \$ 120          | \$ 274          | \$ 120          | \$ 274               | \$ 120          |
| Reempaque          | \$ 65           | \$ 0            | \$ 65               | \$ 0            | \$ 65               | \$ 0            | \$ 65           | \$ 0            | \$ 65                | \$ 0            |
| Saborizante        | \$ 263          | \$ 201          | \$ 24               | \$ 18           | \$ 81               | \$ 62           | \$ 540          | \$ 414          | \$ 180               | \$ 138          |
| Corrugado          | \$ 125          | \$ 83           | \$ 125              | \$ 83           | \$ 125              | \$ 83           | \$ 125          | \$ 83           | \$ 125               | \$ 83           |
| <b>Costo Total</b> | <b>\$ 2.826</b> | <b>\$ 2.015</b> | <b>\$ 2.588</b>     | <b>\$ 1.832</b> | <b>\$ 2.645</b>     | <b>\$ 1.875</b> | <b>\$ 3.104</b> | <b>\$ 2.227</b> | <b>\$ 2.744</b>      | <b>\$ 1.951</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Vector Foods SAS, 2020.

Es importante aclarar que este costo no considera nada de logística y sólo podría usarse como base frente a una negociación EXW, pero para otros Incoterms, sería necesario considerar los demás costos logísticos asociados en cada caso.

#### 4.7 Canales de distribución y comercialización

Como se mencionó en la sección 3.2.10, en relación a la presencia de distribuidores, y recordando que los principales atributos de marca de MonteRojo son el hecho de ser premium, gourmet, y más saludables que el líder la categoría, se elegirían entonces los *retailers* que coincidan en dicho enfoque, como lo serían Safeway o Whole Foods, pero también son de interés Walmart y Amazon, el primero por ser el mayor *retailer* estadounidense y el segundo por ser el

mayor *retailer* para ventas online, un canal que es de gran interés para la gerencia de la compañía. Así mismo, por fuera de lo que serían los más grandes *retailers*, están también Wegmans y Gristedes, dos *retailers* con amplia presencia en New York (lo que sería el primer mercado objetivo para Vector Foods); por otra parte, Walgreens, Rite Aid y CVS que son cadenas de farmacias en las que la comercialización de snacks es frecuente, serían otra plaza objetivo para la marca MonteRojo; y finalmente, las tiendas de conveniencia como 7 Eleven, en donde también se acostumbra la venta de este tipo de productos. Es relevante mencionar que en todas estas plazas se comercializan hoy en día las marcas Kettle Chips y Cape Cod, que son los dos principales referentes internacionales detallados en la sección 4.4 (Kettle Brand, 2020) (Cape Cod Chips, 2020). En la siguiente tabla se presenta una descripción de cada uno de estos.

**Tabla 10.** Potenciales canales de distribución para los chips MonteRojo

| Retailer    | Descripción  | Logo  |
|-------------|--|---|
| Safeway     | Nacieron siendo un supermercado común, pero debido a la tendencia mundial hacia lo natural definieron su slogan como “ingredients for life”, que traduce “ingredientes para la vida”, y crearon varias secciones especializadas con productos orgánicos y naturales en donde podría haber MonteRojo (Safeway, 2020). |  <p><b>SAFEWAY</b><sup>®</sup><br/>(Safeway, 2020)</p> |
| Whole Foods | Son una cadena de supermercados con más de 350 puntos de venta, que basa su diferenciación en ofrecer las opciones más naturales, orgánicas y saludables, con altos  |  <p>(Whole Foods, 2020)</p>                            |

|           |  |  |
|-----------|--|--|
|           | estándares para la codificación de nuevos productos (Whole Foods, 2020).   |  |
| Walmart   | Es el mayor retailer estadounidense y del mundo. Tiene presencia en los 50 estados y más de 11.000 tiendas en el mundo (Walmart, 2020).  | <br>(Walmart, 2020)     |
| Amazon    | Es la compañía de internet dedicada al comercio al por menor más grande del mundo, con ventas de más de 280 mil millones de dólares en 2019 (Statista, 2020).  | <br>(Amazon, 2020)      |
| Gristedes | Es una cadena de supermercados basada en Nueva York, que se caracteriza por tener puntos de venta en lugares destacados dentro de la ciudad. Tienen más de 30 tiendas y llevan más de 100 años en el mercado (Gristedes, 2020).          | <br>(Gristedes, 2020)  |
| Wegmans   | Es otra cadena de supermercados basada en Nueva York, con 103 tiendas en la costa este estadounidense y 100 años de historia. Recientemente han tenido un enfoque o preferencia por los productos naturales y orgánicos (Wegmans, 2020). | <br>(Wegmans, 2020)   |
| Walgreens | Son la segunda cadena de retail farmacéutico más grande en Estados Unidos, con más de  | <br>(Walgreens, 2020) |

|          |  |  |
|----------|--|--|
|          | 9.000 tiendas en el país y más de 100 años en el mercado (Walgreens, 2020).  |  |
| CVS      | Es la primera cadena de retail farmacéutico en Estados Unidos, con algo más de 9.600 puntos de venta y 56 años en el mercado (CVS, 2020).  | <br>(CVS, 2020)       |
| Rite Aid | Es la tercera cadena de retail farmacéutico más grande en Estados Unidos, pero la primera en la costa este. Tienen casi 2.000 puntos de venta (Rite Aid, 2020).                                      | <br>(Rite Aid, 2020)  |
| 7 Eleven | Es la cadena de tiendas de conveniencia más grande en Estados Unidos, con ingresos superiores a los 15 mil millones de dólares anuales y más de 70.000 puntos de venta en el mundo (7 Eleven, 2020). | <br>(7 Eleven, 2020) |

Fuente: Elaboración propia a partir de los sitios web de las respectivas marcas, 2020.

Teniendo lo anterior claro, la estrategia de distribución que podría ejecutar Vector Foods para su incursión en Estados Unidos, podría tener dos caminos:

- La consecución de un distribuidor que atienda algunas o varias de las cadenas anteriormente descritas, caso en el que habría que considerar un margen para ese distribuidor aparte del margen de la cadena.
- La codificación directa de sus chips de papa en alguna o varias de las cadenas, caso en el que no habría que cubrir margen de intermediación de un distribuidor, pero sí los costos

asociados a la comercialización misma por la atención directa del cliente. Así mismo, es posible que algún cliente pida exclusividad de canal, por ejemplo, que Walgreens pida ser la única cadena de retail farmacéutico que distribuya la marca en territorio americano.

#### 4.8 Aproximación a la estrategia de precio

En Colombia la estrategia de precio de Vector Foods con su marca MonteRojo está muy lejos de ser enfocada en precios bajos, y en el caso de las exportaciones no sería diferente. Vector Foods desea que su marca MonteRojo también sea percibida como premium en el exterior, así que, al igual de lo que ocurre en el mercado nacional, el enfoque consiste en tener una prima en precio sobre el líder de la categoría (que ya se ha mencionado que es PepsiCo con su marca Lay's).

En la siguiente tabla se muestra la prima en precio respecto a Lay's, que tienen las marcas que sirven como principales referentes para MonteRojo y se calculó un promedio entre ellas para estimar un precio objetivo de los chips de papa de MonteRojo.

**Tabla 11.** Aproximación al precio objetivo de chips de papa MonteRojo

| Marca                     | Descripción               | Precio/gramo (USD) | Prima Respecto a Líder |
|---------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|
| Lays                      | Líder                     | \$ 0,00988         | NA                     |
| Kettle Chips              | Comparable                | \$ 0,02575         | 161%                   |
| Cape Cod                  | Comparable                | \$ 0,04402         | 346%                   |
| Red Rock Deli             | Comparable                | \$ 0,02363         | 139%                   |
| <b>Objetivo MonteRojo</b> | <b>Marca Por Exportar</b> | <b>\$ 0,03113</b>  | <b>215%</b>            |

Fuente: Elaboración propia a partir de precios de cada marca en presentación de entre 1 y 1,5 onzas en Amazon.com (Amazon, 2020).

Si Vector Foods planteara un precio objetivo de USD\$0,031 por gramo de papa para sus chips MonteRojo, significaría que sus productos tendrían una prima en precio del 215%, respecto a

Lays, lo cual a primera vista suena muy descabellado, pero al analizar que las demás marcas comparables oscilan alrededor de ese valor, ya no lo es tanto. Sin embargo, es necesario recalcar que éste no sería el precio por ofrecer al distribuidor, ya que se deben tener en cuenta los costos logísticos, márgenes de distribución, impuestos, y demás eslabones para llegar a este precio que sería el precio de venta al público (PVP). Asumiendo que en la ruta de precio el valor que Vector Foods reciba por cada paquete de papas termine doblándose (multiplicándose por 2) para llegar al nivel de PVP, Vector Foods tendría que vender sus chips de papa (en la presentación de sixpack de 25g, que es la más cercana a las de 1 y 1,5 onzas (analizadas en la Tabla 11) a USD\$0,016 por gramo, o lo que sería lo mismo, USD\$2,33 dólares por cada sixpack de papas de 25 gramos.

El precio de venta a distribuidor calculado en el párrafo anterior, y considerando el sabor BBQ que es el que tiene el costo unitario más alto, de acuerdo a la Tabla 9, llevaría a concluir que la tasa de cambio de equilibrio para una eventual venta Ex Works, en donde no hay más costos asociados, sería de \$1.329 pesos por dólar, lo cual está muy alejado de la tasa de cambio de mercado actual, que ha estado alrededor de \$3.700 pesos por dólar (Investing.com, 2020) y da muestras del potencial de margen bruto que obtendría Vector Foods, al igual que la clara oportunidad que tiene para ser competitivo en relación a las marcas premium comparables.

De acuerdo con el análisis anterior de tasa de cambio, para lograr el punto de equilibrio, si Vector Foods pretendiera ubicarse en el rango de precios de su principal marca comparable, Kettle Chips (USD\$0,02575 por gramo, lo que daría un PVP de USD3,86 por sixpack y asumiendo una ruta de precio que duplica precio de venta ofrecido por Vector Foods al distribuidor, que significa que la compañía tendría un precio de venta al distribuidor de USD\$1,93 por sixpack de papas), y quisiera obtener un margen bruto del 50%, la tasa de cambio que le permitiría esto sería de \$3.215 pesos por dólar con el sabor BBQ, que es el más costoso de todos. Esta tasa de cambio objetivo demuestra la oportunidad actual que tiene MonteRojo para incursionar en el mercado estadounidense y el margen bruto del 50% es muy bien visto por la gerencia de la compañía.

#### 4.9 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Teniendo en cuenta el tamaño de Vector Foods y su capacidad financiera y comercial, que le impide pretender estrategias de comunicación o promoción basadas en medios tradicionales o ATL, la gerencia de la compañía definió su estrategia de comunicación y promoción dentro de los siguientes tres enfoques o tácticas:

- Medidas Push:
  - Muestreo al distribuidor: se le asignará un porcentaje de muestras en las primeras compras del distribuidor conseguido para que éste las utilice, bien sea con ánimos de lograr la codificación en la cadena de supermercados deseada o con activaciones posteriores en punto de venta para precipitar la venta.
  - Amarres 2x1 por introducción: con ánimos de acelerar la penetración de la marca en el mercado estadounidense y garantizar su rotación en los primeros meses, se ofrecerían promociones del tipo amarre “pague 1, lleve 2” o “pague 2, lleve 3” que serían asumidos entre Vector Foods y el distribuidor. Con esto se busca facilitar la primera compra por parte de los clientes y ya luego se confía en la calidad del producto para garantizar que haya una recompra.
  - Implementación de exhibiciones verticalizadas en punto de venta: en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se mostró el tipo de exhibición deseado por Vector Foods para su marca MonteRojo, que facilita la visibilización de los productos, puesto que se logra crear un foco de atención dentro de los lineales, debido al empaque llamativo de los chips. Esta estrategia ha sido clave para el crecimiento de la marca en el mercado colombiano.
- Medidas Pull:
  - Campaña de marketing digital: el equipo de mercadeo de Vector Foods tiene experiencia en implementación de campañas de marketing digital en las que, a

través de Google y Facebook, se pueden determinar audiencias segmentadas por edades, género, intereses y ubicación geográfica, a las que se les enviará permanentemente publicidad alusiva al reconocimiento de la marca MonteRojo, bien sea simplemente para dar a conocer la marca en sí misma, los puntos de venta en los que está disponible y sus atributos principales, o también con el ánimo de dirigir tráfico a los *ecommerce* de cada cadena, como se haría por ejemplo en el caso de codificación en Amazon.com.

- Marketing de influencers: se buscarán acuerdos con influenciadores locales del mercado destino, que consuman o recomienden los productos de la marca MonteRojo en sus redes sociales propias y sirvan como testimonio para que los consumidores objetivos decidan hacer una primera compra y probar los productos de la marca.

Así mismo, estas prácticas estarían en todo caso acompañadas por una constante y debida capacitación comercial del distribuidor y su fuerza de ventas, para lograr la mayor cantidad de conversiones y codificaciones de los productos de la marca en los clientes objetivo. En términos generales, se sugiere a Vector Foods tener un enfoque en el mediano y largo plazo, de tal forma que el éxito no sea considerado en el momento de una primera exportación a determinado país o estado, sino cuando la demanda de ese cliente ya alcance una relativa normalización en la que sus pedidos ya tienen frecuencia y volumen periodo a periodo, que es realmente lo más difícil en términos de comercio exterior.

## **5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción**

### **5.1 Objetivos**

#### **5.1.1 *Objetivo general***

Definir un plan exportador para la empresa Vector Foods SAS, el cual le permita incrementar su mercado potencial a un territorio por fuera de Colombia.

#### **5.1.2 *Objetivos específicos***

- Hacer un diagnóstico de la empresa y de su proceso de internacionalización.
- Seleccionar 3 mercados potenciales interesantes para la empresa.
- Analizar los productos de la empresa en el mercado objetivo.
- Diseñar estrategias, recomendaciones y plan de acción para el proceso de internacionalización de la empresa.

### **5.2 Matriz DOFA y estrategias**

En la siguiente tabla se presenta el análisis de matriz DOFA para la empresa Vector Foods SAS, construida a partir de los hallazgos de esta investigación y conversaciones con la gerencia y directivas de la empresa. Se incluyen descripciones generales sobre la compañía y no solamente relativas a la materia de comercio exterior, puesto que fortalezas que sean locales podrían desencadenar en oportunidades internacionales, o una debilidad ser más latente por una amenaza internacional, solo por mencionar un ejemplo.

**Tabla 12.** Matriz DOFA de Vector Foods SAS

| DEBILIDADES  | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad financiera de la empresa es limitada y no cuenta con el flujo de caja para realizar inversiones importantes ni en Colombia ni en el exterior.</li> <li>• La empresa cuenta con escasa o nula experiencia en materia de comercio y logística exterior.</li> <li>• Los productos que comercializa la empresa no cuentan con certificaciones internacionales en relación con aspectos nutricionales que destaquen de cada producto.</li> <li>• La empresa no cuenta con un equipo robusto ni de amplia experiencia en materia de comercio exterior.</li> <li>• Ninguno de los productores que maquilan los snacks comercializados por la empresa cuentan con certificaciones de calidad tipo HACCP.</li> <li>• El presupuesto de mercadeo de la empresa es limitado y no sería suficiente para ejecutar estrategias en medios tradicionales (ATL).</li> <li>• Los empaques de Vector Foods solo están en español hasta la fecha, lo cual implicaría una traducción de estos para poder entrar a un mercado no hispanohablante.</li> <li>• El hecho de tener un producto exportable que es de alto volumen, pero bajo peso y bajo precio relativo al volumen ocupado,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se están implementando normas a nivel internacional, nacional, local e incluso dentro de las mismas instituciones educativas, para prohibir los snacks tipo “mecato” que no nutren a los niños, y ciertas características de los productos que ofrece Vector Foods haría que no se prohíba el consumo de sus snacks en estos establecimientos (Ministerio de Salud, 2019).</li> <li>• Público de nicho “premium” posee tendencia a buscar diferenciación y status y está en crecimiento en el mundo (Tapia, 2018).</li> <li>• Consumo online y las plataformas en internet son medios de compra y venta, marketing y exposición rápidos y efectivos (Gatesi, 2017), que pueden facilitar el acceso a mercados internacionales (Elena, 2018).</li> <li>• Colombia tiene TLCs con muchos países que son mercado objetivo para la marca MonteRojo (incluyendo Estados Unidos), que facilitarían el ingreso de sus productos a esos mercados (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).</li> <li>• Presencia de otras marcas premium o gourmet en mercados destino (en este caso Estados Unidos) da muestra de que hay demanda por este tipo de</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p>hace que los costos logísticos de una eventual exportación sean altos en comparación al valor mismo de la mercancía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El hecho de no ser productor sino meramente comercializador, hace que el producto de Vector Foods empiece siendo más costoso y reduce flexibilidad frente a participantes del mercado que sí lo son.</li> </ul>   | <p>propuestas (Euromonitor Internacional, 2020).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La devaluación actual del peso colombiano frente al dólar hace más competitivo en precio a Vector Foods (Investing.com, 2020).</li> <li>• El mercado de snacks en Colombia y Estados Unidos viene en crecimiento continuo desde hace 10 años (Euromonitor Internacional, 2019).</li> </ul>  |
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa ha mostrado un acelerado crecimiento año tras año, en sus primeros 5 años en el mercado de snacks en Colombia, demostrando una buena aceptación de sus marcas en el mercado.</li> <li>• La empresa tiene un diseño de empaque y producto diferenciado que puede competir dentro de un nicho de premium y gourmet no solo a nivel local sino también internacional.</li> <li>• La empresa cuenta con una capacidad productiva disponible suficientemente alta, repartida entre sus distintos maquiladores de producto, con lo cual podrían atender demandas de producto de un alto volumen.</li> <li>• La empresa ha logrado estandarizar un proceso de desarrollo de producto rápido, en el que logra lanzar al mercado nuevos productos en menos de dos meses y con inversiones bajas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia macro global al consumo de productos saludables y alimenticios podrían ralentizar el consumo de snacks en general (Vidal, 2018).</li> <li>• Tendencia social por ser un “consumidor consciente” o responsable con el medio ambiente (Estévez, 2018).</li> <li>• El comercio electrónico puede facilitar la llegada de participantes de otros mercados (Elena, 2018).</li> <li>• Tendencia global por la reducción de consumo de plástico de un solo uso (Revista Dinero, 2019).</li> <li>• Fuertes presiones a nivel nacional e internacional por implementación de normas más estrictas en el rotulado de alimentos que destaquen los productos altos en azúcar, sodio y grasas, que podrían afectar la demanda de los snacks MonteRojo (Redacción Vivir, 2020).</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con un equipo de mercadeo especialista en marketing digital, que puede llevar a incrementar el reconocimiento de la marca en determinado mercado objetivo.</li> <li>• Uno de los accionistas de la empresa es quien lidera el proceso de comercio exterior, que es muestra de la relevancia que se le da al proceso de internacionalización. Hasta el año pasado, no había ningún encargado directo.</li> <li>• La empresa ya cuenta con empaques trilaminados que garantizan hermeticidad del producto, en caso de grandes desplazamientos o cambios de presión atmosférica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la mayoría de los países que son objetivo para Vector Foods, hay presencia de oligopolios dominados en su mayoría por PepsiCo dentro de la industria de snacks o pasabocas (Euromonitor International, 2019).</li> <li>• Un eventual rebrote del COVID-19 podría ralentizar la demanda global, incluyendo la de pasabocas y afectar el éxito de una entrada al mercado internacional, por parte de Vector Foods (Organización Mundial de la Salud, 2020).</li> <li>• Una eventual revaluación del peso colombiano respecto al dólar le restaría competitividad en precio a Vector Foods.</li> </ul> |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por Vector Foods SAS, 2020.

A partir del cruce de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de esta matriz, se definieron las siguientes estrategias:

**Tabla 13.** Estrategias a partir de la matriz DOFA de Vector Foods SAS

| ESTRATEGIAS DO   | ESTRATEGIAS DA  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la actual devaluación del peso para fortalecer la estructura financiera de la empresa, vía un mayor margen bruto obtenido en las ventas internacionales. Estas ventas podrían traer una contribución marginal mayor a la de las ventas nacionales.</li> <li>• Traducir los empaques actuales a inglés para aprovechar la oportunidad de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los componentes nutricionales de los productos actuales o desarrollar nuevos que satisfagan correctamente la demanda actual por productos más saludables y no se vean afectados por normas estrictas de rotulado de alimentos.</li> <li>• Fortalecer el equipo de comercio exterior con al menos un analista de</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p>ingreso al mercado estadounidense, que viene en crecimiento y es mucho mayor que el mercado colombiano. Oportunidad que es ahora mayor gracias al TLC existente entre ambos países.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la estructura operativa de alguno o varios de los maquiladores, a tal punto de lograr una certificación tipo HACCP, para tener mayor probabilidad de ingreso exitoso al mercado estadounidense. Esto acompañado de un contrato de abastecimiento que le asegure cierto mayor grado de flexibilidad.</li> </ul> | <p>inteligencia de negocio o logístico, que pueda servir de apoyo al socio que dirige el área de comercio exterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener siempre una estrategia de diferenciación o nicho en cada país en el que se entre, para nunca llegar a depender de una competencia en precio, en la que simplemente no habría cómo pelear, debido al poderío global que tiene PepsiCo y otro par de participantes de la industria de snacks.</li> <li>En el caso de eventuales compras internacionales en dólares, utilizar mecanismos de cobertura cambiaria, como los forwards, para no estar expuestos a una posible revaluación del peso colombiano frente al dólar.</li> </ul> |
| <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar el empaque actual del producto y sus atributos de más saludable que los snacks tradicionales, para penetrar el mercado que demanda snacks premium no solo en Colombia sino también en otros países como Estados Unidos.</li> <li>Utilizar la experiencia probada y capacidad interna de la organización para la ejecución de campañas de marketing digital, con el ánimo de lograr un mayor reconocimiento de marca en el mercado destino en el que se logre llegar a exportar.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capitalizar la capacidad que existe para desarrollo de productos de manera rápida y sin altas inversiones para satisfacer la demanda nacional y regional (América, incluyendo Estados Unidos) por opciones de snacks más saludables y conscientes.</li> <li>Utilizar las competencias actuales del equipo de mercadeo para prevenir la entrada de otras marcas premium o saludables al mercado local, logrando una mayor penetración de mercado que cree barreras de entrada para nuevos entrantes.</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la capacidad productiva disponible para competir en un mercado de mayor tamaño al colombiano, como lo sería el estadounidense.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar mejoras nutricionales en los productos actuales gracias a la metodología de desarrollo de producto que ya han estandarizado, que permita llegar a estar en una mejor posición frente a las normas de rotulado nutricional.</li> </ul> |
|---|--|

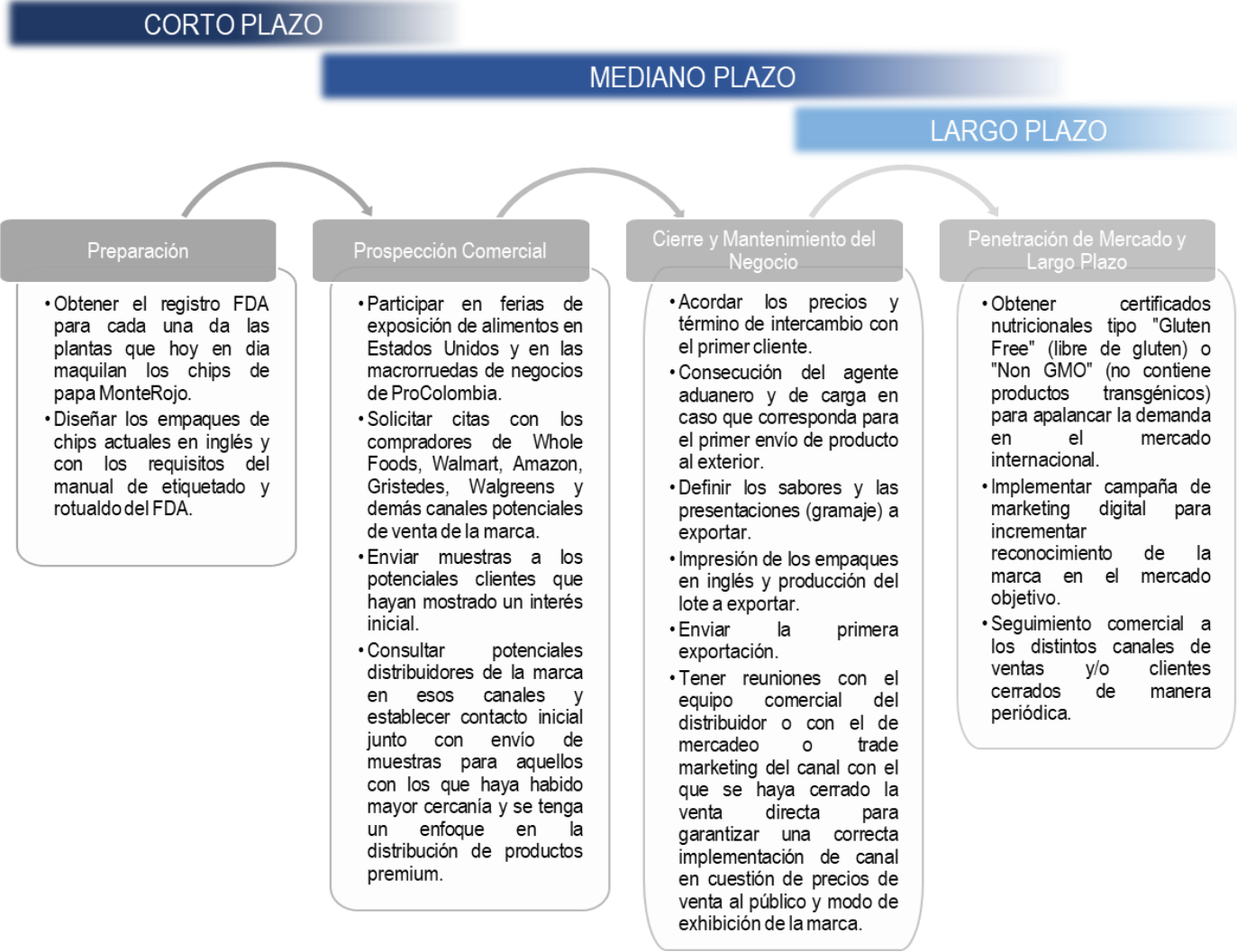
Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por Vector Foods SAS, 2020.

### 5.3 Plan de acción del plan exportador

Con base en la información hasta ahora presentada, se construyó el siguiente plan de acción para que Vector Foods SAS pueda entrar al mercado de snacks en Estados Unidos. Se incluyen las etapas de preparación para la exportación, prospección comercial, cierre y mantenimiento del negocio y la de penetración de mercado, cada una de ellas enmarcadas dentro de un objetivo de corto, mediano y largo plazo y con sus respectivas acciones a ser ejecutadas por parte de la compañía.

Es importante aclarar que entre la etapa de prospección comercial y la de cierre y mantenimiento del negocio, se debe lograr precisamente ese primer cierre o venta a determinado distribuidor a cadena de *retail* en Estados Unidos, para continuar con la ejecución del plan propuesto, y para esto será necesario un esfuerzo proactivo por parte de Vector Foods SAS en materia comercial.

**Figura 44.** Plan de acción para ejecución del plan exportador a Estados Unidos de Vector Foods SAS



Fuente: Elaboración propia, 2020.



## 5.5 Conclusiones del plan exportador

- A pesar de que los snacks son un producto de bajo peso y valor comercial respecto a su volumen, no deja de ser exportable y existe demanda internacional por los mismos. Puntualmente por los chips de papa, que son el Pareto en ventas de Vector Foods SAS, existe demanda comercial en varios países, entre ellos destacan Chile, Panamá y Estados Unidos, pero, sobre todo, este último debido al tamaño de mercado y a la capacidad adquisitiva mayor que tienen sus habitantes, que facilitaría la demanda de productos premium, como los de la marca MonteRojo.
- En el mercado estadounidense existen, por un lado, otras marcas de chips de papa que tienen un enfoque premium y gourmet y, por otro, diferentes canales de ventas enfocados precisamente en esas opciones diferencias, lo que demuestra que existe dinámica comercial en dicho mercado, que favorecería la potencial entrada de MonteRojo al mismo.
- PepsiCo es el principal participante del mercado de snacks en los distintos mercados analizados, y en todos los casos se evidencia una estructura de oligopolio, lo cual crea barreras de entrada para nuevos entrantes, pero esclarece el camino que debe tomar Vector Foods para el potencial ingreso de su marca MonteRojo a Estados Unidos o algún otro mercado, que es precisamente el de diferenciación y enfoque de nicho, lo mismo que ha venido haciendo en el mercado colombiano.
- Para un eventual ingreso al mercado estadounidense por parte de Vector Foods SAS con su marca MonteRojo será necesario cumplir con muchos pasos técnicos previos a cualquier posible compra, como lo son la necesidad de las etiquetas en inglés, el registro ante la FDA y los certificados de origen para que la exportación sea libre de aranceles. Sin embargo, una vez logrado todo esto, ya Vector Foods podría tener acceso a un mercado potencial de alrededor 50 veces el mercado de snacks colombiano (Euromonitor International, 2019), lo cual sería definitivamente un camino de gran crecimiento para la compañía.

- En todo caso, se recomienda a la gerencia de la empresa que no pierda de vista su enfoque premium y gourmet, porque a pesar de que la actual devaluación del peso colombiano respecto al dólar los hace ser más competitivos en precio respecto a la competencia estadounidense, una eventual guerra de precios los sacaría de inmediato del mercado porque no tendrían cómo competir simplemente. Así mismo, es necesario que en el ejercicio de prospección comercial que lleven a cabo, el enfoque sea precisamente en distribuidores que tengan alcance comercial a los canales de venta óptimos para la venta de marcas con este tipo de propuesta de valor diferenciada.
- Una vez la compañía logre un primer ingreso a Estados Unidos, debe quedar claro que apenas es el inicio de un camino de largo aliento, porque precisamente lo más difícil será mantener el cliente y crecer comercialmente, para lo cual será necesario una implementación de un plan de comunicación y promoción, que incluya, entre otras, una campaña de marketing digital con segmentación geográfica y por intereses, para lograr un buen reconocimiento de marca en el mercado objetivo y así propiciar que el ingreso al mercado estadounidense sea exitoso y no un paso en falso.
- Así mismo, una vez el negocio haya alcanzado cierta estabilidad, se recomienda a la gerencia de la compañía que considere la obtención de certificaciones tipo “gluten free” o “non GMO”, que podrían apalancar aún más las ventas y traer más crecimiento comercial.

## **6. Lecciones aprendidas**

### **6.1 Desde la óptica del mercado**

- El mercado de snacks viene en crecimiento año tras año, tanto a nivel de Colombia como en general en el mundo. Sucede lo mismo con el estadounidense, que es de hecho el número uno del planeta, y es precisamente en el tamaño del mercado en ambos países en donde hay

un mayor contraste, pues mientras el de Estados Unidos representa unas ventas anuales por más de 51.254 millones de dólares (31,6% del mercado total de snacks en el mundo), el colombiano es de apenas 1.005 millones de dólares al año (0,6% del total del mercado), lo cual representa un tamaño de apenas el 2% del mercado estadounidense.

- A pesar de tratarse de un mercado de gran tamaño, los participantes líderes de la industria a nivel mundial son pocos, y siempre destaca el caso de PepsiCo con sus múltiples marcas. En general, en todos los países analizados se hace evidente la presencia de un oligopolio dentro del mercado de pasabocas, lo cual hace que las barreras de entrada para nuevos participantes sean mayores, y para que el ingreso de los mismos sea exitoso, se hace necesaria una estrategia de diferenciación o nicho. Esta estrategia es precisamente la que usa Vector Foods con sus marcas tanto a nivel nacional como internacional.
- Por el hecho de haber un TLC entre Estados Unidos y Colombia y, adicionalmente, por la eventual devaluación del peso colombiano frente al dólar, en la actualidad hay una gran oportunidad de abrir mercado en este país, puesto que las condiciones están dadas para que los productos locales ingresen al mercado estadounidense libres de aranceles y con cierto nivel de competitividad en precio.
- Para Colombia el éxito de este plan exportador sería muy importante en el sentido de que cualquier exportación de productos colombianos al exterior reduciría el déficit en su balanza comercial, pero también porque el hecho de exportar productos con valor agregado genera directamente más riqueza para la economía nacional y contribuye en el proceso de construcción de país.

## **6.2 Desde la óptica de la organización**

- Hasta hace poco la compañía no tenía a ninguna persona directamente encargada del proceso de comercio exterior. Fue en el momento en el que pudieron identificar la necesidad de tener personal directamente enfocado en esta área o canal comercial, que decidieron

asignar a uno de los cofundadores como director de comercio exterior, esto para poder tener una persona con alto poder en esta área que pudiera tener criterio y capacidad de decisión, pero, que al mismo tiempo, tuviera un enfoque profesional en todo momento. Se espera que esto facilite el cierre de negocios con clientes del exterior y que se llegue al punto de robustecer el área de comercio internacional.

- Puntualmente para poder llevar a cabo este plan exportador, se evidenció que uno de los primeros pasos que debe dar Vector Foods es todo el cumplimiento de las normas de etiquetado del FDA y la obtención del registro sanitario ante la misma entidad. Sin haber cumplido con esto, es posible incluso que muchos clientes potenciales ni siquiera consideren como opción la importación de los snacks de MonteRojo, porque podrían ver como lejano el cumplimiento de estas condiciones. Es por esto por lo que la compañía debe acelerar, en la mayor medida posible, este proceso.
- Se pudo apreciar que en Estados Unidos se mantiene la condición de oligopolio en el mercado de snacks, dominado por PepsiCo, como ocurre en todos los otros mercados analizados. Partiendo de esto, Vector Foods debe conservar su enfoque en una estrategia diferenciada basada en productos premium y gourmet, para poder abrirse su espacio en el mercado estadounidense. De no ser así, su entrada en el mercado dependería simplemente del precio final de venta que tengan los snacks, donde definitivamente la empresa no tiene ninguna oportunidad para competir.
- Después de lograr una primera entrada al mercado estadounidense, o incluso desde un poco antes, es necesario que la empresa apoye ese ingreso de sus productos con las estrategias push y pull, propuestas dentro de este plan exportador, entre las que está la de marketing digital como campaña de expectativa y estrategia de reconocimiento de marca. Esto se vuelve aún más relevante cuando se tiene una perspectiva de largo plazo en los negocios, porque no basta con lograr la primera venta, sino que es necesario que la marca sea exitosa en el mercado destino, para que haya una recompra por parte del cliente o distribuidor y se logre

una relativa estabilidad comercial, donde las compras internacionales alcancen cierta frecuencia esperada.

- En términos generales, se espera que, con la implementación de este plan exportador, la empresa ingrese no solo al mercado estadounidense sino a otros más y consiga una fuente de ventas que le genere mucho más crecimiento del que ha tenido hasta ahora.

### **6.3 Desde la óptica del proceso de intervención**

- El autor de este plan exportador nunca había tenido la oportunidad de abordar temas de comercio exterior, ni durante los estudios que ha llevado a cabo hasta ahora, ni en el ejercicio de su vida laboral, por lo que el desarrollo de este plan exportador fue de gran aprendizaje para el mismo.
- En el proceso de la selección del mercado objetivo y análisis de este, se conocieron múltiples fuentes de información secundaria que son de gran utilidad para cualquier análisis de mercados o de comercio exterior directamente, independientemente del sector o producto que se esté estudiando, como lo es el caso de las bases de datos de Euromonitor International y LegisComex. Este conocimiento adquirido podría llegar a ser de gran provecho en el ejercicio profesional del autor, sobre todo, en materia comercial.
- La compañía tuvo total apertura para la presentación de la información que estaba en su poder, lo que demuestra el gran interés que tiene por lograr que este proceso de apertura internacional, en el que decidieron incursionar, sea exitoso.
- La intervención en Vector Foods fue exitosa y satisfactoria, en el sentido de poder haber cumplido los objetivos: general y específicos planteados, todo con el ánimo de que la empresa pueda llegar a tener un mayor crecimiento en ventas. Lo que resta ahora es que la compañía implemente este plan a cabalidad y logre entrar al mercado estadounidense con su marca MonteRojo y, por qué no, a otros mercados internacionales.

## Referencias bibliográficas

- 360 Radio (28 de Julio de 2020). El peso colombiano es la cuarta moneda más devaluada de Latinoamérica. *360 Radio*. Obtenido de <https://360radio.com.co/el-peso-colombiano-es-la-cuarta-moneda-mas-devaluada-de-latinoamerica/>
- 7 Eleven (31 de Agosto de 2020). *About 7 Eleven*. Obtenido de <https://corp.7-eleven.com/corp/about>
- Amazon (31 de Agosto de 2020). *About Us Amazon*. Obtenido de <https://www.aboutamazon.com/>
- Amazon (3 de Septiembre de 2020). *Amazon - Potato Chips*. Obtenido de [https://smile.amazon.com/s?k=potato+chips&ref=nb\\_sb\\_noss\\_2](https://smile.amazon.com/s?k=potato+chips&ref=nb_sb_noss_2)
- Ámbito (Agosto de 2020). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-panama.html>
- Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos - AUPSA (15 de Agosto de 2020). *Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos - AUPSA*. Obtenido de <https://www.aupsa.gob.pa/>
- Banco de la República (2018). *Circular Reglamentaria Externa - DCIN - 83 Capítulo 4. Exportación de Bienes*. Bogotá: BanRep.
- Banco Mundial (15 de Agosto de 2020). *% Inscripción escolar, nivel terciario*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.TER.ENRR?view=chart>
- Banco Mundial (2020). *Banco Mundial Data Bank*. Obtenido de PIB per cápita (US\$ a precios actuales): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial (15 de Agosto de 2020). *Desempleo*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Banco Mundial (15 de Agosto de 2020). *Índice de desempeño logístico*. Obtenido de [https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ?most\\_recent\\_value\\_desc=true&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ?most_recent_value_desc=true&view=chart)
- Banco Mundial (10 de Agosto de 2020). *Índice de Gini - United States*. Obtenido de [https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=US&most\\_recent\\_value\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=US&most_recent_value_desc=false)

Banco Mundial (15 de Agosto de 2020). *Brecha de pobreza a \$1,90 por día (%)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GAPS?view=chart>

Campbell Soup Company (10 de Agosto de 2020). *About Campbell*. Obtenido de <https://www.campbellsoupcompany.com/about-campbell/>

Cape Cod Chips (21 de Agosto de 2020). *Cape Cod Chips*. Obtenido de <http://www.capecodchips.com>

CVS (31 de Agosto de 2020). *CVS Company Info*. Obtenido de <https://www.cvs.com/>

Elena, M. (10 de Noviembre de 2018). *Observatorio de ecommerce & transformación digital*. Obtenido de Observatorio Ecommerce: <https://observatorioecommerce.com/como-crece-el-comercio-electronico-en-el-mundo>

Elmundo.es (21 de Mayo de 2009). *Las Pringles, condenadas a ser patatas fritas*. *Elmundo.es Economía*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/mundodinero/2009/05/21/economia/1242890544.html>

Estévez, R. (3 de Agosto de 2018). *Ecointeligencia*. Obtenido de [ecointeligencia.com: https://www.ecointeligencia.com/2018/08/consumidor-responsable-orm/](https://www.ecointeligencia.com/2018/08/consumidor-responsable-orm/)

Euromonitor International (2019). *Passport: Savoury Snacks in Colombia*. Londres: Euromonitor.

Euromonitor International (2019). *Passport: Savoury Snacks in the US - Analysis*. Londres: Passport. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/es-passport>

Euromonitor International (27 de Julio de 2020). *Passport Country Report Chile*. Obtenido de Chile: Country Profile: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>

Euromonitor International (14 de Febrero de 2020). *Passport Country Report Panamá*. Obtenido de Panama: Country Profile: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>

Euromonitor International (27 de July de 2020). *Passport Country Report USA*. Obtenido de USA: Country Profile: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab#>

Euromonitor International (Marzo de 2020). *Passport: Retailing in the US*. Obtenido de Passport: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/related>

Euromonitor International (2020). *Passport: Savoury Snacks in Chile - Analysis*. Londres: Passport. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/es-passport>

Euromonitor International (12 de Febrero de 2020). *Passport: Savoury Snacks in Panama - Analysis*. Londres: Passport. Obtenido de Passport: <https://www.euromonitor.com/es-passport>

Éxito (9 de Junio de 2020). *Exito.com*. Obtenido de Papa margarita receta clásica natural paq familiar x 120 gr - MARGARITA: <https://www.exito.com/papa-receta-clasica-natural-tamano-familiar-323227/p>

Éxito (9 de Julio de 2020). *Exito.com*. Obtenido de Papas Sal Rosada del Himalaya 115 gr - MONTE ROJO: <https://www.exito.com/papa-rosa-898311/p>

FMI (2020). *International Monetary Fund*. Washington: FMI. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=80&pr.y=9&sy=2019&ey=2019&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=512%2C668%2C914%2C672%2C612%2C946%2C614%2C137%2C311%2C546%2C213%2C674%2C911%2C676%2C314%2C548%2C193%2C556%2C122%2C67>

Food and Drug Administration (3 de Agosto de 2020). *What does FDA regulate?* Obtenido de <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/what-does-fda-regulate>

Food and Drugs Administration (2013). *A Food Labeling Guide*. Maryland City: U.S. Department of Health and Human Services.

Gastesi, A. (27 de Marzo de 2017). Las grandes plataformas online revolucionan los hábitos de consumo. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20170327/421220200209/plataformas-online-habitos-consumo.html>

Gerencia (2014). Evercrisp optimiza el control de sus rutas de despachos con Roadnet 5000 provisto por STG Chile. *Revista Gerencia. Noticias, análisis e información*. Obtenido de <http://emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2616#:~:text=Presente%20en%20Chile%20desde%201978,dulces%20y%20salados%20se%20refiere>.

Gristedes (31 de Agosto de 2020). *Our Story Gristedes*. Obtenido de <http://www.gristedessupermarkets.com/>

Herr's (25 de Agosto de 2020). *Herr's About Us*. Obtenido de <https://www.herrs.com/about-us/>

Hofstede Insights (13 de Agosto de 2020). *Country Comparison: Chile*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,colombia/>

Hofstede Insights (13 de Agosto de 2020). *Country Comparison: Panama*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia,panama/>

Hofstede Insights (10 de Agosto de 2020). *Country Comparison: USA*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>

ICB (12 de Agosto de 2020). *ICB.cl Conócenos*. Obtenido de <https://www.icb.cl/conocenos/historia/>

International Trade Center (15 de Agosto de 2020). *Trademap*. Obtenido de List of importing markets for the product exported by Colombia in 2019: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1)

Investing.com (9 de Agosto de 2020). *Investing.com CLP/COP*. Obtenido de CLP/COP - Peso chileno Peso colombiano: <https://es.investing.com/currencies/clp-cop>

Investing.com (9 de Agosto de 2020). *Investing.com USD/COP*. Obtenido de Resumen USD/COP: <https://es.investing.com/currencies/usd-cop>

J.P. Morgan (2020). *J.P. Morgan*. Obtenido de INDEX SUITE: <https://www.jpmorgan.com/country/CO/es/jpmorgan/investbk/solutions/research/indices/product#em>

Kettle Brand (23 de Agosto de 2020). *Kettle Chips: Our Products*. Obtenido de <https://www.kettlebrand.com/our-products/>

LegisComex (17 de Agosto de 2020). *Proceso general de una exportación*. Obtenido de Diligenciamiento de la declaración de cambio y venta de divisas al intermediario cambiario (reintegro de divisas): [https://www.legiscomex.com/Documentos/PROCESOEXPO\\_PASO15](https://www.legiscomex.com/Documentos/PROCESOEXPO_PASO15)

LegisComex (2020). *Reporte de Estadísticas: Exportaciones de 200520 de Colombia a Estados Unidos*. Bogotá: LegisComex. Obtenido de <https://www-legiscomex-com.ezproxy.eafit.edu.co/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>

Liberty Management Group (13 de Agosto de 2020). *How to Get FDA Approval*. Obtenido de <https://www.fdahelp.us/fda-approval.html>

Marsh (2019). *Political Risk Map 2019*. Marsh & McLennan Companies. Obtenido de <https://www.marsh.com/co/campaigns/political-risk-map-2019.html>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (14 de Agosto de 2020). *Acuerdo de Alcance Parcial No. 29 entre Colombia y Panamá*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/suscrito/panama/contenido/informacion-general>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (15 de Agosto de 2020). *Estados Unidos TLC*. Obtenido de Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-entre-la-republ-1>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (13 de Agosto de 2020). *Resumen del Acuerdo de Libre Comercio Colombia - Chile*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-libre-comercio-chile-colombia/contenido/resumen-acuerdo-de-libre-comercio>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (23 de Agosto de 2020). *ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (23 de Agosto de 2020). *Resumen del Acuerdo: TLC Colombia-Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-entre-la-republ-1/contenido/resumen-del-acuerdo>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (23 de Agosto de 2020). *Texto Final del Acuerdo*. Obtenido de TLC Colombia USA: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-entre-la-republ-1/contenido/texto-final-del-acuerdo>

Ministerio de Salud (2019). *Regulación de las tiendas escolares: estado del arte*. Bogotá: Gobierno Nacional.

Ministerio de Salud de Chile (27 de Junio de 2019). *Ministerio de Salud*. Obtenido de 3ra Etapa Ley de Alimentos: <https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-manual-etiquetado-nutricional/>

OEA (13 de Agosto de 2020). *SICE - Sistema de Información sobre Comercio Exterior - Colombia-Panamá*. Obtenido de Organización de los Estados Americanos: [http://www.sice.oas.org/TPD/COL\\_PAN/COL\\_PAN\\_s.ASP](http://www.sice.oas.org/TPD/COL_PAN/COL_PAN_s.ASP)

Organización Mundial de la Salud (9 de Julio de 2020). *who.int*. Obtenido de Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19): <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Peirón, F. (30 de Julio de 2020). La economía de EE.UU. sufre un golpe histórico y cae un 32,9% en el segundo trimestre. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200730/482584274787/estados-unidos-pib-economia-coronavirus-donald-trump.html>

PepsiCo Inc. (23 de Agosto de 2020). *PepsiCo Brands*. Obtenido de <https://www.pepsico.com/brands/product-information>

PNUD (2019). *Informe sobre Desarrollo Humano 2019*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Portafolio (14 de Agosto de 2019). Tras tensas relaciones comerciales, Colombia y Panamá fortalecen lazos. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/tras-tensas-relaciones-comerciales-colombia-y-panama-fortalecen-sus-lazos-532577>

Pringles (21 de Agosto de 2020). *PromoPringles*. Obtenido de <http://www.promopringles.com>

Procolombia (20 de Abril de 2012). *Consejos para exportar hacia Estados Unidos*. Obtenido de Procolombia.co: <https://procolombia.co/actualidad-internacional/servicios/consejos-para-exportar-hacia-estados-unidos>

Procolombia (2019). *Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos*. Bogotá: Procolombia.

Procolombia (12 de Septiembre de 2020). *Accesos marítimos TLC EEUU*. Obtenido de <https://tlc-eeuu.procolombia.co/logistica/acceso-maritimo>

Procolombia (3 de Septiembre de 2020). *Herramientas y servicios para el exportador*. Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020>

Procolombia (7 de Julio de 2020). *Procolombia.co*. Obtenido de Macrorruedas: <https://procolombia.co/flower-fair/macrorruedas>

Procolombia (2020). *Requisitos de la FDA para el ingreso de productos alimenticios a Estados Unidos*. Bogotá: Procolombia. Obtenido de <https://tlc-eeuu.procolombia.co/requisitos-de-la-fda-para-el-ingreso-de-productos-alimenticios-estados-unidos>

Propac (15 de Febrero de 2020). *Ficha Técnica Caja MonteRojo*. Medellín, Colombia.

Punto Logístico (24 de Agosto de 2020). *Cotización Intermediación Aduanera*. Medellín, Colombia.

Redacción Vivir (26 de Febrero de 2020). Así sería el nuevo etiquetado de la comida chatarra en Colombia. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/salud/asi-seria-el-nuevo-etiquetado-de-la-comida-chatarra-en-colombia-articulo-906514/>

Revista Dinero (2019). Las 10 principales tendencias de consumo del 2019. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/actualidad/articulo/las-10-principales-tendencias-de-consumo-del-2019/269895>

Rite Aid (31 de Agosto de 2020). *Rite Aid About Us*. Obtenido de <https://www.riteaid.com/>

Safeway (29 de Agosto de 2020). *Safeway About Us*. Obtenido de <https://www.safeway.com/about-us.html>

Sectorial (5 de Septiembre de 2018). *Análisis, monitoreo y evaluación de sectores*. Obtenido de ¿Por qué un País se Dolariza?, el Caso de Latinoamérica: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/175288-%C2%BFpor-qu%C3%A9-un-pa%C3%ADs-se-dolariza,-el-caso-de-latinoam%C3%A9rica>

Statista (25 de Mayo de 2020). *Annual net sales of Amazon 2004-2019*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/266282/annual-net-revenue-of-amazoncom/>

Tapia, E. C. (2018). ¿Cómo construir una marca de nicho en el mercado de lujo? *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/310583>

Terra (25 de Agosto de 2020). *Terra About Us*. Obtenido de <http://www.terrachips.com/about/our-history/>

Terra Chips (23 de Agosto de 2020). *Our Products: Terra Chips*. Obtenido de <http://www.terrachips.com/chips/>

The New York Times (26 de Diciembre de 1986). CAPE COD POTATO CHIPS: A 'LUXURY' JUNK FOOD. *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/1986/12/26/business/cape-cod-potato-chips-a-luxury-junk-food.html>

Trademap (2020). *List of importers for the selected product: 200520 Potatoes, prepared or preserved otherwise than by vinegar or acetic acid (excluding frozen)*. Ginebra: International Trade Center.

Trademap (2020). *List of importing markets for a product exported by Colombia. Product: 200520 Potatoes, prepared or preserved otherwise than by vinegar or acetic acid (excluding frozen)*. Ginebra: International Trade Center.

Trademap (Agosto de 2020). *Trademap*. Obtenido de List of products at 6 digits level exported by Colombia in 2019: [https://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c1%7c1%7c1%7c1)

Transtainer (29 de Agosto de 2020). *Cotización flete internacional Cartagena - New York. Medellín, Colombia*.

U.S. Department of Commerce (2020). *Gross Domestic Product, 2nd Quarter 2020 (Advance Estimate) and Annual Update*. Suitland: Bureau of Economic Analysis. Obtenido de <https://www.bea.gov/news/2020/gross-domestic-product-2nd-quarter-2020-advance-estimate-and-annual-update>

U.S. Food and Drug Administration (23 de Agosto de 2020). *Procolombia TLC Colombia EEUU*. Obtenido de Requisitos básicos para exportar alimentos a Estados Unidos: <https://tlc-eeuu.procolombia.co/requisitos-de-la-fda-para-el-ingreso-de-productos-alimenticios-estados-unidos>

U.S. International Trade Commission (2020). *Harmonized Tariff Schedule - Chapter 20: Preparations of vegetables, fruit, nuts or other parts of plants. 9*. Washington, Estados Unidos. Obtenido de <https://hts.usitc.gov/current>

United States Census Bureau (2019). *QuickFacts New York; FLorida*. Washington. Obtenido de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/NY,FL/PST045219>

UTZ Quality Foods (23 de Agosto de 2020). *Products UTZ*. Obtenido de <https://www.utzsnacks.com/>

Vector Foods (8 de Junio de 2020). *Fotografía planimetría MonteRojo*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Vector Foods SAS (29 de Mayo de 2020). *Vector Foods*. Obtenido de [www.vectorfoods.com](http://www.vectorfoods.com)

Velpack (15 de Julio de 2020). *Ficha Técnica del Producto Snacks Tricapa MonteRojo*. Bogotá, Colombia.

Vidal, N. (2018). Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 Claves orientativas. *Ainia*. Obtenido de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>

Walgreens (31 de Agosto de 2020). *About Company Walgreens*. Obtenido de <https://www.walgreens.com/topic/about/company.jsp>

Walmart (31 de Agosto de 2020). *Corporate Walmart*. Obtenido de <https://corporate.walmart.com/>

Wegmans (31 de Agosto de 2020). *Wegmans About Us*. Obtenido de <https://www.wegmans.com/about-us/>

Whole Foods (31 de Agosto de 2020). *Whole Foods Company Info*. Obtenido de <https://www.wholefoodsmarket.com/company-info>

Wise Snacks (23 de Agosto de 2020). *Wise Foods Inc*. Obtenido de <https://www.wisesnacks.com/>

Zúñiga, D. (20 de Octubre de 2019). Chile: ¿Por qué explotó el país tranquilo de Sudamérica? *Deutsche Welle (DW)*. Obtenido de <https://p.dw.com/p/3RbkN>