

## **Trabajo de Investigación Final**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Departamento de Comercio Internacional**

**Licenciatura en Comercio Internacional**

### **“PLAN DE EXPORTACIÓN DE ALFAJORES VEGANOS A CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS”**

*“Trabajo de Investigación Final presentado en conformidad para obtener el título de grado de Licenciado en Comercio Internacional”*

#### **Tutores:**

- Cordiano, Marcelo Pablo Miguel
- Aldaz, Luisina
- Giannice, Sergio Gabriel

#### **Alumnos:**

- Ferron, Natali. L.U: 1054766
- Indaburu Correa, Florencia. L.U: 1047087
- Morisigue, Carolina. L.U:1048682
- Piscitelli, Lucía. L.U:1060064

**Año: 2017**

# Plan de Exportación

Veg n'Go S.R.L



## Agradecimientos

*El siguiente trabajo de investigación final no hubiera sido posible de realizar, sin la colaboración de diferentes personas a las cuales recurrimos y nos encaminaron e indicaron como proseguir en los diferentes planteos que se nos presentaron.*

*Por esto queríamos manifestar nuestro agradecimiento, en primer lugar, a nuestros tutores Cordiano, Miguel, Aldaz, Luisina y Giannice, Sergio, por el apoyo durante el camino en la realización del mismo.*

*También deseamos agradecer a aquellos profesores que han prestado su colaboración brindándonos consejos: Elena Roldán, Oscar Conde y Ramiro Casabella,*

*Por otro lado, también le agradecemos al vicepresidente de la Cámara de despachantes de aduanas, Marcelo Newton por brindarnos su asistencia,*

*Y, fundamentalmente a nuestras familias y amigos por acompañarnos durante este largo proceso.*

# Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. RESUMEN EJECUTIVO .....	9
1.2. ABSTRACT .....	11
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	13
1.1. ¿QUÉ ES EL VEGANISMO? .....	13
1.2. ELECCIÓN DEL MERCADO .....	14
1.3. IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD .....	15
1.4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA .....	16
1.5. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO O PROYECTO .....	16
1.6. FORMA DE ORGANIZACIÓN .....	17
1.7. CUERPO DIRECTIVO .....	17
1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA .....	18
1.9. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES .....	18
1.10. ASESORES EXTERNOS PARA EL ÁREA INTERNACIONAL .....	19
1.11. ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	20
1.11 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR .....	21
3. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	23
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	23
3.1.1. ENTORNO ECONÓMICO .....	23
3.1.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL .....	24
3.1.3. ENTORNO POLÍTICO- LEGAL .....	25
3.1.4. ENTORNO AMBIENTAL .....	26
3.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO .....	27
3.1.6. CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO .....	28
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	29

3.2.1. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	31
3.2.2. CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO.....	34
3.3. ANÁLISIS F.O.D.A.....	35
3.3.1 CONCLUSIÓN DE F.O.D.A.....	35
3.4. VENTAJA COMPETITIVA.....	36
3.5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	36
3.5. POTENCIAL DE MERCADO.....	38
3.5.1. JUSTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.....	38
3.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	40
3.6.1. COMPETIDORES CON PRODUCTOS SUSTITUTOS DULCES.....	40
3.6.2. COMPETIDORES SUSTITUTOS SALADOS.....	41
3.6.3. OTROS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	42
3.7. FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	48
3.8. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	49
3.9. ESTRATEGIA DE INGRESO.....	50
4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.....	50
4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	50
4.1.1. ATRIBUTOS INTRÍNSECOS.....	50
4.1.2. ATRIBUTOS EXTERNOS.....	52
4.1.3. ATRIBUTOS INTANGIBLES.....	55
4.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	55
4.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRADA.....	60
4.3.1. OBJETIVO.....	60
4.3.2. ESTRATEGIA “PUSH AND PULL”.....	60
4.3.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL.....	66
4.4. ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL.....	70
4.4.1. IMPORTADOR.....	71

4.4.2 DISTRIBUIDOR - MINORISTA.....	73
5. OPERACIONES .....	75
5.1. UBICACIÓN DE LA FÁBRICA .....	75
5.1.2 ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO EN EL DEPÓSITO .....	76
5.1.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA .....	77
5.1.4. INAL .....	80
5.1.5. CERTIFICACIÓN VEGANA .....	80
6. COMERCIO EXTERIOR Y LOGISTICA INTERNACIONAL .....	81
6.1 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS .....	81
6.1.1 INSCRIPCIÓN COMO IMPORTADOR – EXPORTADOR.....	81
6.1.2. ELECCIÓN DEL DESPACHANTE DE ADUANA .....	82
6.1.3. REGISTRO ANTE LA FDA.....	82
6.2. DETERMINACIÓN DEL CONTRATO INTERNACIONAL.....	83
6.3. INCOTERM.....	84
6.4. MEDIO Y FORMA DE PAGO INTERNACIONAL.....	86
6.5. DEFINICIÓN DEL PERFIL LOGÍSTICO DE ESTADOS UNIDOS.....	87
6.6. POSICIÓN ARANCELARIA .....	89
6.6.1 TRATAMIENTO DE LA POSICIÓN ARANCELARIA EN ARGENTINA .....	89
6.7. TRATAMIENTO DE LA POSICIÓN ARANCELARIA EN ESTADOS UNIDOS.....	90
6.8. INGRESO Y LIQUIDACIÓN DE DIVISAS .....	91
6.9. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL .....	91
6.9.1. GRÁFICO DE GANTT.....	94
6.9.2. DETALLE DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL: .....	96
6.9.3. UNITARIZACIÓN.....	99
6.9.4. RESERVA DE BODEGA TCA .....	100
6.9.5. FLETE INTERNO DEPÓSITO VEG N’ GO - TCA.....	100
6.9.6. SEGURO INTERNO DEPÓSITO VEG N’ GO – TCA .....	101

6.9.7. TERMINAL TCA .....	101
6.9.8. MEDIO DE PAGO.....	102
6.9.9. GASTOS ADUANEROS .....	102
6.9.12. AGENTES.....	102
6.9.13. DOCUMENTACIÓN.....	102
6.9.13. ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN .....	104
6.9.15 FLETE INTERNACIONAL.....	104
6.9.15.1. EVALUACIÓN DE LOS DISTINTOS MODOS DE TRANSPORTE .....	104
6.9.14.1.1. TRANSPORTE MARITIMO .....	105
6.9.14.1.2. TRANSPORTE AÉREO .....	105
6.9.16. SEGURO INTERNACIONAL.....	107
6.9.17. GASTOS EN DESTINO .....	107
6.9.18. GASTOS AEROPORTUARIOS.....	107
6.9.19. GASTOS DESPACHO ADUANERO.....	107
6.9.20. TRIBUTOS ADUANEROS .....	107
6.9.21. FLETE INTERNO AEROPUERTO DE LOS ÁNGELES – DEPÓSITO IMPORTADOR .....	108
6.9.22. SEGURO INTERNO AEROPUERTO DE LOS ÁNGELES – DEPÓSITO IMPORTADOR .....	108
6.10. REINTEGROS.....	108
6.12. DEVOLUCIÓN DE IVA .....	109
7. RIESGOS CRITICOS y PLAN DE CONTINGENCIA .....	109
7.1. RIESGOS INTERNOS.....	109
7.2. RIESGOS EXTERNOS.....	110
8. ESQUEMA FINANCIERO .....	111
8.1. PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN.....	111
8.2. TIPO DE CAMBIO – PROYECCIÓN.....	112
8.3. COSTOS DEL PROYECTO.....	113

8.4. SUELDOS (RECURSOS HUMANOS).....	115
8.5. AMORTIZACIÓN DE MAQUINARIAS Y MUEBLES Y ÚTILES .....	116
8.6. ESTADO DE RESULTADOS .....	118
8.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	119
8.8. FLUJO DE FONDOS.....	119
8.9. INVERSIÓN INICIAL.....	120
8.10. FINANCIACIÓN .....	121
8.11. DETERMINACION DE CAPM Y WACC.....	122
8.11.1 CÁLCULO BETA DE LA EMPRESA .....	123
8.12. CALCULO VAN Y TIR .....	123
8.13. PAYBACK.....	124
8.14. INDICE DE RENTABILIDAD.....	125
8.15. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	125
8.15.1. SENSIBILIDAD DEL NIVEL DE VENTAS .....	125
8.15.2. SENSIBILIDAD DEL TIPO DE CAMBIO .....	125
8.15.3. SENSIBILIDAD DE LA INFLACIÓN.....	125
9. CONCLUSIÓN .....	126
10. ANEXOS .....	127
10.1. ANEXO MACROENTORNO.....	127
10.2. ANEXO DE ANÁLISIS DE COMPETIDORES .....	168
10.3. ANEXO DE FORMAS DE ORGANIZACIÓN.....	178
10.4. ANEXO MERCADO POTENCIAL .....	179
10.5. ANEXO ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	183
10.6. ANEXO ANÁLISIS FODA .....	184
10.7. ANEXO OBJETIVOS.....	185
10.8. ANEXO ESTRATeGIA DE PRODUCTO.....	187
11. BIBLIOGRAFIA.....	189

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. RESUMEN EJECUTIVO

Veg n' Go es una empresa argentina que nace para dar respuesta a una nueva filosofía de vida como es el veganismo.

La elección del mercado no fue azarosa dado que, acorde con el análisis efectuado hemos identificado dos tendencias en California que resultan relevantes para nuestro negocio. Por un lado, la población hispana -nuestro mercado meta-ya es mayoría en dicho estado<sup>1</sup>. Y, por otro lado, los consumidores de origen latino residentes en California que se identifican como veganos representan aproximadamente el 1,85% de la población.<sup>2</sup>

Resulta importante remarcar que a pesar de que los latinos hayan emigrado de sus países de origen y de sus respectivas culturas, siguen siendo fieles a sus viejas costumbres y a su herencia. Estos datos serán analizados en el presente trabajo de investigación.

Por lo tanto, hemos identificado la **oportunidad** de ofrecer un alfajor vegano en un mercado en el cual no existe dicho producto hasta el momento.

Buscamos **satisfacer la necesidad** de arraigo de la población latinoamericana vegana a la alimentación de sus orígenes ofreciéndoles un producto que les provee practicidad de consumo y un exquisito sabor, idéntico al del alfajor tradicional pero que comparta la misma filosofía que ellos predicán.

---

<sup>1</sup> *Los hispanos ya son mayoría en California*, según datos del censo de EE.UU. [en línea]. En <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150708\\_eeuu\\_california\\_hispanos\\_mayoria\\_censo\\_jg](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150708_eeuu_california_hispanos_mayoria_censo_jg)>. [Consultado 20 ago. 2017].

<sup>2</sup> *HOW MANY ADULTS IN THE U.S ARE VEGETARIAN AND VEGAN?* [en línea]. The Vegetarian Resource Group. Baltimore: The Vegetarian Resource Group, 2016.En: <<http://www.vrg.org/blog/2016/04/29/how-many-adults-in-the-u-s-are-vegetarian-and-vegan-how-many-adults-eat-vegetarian-and-vegan-meals-when-eating-out/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

Nuestra empresa se encuentra dentro del sector alimenticio en el rubro snacks para veganos como una compañía productora y comercializadora de alfajores veganos, elaborados con insumos de primera calidad que no son de origen animal.

Nuestro negocio se pone en marcha a principios de 2018, consistiendo en la exportación directa de cajas de 6 alfajores al mercado de California.

Una de nuestras ventajas competitivas es que no ofrecemos productos no veganos entre nuestras líneas, es decir, producimos exclusivamente alfajores veganos.

La estrategia genérica de la empresa tiene foco en diferenciación en el segmento de veganos y la estrategia de inserción es exportación directa.

Nuestra empresa firmará contratos con dos importadores localizados en California, Vegan Traders y Vini Imports.

El mercado potencial estimado es de **13.782.500** de alfajores para el año 2018, siendo el consumo per cápita de 50 unidades.

Y, de acuerdo con nuestros objetivos comerciales, en el **primer año** esperamos concretar ventas en el mercado californiano por **69.623** cajas de 6 alfajores veganos. Por otra parte, esperamos incrementar progresivamente nuestra participación en el mercado californiano de productos veganos en el transcurso de los cinco años de duración del proyecto.

Para cumplir con nuestros objetivos la estrategia de comunicación que llevaremos a cabo involucra tanto acciones Pull como Push.

El precio FCA que le cobraremos a nuestro importador será de **USD 6,99** por caja de 6 unidades y nuestro precio en góndola será de aproximadamente **USD 18,15** por caja de 6 unidades.

Para evaluar el proyecto se realizó una proyección financiera a 5 años. El proyecto implica una inversión inicial de **USD 133.449,72**, un Valor Actual Neto luego de cinco años de **USD 252.915,35**, con una Tasa Interna de Retorno de **53,98%**.

Como podemos observar el proyecto arroja un VAN positivo aun teniendo en cuenta el valor tiempo del dinero, los flujos de cajas y los riesgos del mismo.

Esto implica que el proyecto genera valor y según lo que proyectamos como período de recupero descontado podremos recuperar lo invertido en un periodo de 2 años y 6 meses.

## **1.2. ABSTRACT**

Vegn'Go is an argentinian company that borns to give an answer to the veganism.

The choice of the market was not random given because, according to the analysis we made we have identified two trends in California that are relevant to our business: on the one hand, the Hispanic population - our target market - is already a majority in that state. and, on the other hand, consumers of Latino origin living in California who identify themselves as vegans represent approximately 1.85% of the population.

Furthermore, it is important to note that even though Latinos have emigrated from their countries of origin and their respective cultures, they remain faithful to their old customs and their heritage. These data will be analyzed in the present research work.

Consequently, we have identified the opportunity to offer a vegan alfajor in a market where there is no such product.

We offer to the vegan Latino population a product that offers them practicality of consumption and an exquisite taste, identical to the traditional alfajor but that shares the same philosophy they preach.

Our company is within the food sector in the field of snacks for vegans as a producer and vendor of vegan alfajores, made with premium quality ingredients that are not of animal origin.

Our business starts up in early 2018, consisting on the direct export of boxes of 6 alfajores to California's market.

One of our competitive advantages is that we do not offer non-vegan products between our lines

Moreover, the generic strategy of the company is focused on differentiation in the vegan segment and the insertion strategy is direct export.

Our company will sign contracts with two importers located in California, Vegan Traders and Vini Imports.

Then, the estimated potential market is **13,782,500 alfajores** for the year 2018, with consumption of 50 units per capita.

And, according to our commercial objectives, in the **first year** we expect to make sales in the Californian market by **69,623** boxes of 6 vegan alfajores. Furthermore, we hope to gradually increase our market-share in the Californian market of vegan products during the five years of the project.

To fulfill our objectives, the communication strategy that we will carry out involves both Pull and Push actions.

In addition to this, the FCA price that we will charge to our importer will be USD 6.99 per box of 6 units and our final price at destination will be approximately USD 18.15 per box of 6 units.

To evaluate the project, a 5-year financial projection was made. The project requires an initial investment of **USD 133.449,72**.

Furthermore, the project has a Net Present Value after five years of **USD USD 252.915,35** with an Internal Rate of Return of **53,98%** generating wealth for our company.

As we can see, the project showed a positive NPV even considering the time value of money, cash flows and risks.

In conclusion, the project generates value and according to what we project as a discounted recovery period we can recover the investment in a period of 2 years and 6 months.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1. ¿QUÉ ES EL VEGANISMO?

De acuerdo con “**The Vegan Society**”, “*el veganismo es una forma de vida que busca excluir, en la medida de lo posible, todas las formas de explotación y crueldad de los animales para la alimentación, el vestido o cualquier otro propósito. Promueve el desarrollo y uso de alternativas sin animales para el beneficio de los seres humanos, los animales y el medio ambiente*”.<sup>3</sup>

A partir de la siguiente definición, podemos sostener que definir al veganismo como la adopción de un hábito que implica no consumir productos de origen animal, sería una simplificación errónea.

Si bien es cierto que los veganos no consumen productos alimenticios de origen animal, es decir, que no consumen ninguna variante de carne, ni huevos, lácteos y miel, esta simplificación implicaría que podemos definirnos como veganos, a pesar de que utilicemos vestimenta de origen animal, visitemos zoológicos, utilicemos elefantes para fines de entretenimiento, participemos en carreras de perros o en corridas de toros, entre otros ejemplos.

El veganismo es un movimiento social a nivel mundial, que implica adoptar una filosofía que involucra todos los ámbitos de la vida. Adoptar el veganismo como estilo de vida no implica simplemente un cambio a nivel conductual, si no que involucra una modificación en la mentalidad de las personas.

También el veganismo incluye la práctica de concientizar al resto de las personas e incitarlas a adoptar su filosofía de vida.

Existen diferentes motivos por los cuales las personas deciden adoptar dicha filosofía:

1. **Ético:** Involucra un principio moral que sostiene que todos los seres vivos, independientemente de que sean humanos o animales, merecen recibir igual

---

<sup>3</sup> *Definition of veganism* [en línea]: The Vegan Society 2017. <<https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism>> [Consulta: 1 Septiembre 2017].

tratamiento. Implica no considerar a los animales como simples objetos o recursos para conseguir un fin.

2. **Ambiental:** Este motivo se argumenta sosteniendo que la modalidad de cría y captura de animales que se utiliza en la actualidad perjudica el medio ambiente.
3. **Salud:** De acuerdo con diversos estudios realizados, una persona puede adoptar dicho estilo de vida, debido a diversas afecciones en la salud, como, por ejemplo, la intolerancia a la lactosa, diabetes, entre otras.

## 1.2. ELECCIÓN DEL MERCADO

La elección del mercado no fue azarosa dado que, según un informe realizado por Global Data, en el 2017 la cantidad de consumidores de Estados Unidos que se identifican como veganos representa el 6% de la población, aumentando un 600% desde el 2014<sup>4</sup>

Por otra parte, según la base de datos Scavage, las exportaciones de alfajores desde Argentina hacia Estados Unidos se están incrementando, ya que, por ejemplo, desde 2015 a 2016 se incrementaron un 40%<sup>5</sup>.

Una de las razones por las que elegimos California es que de acuerdo con la organización de “Personas por el Trato Ético de los Animales” (PETA) una de las localidades que encabeza el ranking de ciudades más veganas es Los Ángeles, California<sup>6</sup>, presentándose, así como un mercado meta atractivo para nuestro producto.

Otro dato que resulta relevante es que California es sede de la exposición anual de alimentos llamada “Natural Products Expo West”.

---

<sup>4</sup> *El veganismo en Estados Unidos crece un 600% desde 2014* [en línea]. Veganos y vegetarianos. En <<https://vegayvege.blogspot.com.ar/2017/06/el-veganismo-en-estados-unidos-crece-un.html>> [Consultado 20 Agosto. 2017].

<sup>5</sup> *Definitive Export de 1905.90.90.410A destinadas hacia Estados Unidos* [en línea]. Scavage. Argentina: Scavage, 2017. En: <<https://www.scavage.com/trade?menu=ar.export/definitive&query=product:19059090410+country:212&group=2,1&resolve=1&inquiry=country>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>6</sup> *Top 10 Vegan-Friendly Cities of 2016* [en línea]. People for the Ethical Treatment of Animals (PETA). En <<https://www.peta.org/features/top-ten-vegan-friendly-cities-2016/>>. [Consulta: 18 Agosto. 2017].

También hay una gran cantidad de residentes latinos. De acuerdo con los datos de la oficina del censo estadounidense, la población de origen hispano es mayoría en el estado de California, alcanzando un número de aproximadamente 14,9 millones; los cuales ya conocen el alfajor tradicional<sup>7</sup>.

Conforme a un estudio realizado por “The Vegetarian Resource Group”, aproximadamente existe un 1,85% de veganos en el área este de Estados Unidos.<sup>8</sup>

A pesar de que los latinos hayan emigrado de sus países de origen y de sus respectivas culturas, siguen siendo fieles a sus viejas costumbres y a su herencia. Esto ha provocado también que los estadounidenses originarios comenzaran a adoptar la cultura latina.

En cuanto a la industria alimenticia rubro snacks en Estados Unidos, un estudio realizado por la institución ProChile, proyectó que las ventas de dicho sector poseerán un crecimiento anual promedio del 4%<sup>9</sup>.

### **1.3. IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD**

Identificamos la necesidad debido a que, en Estados Unidos, específicamente en el Estado de California reside una de las comunidades más grandes de argentinos en el país, además hay una gran concentración de latinos allí y una gran porción de la población es vegana. Con todos estos elementos nos propusimos crear un alfajor vegano para satisfacer la necesidad de arraigo de la población latinoamericana vegana que reside en California, Estados Unidos. Buscamos ofrecer un producto que le recuerde sus orígenes ofreciéndole al mismo tiempo practicidad de consumo y un exquisito sabor que solo puede ser logrado con nuestro alfajor.

---

<sup>7</sup> *Los hispanos ya son mayoría en California*, según datos del censo de EE.UU. [en línea]. En <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150708\\_eeuu\\_california\\_hispanos\\_mayoria\\_censo\\_jg](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150708_eeuu_california_hispanos_mayoria_censo_jg)>. [Consultado 20 ago. 2017].

<sup>8</sup> *HOW MANY ADULTS IN THE U.S ARE VEGETARIAN AND VEGAN?* [en línea]. The Vegetarian Resource Group. Baltimore: The Vegetarian Resource Group, 2016. En: <<http://www.vrg.org/blog/2016/04/29/how-many-adults-in-the-u-s-are-vegetarian-and-vegan-how-many-adults-eat-vegetarian-and-vegan-meals-when-eating-out/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>9</sup> *Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos* [en línea]: ProChile, Diciembre de 2012. <[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf)>. Página 27, párrafo 7. [Consulta: 4 Sept. 2017].

## **1.4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

### *MISIÓN*

Crear un producto argentino de excelente sabor que conecte a las personas de la comunidad vegana latina. Hacer que se sientan parte de nosotros con cada bocado que le den a nuestro alfajor y se sientan orgullosos de estar en paz y armonía con el ambiente que nos rodea día a día.

### *VISIÓN*

Buscamos enriquecer la vida de los consumidores y ganar su confianza. Pretendemos ser una empresa innovadora y marca líder en el mercado.

## **1.5. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO O PROYECTO**

Somos una empresa que recién se está iniciando en el mercado de snacks para veganos.

El emprendimiento nació de la mano de un grupo de cuatro estudiantes que, para un trabajo de investigación final de la facultad se les pidió que emprendieran un negocio. Viendo la necesidad de la comunidad vegana por adquirir productos que no causen daño a los animales ni que dañen el medio ambiente se nos ocurrió diseñar nuestro propio alfajor vegano, libre de productos derivados de los animales para apoyar y fomentar esta filosofía de vida.

Pero esto no termino ahí, decidimos introducirnos en los negocios internacionales dado que poseemos una fuerte vocación internacional, motivada por los estudios universitarios en curso y la experiencia laboral adquirida hasta este momento en distintos campos del comercio exterior.

Por otra parte, consideramos que el mercado latino californiano vegano es un mercado en crecimiento que aún no ha sido suficientemente explotado, lo cual, en parte, contribuye a garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Además, otro de los motivos de la internacionalización empresarial es que hemos identificado una fuerte demanda en dicho mercado.

Al ser una empresa latinoamericana, creemos fehacientemente que con nuestro alfajor vegano lograremos satisfacer la necesidad de arraigo de los consumidores latinos que añoran sus países de origen.

## **1.6. FORMA DE ORGANIZACIÓN**

El negocio se fundó como una empresa industrial nueva con fines de lucro para la elaboración de alfajores veganos, tras el fin de satisfacer los deseos y las necesidades de nuestros clientes.

En cuanto a la forma jurídica, se constituyó como una S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada), cuya razón social es “Veg n’ Go S.R.L”. De acuerdo con lo establecido en la Ley de Sociedades 19.550 se efectuó la inscripción en la Inspección General de Justicia (IGJ).

Por otro lado, hicimos la comprobación de la homonimia para saber si la denominación social que elegimos, en nuestro caso “Veg n’ Go” ya se encontraba registrada. Hicimos el trámite de control anticipado de la homonimia y descubrimos que la podíamos utilizar nosotros.<sup>10</sup> Con el objetivo de profundizar la información podrá dirigirse al *Anexo 10.3*

## **1.7. CUERPO DIRECTIVO**

El cuerpo directivo de nuestra empresa se conforma de 4 socios, que buscan constantemente garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Todos son licenciados en la carrera de comercio internacional y han trabajado en el área de comercio exterior en distintas empresas. La experiencia adquirida en anteriores trabajos es lo que vamos a aplicar para hacer frente a este nuevo desafío que se nos presenta. El cuerpo directivo es la autoridad máxima de “Veg n’ Go” y es en conjunto quienes toman las decisiones sobre el curso de acción de la compañía.

---

<sup>10</sup> *Control de Homonimia* [En Línea] Inspeccion General de Justicia, 2017 <<https://www2.jus.gov.ar/igj-homonimia/Principal.aspx>> [Consulta: 17 de Agosto 2017]

## 1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Imagen N°1: Estructura organizacional de Veg n' Go



Fuente: Elaboración propia

## 1.9. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

### ❖ *Gerente General*

Es el encargado de evaluar los distintos departamentos que se encuentran a su cargo, estos deben reportar directamente con él. Tomando como base los objetivos planteados por los directivos el gerente general tendrá como principal función, además de controlar, desarrollar metas de corto y largo plazo para los distintos departamentos.

### ❖ *Departamento de operaciones*

Es el único departamento donde hay un jefe de área que tiene personal a su cargo, bajo la responsabilidad del jefe de operaciones se encuentra el oficial de sección que es un empleado calificado de la rama alfajorera y dos operarios ayudantes que asisten en las tareas. Aquí es donde el producto se fabrica, teniendo en cuenta los controles de calidad correspondientes, para realizar el producto deseado por nuestros clientes. El jefe además de controlar a los operarios estará a cargo del inventario de materia prima.

#### ❖ *Departamento de Comercio Internacional*

Es el departamento encargado de estar en contacto y negociar con los proveedores y con los posibles compradores en California, Estados Unidos. También es el encargado de buscar un agente o distribuidor óptimo para desarrollar los negocios en el país. Además, trabaja continuamente con el despachante de Aduana.

Está a cargo de los transportistas, la confirmación de los pedidos que serán llevados al departamento de operaciones y de preparar los documentos para la exportación. Como no tenemos producción local, el área de logística se encuentra dentro del departamento de comercio internacional y esta área es la encargada de la gestión de los insumos y de los productos ya terminados para que lleguen en óptimas condiciones.

#### ❖ *Departamento de Administración y contaduría.*

Este departamento tiene como función principal administrar los recursos de la compañía. El analista administrativo debe registrar contablemente todas las operaciones, planificar y desarrollar los presupuestos, entre otras tareas.

#### ❖ *Departamento de Comercialización*

El analista de comercialización es el que se encarga de establecer las estrategias de venta teniendo en cuenta los gustos, preferencias y las necesidades de nuestros clientes. Además, dentro está el área de marketing que es el área encargada de comunicar el producto y de desarrollar diseños originales para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los antiguos. Por otro lado, también analiza los distintos competidores del mercado y los productos sustitutos sin dejar de lado a nuestros consumidores habituales.

### **1.10. ASESORES EXTERNOS PARA EL ÁREA INTERNACIONAL**

Para el área internacional vamos a necesitar un despachante de aduana que no estará dentro de la compañía si no que será un tercero ajeno a esta. El despachante es el que actúa como un agente auxiliar en el comercio y en el servicio aduanero. Sus principales funciones son la de clasificar la mercadería, realizar la declaración aduanera correspondiente, la confección y la tramitación de los documentos requeridos para las operaciones de comercio

exterior que se llevan a cabo en la empresa. Nuestro despachante de aduana es el que operará en representación a nuestra empresa.<sup>11</sup>

### 1.11. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Imagen N° 2: CANVAS de Veg n' Go

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Uno de nuestros objetivos es lograr en el transcurso de los cinco años de duración del proyecto, alianzas estratégicas con nuestros proveedores y distribuidores.</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PRODUCCIÓN</li> <li>- DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA</li> <li>-COMERCIALIZACIÓN</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b> </p>	
<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p><b>Satisfacemos la necesidad de arraigo de la población latinoamericana vegana residente en California a la alimentación de sus orígenes ofreciéndoles practicidad de consumo y un exquisito sabor.</b></p>		
<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p><b>Canales</b>  <b>EXPORTACIÓN DIRECTA</b>                  -Importadores especializados                  -Centros de distribución del minorista                  -Minoristas (Groceries)  <b>COMUNICACIÓN PUSH Y PULL</b></p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>El segmento al cual nos dirigiremos serán las personas residentes en California, Estados Unidos de origen latino que han adoptado al veganismo</p>	
<p><b>Estructura De Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>COSTO DE PRODUCCIÓN:</b> Materia prima, mano de obra, alquiler de la fábrica, mantenimiento de las maquinarias.</li> <li><b>COSTO DE PROMOCIÓN:</b> Asistencia a ferias, impresión de catálogos, promoción vía redes sociales, etc.</li> <li><b>COSTOS DE EXPORTACIÓN:</b> Embalaje,</li> <li><b>AHORRO</b> Costos de distribución y comercialización en país de destino (a raíz de la exportación directa)</li> </ul>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Venta exclusiva en el mercado californiano. <b>NO</b> ventas en el mercado local argentino.</p> <p><b>(Cajas de 6 unidades x Precio FCA)- COSTOS=INGRESO</b></p>

Fuente: Elaboración propia

<sup>11</sup> Despachante de Aduana [En Línea] AFIP, 2017 <<http://www.afip.gov.ar/aduana/despachantes.asp> > [Consulta: 9 de Septiembre 2017]

## 1.11 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

De acuerdo con un estudio realizado por Prochile, los consumidores latinos residentes en California, a pesar de encontrarse lejos de sus respectivas culturas de origen, aún continúan conservando sus costumbres arraigadas fuertemente.

En los últimos años, su poder de compra se ha incrementado significativamente., llegando a poseer un poder adquisitivo de 1,3 miles de millones de dólares. Estos consumidores destinan una gran proporción de sus ingresos a la compra de alimentos (aproximadamente un 9,3% en 2015), es decir que tienen una gran participación en el poder de compra de Estados Unidos.<sup>12</sup>

Por otra parte, un porcentaje de los hogares hispanos con alto poder adquisitivo se concentran en la ciudad de Los Ángeles.

Además, estos consumidores tienen una tendencia a consumir productos que posean etiquetas en español o que sean bilingües.

A pesar de que busquen practicidad en el consumo, dado el poco tiempo con el que cuentan en sus días habituales, no están dispuestos a renunciar calidad ni sabor.

Según lo mencionado en el principio, para llegar al consumidor latino es fundamental hacer hincapié en la identidad cultural y apelar a la estrategia de grupos de referencia. Le dan una mayor importancia al grupo familiar. En resumen, con estos consumidores es importante apelar al marketing relacional.

Particularmente, nuestro consumidor vegano ha decidido adoptar una filosofía de vida que involucra como se ha mencionado anteriormente, entre otras cuestiones, no consumir ningún producto derivado de la explotación animal.

De acuerdo con una encuesta efectuada, estas personas han adoptado este modo de vida, en su mayoría, por razones de salud, de preservación animal y cuidado del medio ambiente.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Estudio del mercado hispano en EE.UU* [en línea]: Prochile, Septiembre 2011. <[Http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_09\\_26\\_11173711.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_09_26_11173711.pdf) >. Página 6, párrafo 1. Página 7, párrafo 4. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>13</sup> *Vegan Demographics 2017* [en línea]. Vegan Bits. Estados Unidos: Vegan bits, 2017.En: <<http://veganbits.com/vegan-demographics-2017/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

La demanda de alfajores es una demanda estacional, es decir, que varía alrededor de los distintos meses. Esto se puede ver reflejado en el siguiente cuadro:

Imagen N°3: Índices de consumo estacional de alfajores

Jul/Ago/Sep	120
Oct/Nov/Dic	80
Ene/Feb/Mar:	110
Abr/May/Jun:	90

Fuente: Desafiar<sup>14</sup>

Por otra parte, según la encuesta llevada a cabo por IRI Growth delivered, una agencia de investigación de mercado, los estadounidenses comenzaron a disminuir el hábito de consumir bocadillos a la noche para pasar a consumir snacks a la mañana.<sup>15</sup> *Para mayor información podrá dirigirse al Anexo 10.5*

El informe también menciona algunos aspectos importantes del comportamiento de los consumidores:

- El precio es un ítem importante que influencia la decisión de compra.
- Buscan snacks con sabores conocidos por sobre los sabores gourmet
- Innovación en los productos, es decir, apoyan a aquellas empresas que desarrollan productos con certificaciones (Kosher, libre de lactosa, cero colesterol, productos orgánicos, libre de gluten, etc).
- Los hogares con niños son los que consumen con mayor frecuencia los bocadillos además compran paquetes grandes para compartir y reducir de esta forma los gastos generales de la familia.

---

<sup>14</sup> *Escenario Económico: Industria de Alfajores Regionales* [en línea]: Desafiar, 2016. <<http://www.desafiar.com.ar/web/archivos/EscenarioEconomico.pdf>>. Página 4, párrafo 1. Página 7. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>15</sup> *How America Eats* [en línea]. IRI Growth delivered. Abril de 2016 <<https://www.iriworldwide.com/IRI/media/video/How%20America%20Eats%20-%202016%20State%20of%20Snacking.pdf>>. [Consulta: 2 Sept. 2017].

### 3. ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A raíz del análisis efectuado, podemos concluir que el mercado californiano ofrece grandes oportunidades para nuestro producto. A continuación, resaltaremos los puntos más importantes de nuestro análisis. En caso de querer profundizar aspectos del macroentorno puede dirigirse al *Anexo 10.1*.

##### 3.1.1. ENTORNO ECONÓMICO

En cuanto al **entorno económico**, Estados Unidos es la 1° economía a nivel mundial<sup>16</sup>. Por otra parte, el **PBI per cápita** está incrementando<sup>17</sup> y la **inflación** del estado de California se espera que disminuya a 2,9% en los próximos años<sup>18</sup>. Ambas variables tienen un gran impacto en el poder de compra de nuestro consumidor latino.

En el **indicador global de competitividad**, Estados Unidos ocupa el puesto N° 3<sup>19</sup>. Si bien Argentina simplemente tiene una participación del 0,2% en las **importaciones** estadounidenses<sup>20</sup>, las exportaciones de alfajores desde Argentina hacia Estados Unidos están incrementándose, por ejemplo de 2015 a 2016 se vieron incrementadas en un 40%.<sup>21</sup> Por otro lado, California es el "**Estado dorado**" estadounidense, ya que presenta uno de los

---

<sup>16</sup> *Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Enterprises SA. Argentina: Santander Río, Agosto 2017. En: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economial>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>17</sup> *Ficha económica país: Estados Unidos* [en línea]: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, Diciembre 2016. <<http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°1. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>18</sup> *Inflation; Consumer Price Index* [en línea]. CA Department of Finance. California: Department of Industrial Relations, Mayo 2017. <<http://www.dof.ca.gov/Forecasting/Economics/Indicators/Inflation/>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>19</sup> *The Global Competitiveness Report* [en línea]: Klaus Schwab, Foro Económico Mundial, Septiembre 2016. <[http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)>. Página 23, cuadro N°1. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>20</sup> *Ficha económica país: Estados Unidos* [en línea]: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, Diciembre 2016. <<http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°2. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>21</sup> *Definitive Export de 1905.90.90.410A destinadas hacia Estados Unidos* [en línea]. Scavage. Argentina: Scavage, 2017. En: <<https://www.scavage.com/trade?menu=ar.export/definitive&query=product:19059090410+country:212&group=2,1&resolve=1&inquiry=country>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

más elevados PBI per cápita, es el principal destino de la inversión extranjera directa y se estima que en los próximos años experimentará un crecimiento sin precedentes.<sup>22</sup>

La **industria alimentaria** estadounidense crecerá a un ritmo constante en los siguientes años.<sup>23</sup>

### 3.1.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Con respecto al **entorno sociocultural**, en Estados Unidos, el **índice de desarrollo humano** ha mejorado en los últimos años<sup>24</sup>. Por otra parte, la **tasa de desempleo** en California particularmente registró su nivel más bajo en el año 2017.<sup>25</sup> Además, dicho estado es responsable del 20% del crecimiento del empleo en todo el país.<sup>26</sup>

California es un estado “**multiétnico**”, y particularmente, la población hispana -nuestro mercado meta-ya es mayoría en dicho estado. En los últimos años, el poder adquisitivo de dicho grupo poblacional, particularmente de la clase media ha estado en constante crecimiento.<sup>27</sup> Dentro de la población hispana, los argentinos son aquellos que poseen el mayor patrimonio.<sup>28</sup>

Por otra parte, de acuerdo con un estudio realizado por Prochile, el mercado hispano en Estados Unidos es el sector de más rápido crecimiento. A pesar de que los latinos hayan emigrado de sus países de origen siguen siendo fieles a sus viejas costumbres. Además, esto ha provocado que los estadounidenses comenzaran a adoptar la cultura de éstos. Los

---

<sup>22</sup> *California, el estado dorado*. [en línea]. ICEX. España: ICEX, Octubre 2016. En:<<http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2016667627.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>23</sup> *La industria de alimentos de Estados Unidos se prevé que crezca 2.9% en los segmentos de snacks y productos cárnicos* [en línea]. Industria alimenticia. España: Industria alimenticia, Marzo 2016. En:<<http://www.industriaalimenticia.com/articulos/88241-la-industria-de-alimentos-de-estados-unidos-se-preve-que-crezca--en-los-segmentos-de-snacks-y-productos-carnicos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>24</sup> *Estados Unidos: Índice de Desarrollo Humano* [en línea]. Datos macro. España: Datos macro, 2016. En:<<http://www.datosmacro.com/idh/usa>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>25</sup> *Unemployment in California falls to 4.9%, lowest since 2006* [en línea]. Natalie Kitroeff. Los Ángeles: Los Angeles Times, Abril 2017. En: <<http://www.latimes.com/business/la-fi-california-jobs-march-20170421-htmlstory.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>26</sup> *El "milagro" que convirtió a California en la sexta economía del mundo* [en línea]. BBC Mundo. Londres: BBC Mundo, Julio 2016. En: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-36730725>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>27</sup> *Demographic profile of Hispanics in California, 2014* [en línea]. Pew Research Center. Washington DC: Pew Research Center, 2014. En: <<http://www.pewhispanic.org/states/state/ca/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>28</sup> *La comunidad argentina en Estados Unidos, la más rica entre los latinos* [en línea]. La Nación. Argentina: La Nación, Julio 2013. En: <<http://www.lanacion.com.ar/1600055-la-comunidad-argentina-en-estados-unidos-la-mas-rica-entre-los-latinos>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

consumidores estadounidenses se interesan por probar y conocer diferentes comidas de diversas etnias. Existe una tendencia hacia la internacionalización de los hábitos de consumo.<sup>29</sup>

Otra de las tendencias que se reflejan en California es el **veganismo**. Los consumidores de origen latino residentes en California que se identifican como veganos representan aproximadamente el 1,85% de la población.<sup>30</sup>

Por otro lado, dado el poco tiempo con el que cuentan los consumidores estadounidenses en sus días habituales, éstos últimos buscan soluciones prácticas.<sup>31</sup>

Por lo tanto, estas tres marcadas tendencias, representan una gran oportunidad para exportar nuestro producto.

### 3.1.3. ENTORNO POLÍTICO- LEGAL

Con respecto al **entorno político-legal**, nos favorece que la forma de gobierno sea una **república** dado que los inversores internacionales solemos preferir dicha forma de gobierno.<sup>32</sup>

Otro aspecto positivo es que el “**Riesgo-País**” de Estados Unidos es nulo.

Por otra parte, a pesar de que no haya ningún acuerdo ratificado entre Argentina y Estados Unidos, ambos son miembros de la **Organización Mundial de Comercio**<sup>33</sup> y las relaciones

---

<sup>29</sup> *Estudio del mercado hispano en EE.UU* [en línea]: Prochile, Septiembre 2011. <[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_09\\_26\\_11173711.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_09_26_11173711.pdf)>. Página 6, párrafo 1. Página 7, párrafo 4. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>30</sup> *HOW MANY ADULTS IN THE U.S ARE VEGETARIAN AND VEGAN?* [en línea]. The Vegetarian Resource Group. Baltimore: The Vegetarian Resource Group, 2016. En: <<http://www.vrg.org/blog/2016/04/29/how-many-adults-in-the-u-s-are-vegetarian-and-vegan-how-many-adults-eat-vegetarian-and-vegan-meals-when-eating-out/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>31</sup> *Características del consumidor estadounidense* [en línea]. Globofran. Florida: Globofran. En: <<http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>32</sup> *Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Entreprises SA. Argentina: Santander Río, Agosto 2017. En: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia/>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>33</sup> *Información sobre Estados Unidos, Acuerdos Comerciales en Vigor* [en línea]. Foreign Trade Information System. Estados Unidos: Foreign Trade Information System, 2017. En: <[http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements_s.asp)>. [Consulta: 19 Agosto 2017].

comerciales entre dichos países se han profundizado a partir de la llegada de la nueva presidencia argentina.<sup>34</sup>

A pesar de que los controles se hicieron más rigurosos luego de la llegada de Donald Trump a la presidencia estadounidense, Estados Unidos ocupa un puesto en el top ten del ranking efectuado por el Banco Mundial, que tiene en cuenta los países con mayor **facilidad para hacer negocios**.<sup>35</sup>

Existe cierta **normativa** que hay que tener en cuenta para la exportación de nuestro producto hacia los Estados Unidos, como, por ejemplo, referidas al embalaje de madera, a los alimentos procesados y, particularmente al etiquetado de los productos.<sup>36</sup>

Por último, también es importante tener en cuenta las **barreras arancelarias**, por lo cual, de acuerdo con las investigaciones realizadas nuestro producto cuenta con un arancel a la importación del 4,5% en Estados Unidos.<sup>37</sup>

### 3.1.4. ENTORNO AMBIENTAL

En cuanto al **entorno ambiental**, la **Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (EPA por sus siglas en inglés) y, particularmente en el estado de California la **Agencia de Protección Ambiental de California** son las encargadas de regular el impacto que producen las empresas en el entorno donde se encuentran y de aplicar las leyes ambientales en el territorio estadounidense.<sup>3839</sup>

---

<sup>34</sup> *Macri y Pence hablaron en Olivos de reforzar el “lazo estrecho” entre la Argentina y Estados Unidos* [en línea]. Télam. Buenos Aires: Télam, Agosto 2017. En: <<http://www.telam.com.ar/notas/201708/198156-mauricio-macri-recibe-vicepresidente-eeuu.html>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

<sup>35</sup> *Doing Business 2017* [en línea]: World Bank Group, 2017. <<http://www.doingbusiness.org/~media/wbg/doingbusiness/documents/profiles/country/usa.pdf>>. Página 6. [Consulta: 19 Agosto 2017].

<sup>36</sup> *Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias a los Embalajes de Madera* [en línea]: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2017. <<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20SWPM.pdf>>. [Consulta: 20 Agosto 2017].

<sup>37</sup> *Tariff and Market requirements* [en línea]. International Trade Centre. Ginebra: International Trade Centre, 2017. En: <<http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=190590&country=842&partner=032&year=2017&source=1|ITC&AVE=1>>. [Consulta: 23 Agosto 2017].

<sup>38</sup> *Regulaciones ambientales* [en línea]. U.S Small Business Administration. Estados Unidos: U.S Small Business Administration, 2017. En: <<https://es.sba.gov/contenido/regulaciones-ambientales>>. [Consulta: 23 Agosto 2017].

A pesar de que Estados Unidos posea el 40% de la **deuda climática mundial**<sup>40</sup>, posea un **déficit** en la huella ecológica<sup>41</sup> y sea uno de los países que mayor produce **gases de efecto invernadero**<sup>42</sup>, y que Donald Trump haya decidido retirarse del Acuerdo de París sobre medio ambiente<sup>43</sup>, en Estados Unidos se está viviendo una “**revolución verde**”<sup>44</sup>. Los consumidores estadounidenses han comenzado a tomar conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y buscan productos que preserven el mismo. La oferta de productos ecológicos está en pleno crecimiento y, su demanda no es simplemente una tendencia, sino que se trata de un estilo de vida.<sup>45</sup>

Por lo tanto, en el momento de diseñar nuestro producto en su totalidad es fundamental tener en cuenta este estilo de vida.

### 3.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Analizando el **entorno tecnológico**, de acuerdo con el Foro Económico Mundial, Estados Unidos refleja una elevada agilidad en cuanto a la **adopción de tecnología**.<sup>46</sup> Por otra parte, Estados Unidos posee **disponibilidad de tecnología**<sup>47</sup>, **capacidad de innovación**<sup>48</sup> y sus

---

<sup>39</sup> *The History of the California Environmental Protection Agency* [en línea]. California Environmental Protection Agency. California: California Environmental Protection Agency, 2017. En: <<https://calepa.ca.gov/about/history01/>>. [Consulta: 23 Agosto 2017].

<sup>40</sup> *Estados Unidos acumula el 40 % de la "deuda ambiental" del mundo* [en línea]. Agencia EFE. Colombia: El Espectador, Septiembre 2015. En: < <http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/estados-unidos-acumula-el-40-de-deuda-ambiental-del-mun-articulo-584426>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

<sup>41</sup> *Estados Unidos está en déficit ecológico* [en línea]. Mercados de Medio Ambiente. España: Mercados de Medio Ambiente., Julio 2015. En: < <http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/estados-unidos-esta-en-deficit-ecologico/>>. [Consulta: 25 Agosto 2017].

<sup>42</sup> *Acuerdo de París: 5 cifras que muestran la magnitud de la contaminación que genera Estados Unidos en el planeta* [en línea]. BBC Mundo. Londres: BBC Mundo, Junio 2017. En: < <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40126746>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

<sup>43</sup> *Acuerdo de París sobre el cambio climático* [en línea]. Consejo de la UE. Bruselas: Consejo de la UE, 2017. En: < <http://www.consilium.europa.eu/es/policies/climate-change/timeline/http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40126746>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

<sup>44</sup> *Estados Unidos: la economía verde avanza pese a Trump* [en línea]. Las voces del mundo. España: Las voces del mundo, Junio 2017. En: < <http://es.rfi.fr/economia/20170606-estados-unidos-la-economia-verde-avanza-pese-trump>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

<sup>45</sup> *Características del consumidor estadounidense* [en línea]. Globofran. Florida: Globofran. En: < <http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

<sup>46</sup> *Technological adoption* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, 2017. En: < <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.09.01/>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

<sup>47</sup> *Availability of latest technologies* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, 2017. En: < <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ067>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

instituciones científicas de investigación tienen una elevada calidad.<sup>49</sup> Además, dicho país invierte fuertemente en investigación y desarrollo<sup>50</sup>. Particularmente, el estado de California lidera la inversión en I&D.<sup>51</sup>

Por otra parte, el **número de usuarios de internet y de teléfonos móviles** ha incrementado en los corrientes años.<sup>52</sup>

Esto ha generado una revolución digital de tal magnitud que se produjeron cambios en las formas de vida y los hábitos de los consumidores, como por ejemplo se han incrementado las compras a través de Internet. Además, a causa del avance tecnológico, las fronteras geográficas entre los países han desaparecido y los consumidores cuentan con mayor disponibilidad de información.<sup>53</sup>

Incluso la forma de publicitar los productos se ha modificado, como por ejemplo al utilizar las redes sociales como medio de promoción.<sup>54</sup> Por lo cual, debemos tener en cuenta estos factores a la hora de publicitar nuestros productos.

### 3.1.6. CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO

Desde el punto de vista del macroentorno podemos concluir que Estados Unidos, particularmente California, es un mercado atractivo para la inversión de nuestro proyecto.

---

<sup>48</sup> *Capacity for innovations* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, 2017. En: < <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ119>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

<sup>49</sup> *Quality of scientific research institutions* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, 2017. En: < <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ071>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

<sup>50</sup> *Research and Development Statistics* [en línea]. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. En: < <http://www.oecd.org/sti/inno/researchanddevelopmentstatisticsrds.html>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

<sup>51</sup> *California Companies Lead Nation in R&D Spending and Performance* [en línea]. Swanson Reed. Estados Unidos: Swanson Reed, Enero, 2017. En: <<https://www.swansonreed.com/california-companies-lead-nation-rd-spending-performance/>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

<sup>52</sup> *Número de usuarios de Internet* [en línea]. Index Mundi. Index Mundi, 2017. En: <<https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=118&l=es/>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

<sup>53</sup> *Características del consumidor estadounidense* [en línea]. Globofran. Florida: Globofran. En: < <http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

<sup>54</sup> *Los nuevos desafíos de la industria publicitaria* [en línea]. Nielsen. Nueva York : Nielsen, Enero, 2015. En: <<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/los-nuevos-desafios-de-la-industria-publicitaria.html> />. [Consulta: 27 Agosto 2017].

### 3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

**Análisis de la industria:** Nos encontramos dentro de la industria alimenticia en el rubro snacks para veganos. Si bien no hay un producto igual, es decir, no hay competidor directo, si hay competidores sustitutos.

De acuerdo con el estudio de mercado de snacks en Estados Unidos realizado por la Institución ProChile, se considera snack a “cualquier tipo de alimento ingerido entre las comidas tradicionales”<sup>55</sup>. Por lo tanto, nuestro producto se trata de un snack por la función que cumple y el momento en el cual se consume.

El estudio antes mencionado también afirma que dentro de la categoría de snacks hay un auge del “consumo ético”, que representa una oportunidad para nuestro negocio, contemplando que tenemos en cuenta que el origen de nuestros insumos no sea animal<sup>56</sup>.

#### *Organización industrial o economía industrial*

Modelo estructura – conducta – desempeño: Características de la industria

##### *1. Estructura:*

Costos fijos para salir (**barrera de salida**): Se puede salir fácilmente de la industria ya que las maquinarias pueden ser vendidas a otros productores de la industria alimenticia que no pertenezcan específicamente al sector snack vegano.

En cuanto a los empleados estos pueden desplazarse a otra industria alimenticia, pero asumiendo los costos fijos que implica la salida de la industria, como ser el pago de las indemnizaciones a los empleados y la venta del stock remanente. También cabe destacar la posible resistencia de los empleados a cambiar de industria y sus posibles consecuencias como puede ser la realización de una huelga. Sin embargo, en Estados Unidos la tasa de

---

<sup>55</sup> *Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos* [en línea]: ProChile, Diciembre de 2012. < [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf) >. Página 33, párrafo 4. [Consulta: 4 Sept. 2017].

<sup>56</sup> *Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos* [en línea]: ProChile, Diciembre de 2012. < [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf) >. Página 27, párrafo 6. [Consulta: 4 Sept. 2017].

paro cayó en diciembre del 2016 al 4,6% que fue la tasa más baja en los últimos diez años.<sup>57</sup>

### *Barreras de entrada:*

La gran cantidad de competidores en el mercado de destino y la facilidad de acceso a los productos de los mismos, tal como se puede ver en portales como Amazon.

Tal como sostiene la consultora MaRS, otra barrera de entrada es el acceso a los canales de distribución.

Otra importante barrera de entrada a la industria alimenticia en el rubro snacks para veganos son las normas de etiquetado que deben cumplir estos alimentos impuestas por la FDA (Food and Drug Administration o Administración de Alimentos y Medicamentos).

Otra barrera de entrada es la diferenciación de los snacks veganos, dado que hay gran cantidad de oferta, pero es necesario diferenciarse de la competencia para poder permanecer en la industria.

## *2. Desempeño*

Como resultado de la conducta antes mencionada, es por encima del promedio, ofreciendo practicidad en su consumo. Es un producto de gran sabor, meticulosamente elaborado, con materia prima de calidad que posibilita mantener el nivel de los productos finales ofrecidos.

---

<sup>57</sup> El paro en Estados Unidos cae al 4,6%, la tasa más baja en nueve años [en línea]. El país. En < [https://economia.elpais.com/economia/2016/12/02/actualidad/1480680610\\_109202.html](https://economia.elpais.com/economia/2016/12/02/actualidad/1480680610_109202.html) >. [Consulta: 2 Sept. 2017].

### 3.2.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

Imagen N° 4: Síntesis visual de las Cinco fuerzas de Porter

	++	+	0	-	--
Grado de rivalidad entre competidores					
Poder de negociación de los clientes					
Poder de negociación de los proveedores					
Amenaza de los productos sustitutos					
Amenaza de los competidores potenciales					

Fuente: Elaboración propia

El **grado de rivalidad entre competidores** es **NULO**, puesto que no encontramos hasta el momento **competidor directo**, si hay competidores indirectos y sustitutos de nuestro producto que, si bien no ofrecen el mismo producto, si buscan satisfacer la misma necesidad.

La **amenaza de los productos sustitutos** es **ALTA**, porque nuestros potenciales clientes podrían optar por consumir una fruta en lugar de nuestro alfajor vegano y así satisfacer la misma necesidad de alimentación de los veganos. Si bien, la fruta es considerada uno de los snacks saludables con mayor penetración (ProChile, 2012) presenta como desventaja su poca practicidad a la hora de consumirla y su vida útil acotada.

Imagen N°5: Frutas



Fuente: Google imagenes

Dentro de los **competidores indirectos** que ofrecen productos similares, atienden al mismo segmento que nosotros y son consumidos en momentos similares; pero no cuentan con la misma estructura de costos ni el mismo tamaño de negocio, encontramos a las empresas

que ofrecen productos dulces y a las que ofrecen productos salados. Dentro del primer grupo encontramos galletitas veganas como la variedad de galletitas ofrecida en Estados Unidos por la marca argentina Cachafaz, denominadas “Galletas Integrales”, que no contienen ingredientes de origen animal. Otro snack vegano ofrecido por la marca son las barritas de arroz, que son veganas y sin gluten. La marca anteriormente mencionada comercializa las galletitas en el mercado de destino a través de la cadena de tiendas “Walgreens”. También está la empresa Nana's Cookies Company que fabrica galletitas para veganos.

Imagen N° 6: Galletas veganas



Fuente: Sitio web oficial Cachafaz

Imagen N° 7: Galletas veganas



Fuente: Sitio web oficial Nana's Cookies Company

Otro competidor indirecto argentino que ofrece alfajores en el mercado de destino es la marca “Successo”, que comercializa alfajores de arroz veganos con rellenos de mousse de diferentes sabores. Esta marca se caracteriza por tener productos elaborados por sistema Kosher y en particular estos alfajores no poseen lactosa.

También cabe destacar a la marca “Tasty”, que ofrece galletitas rellenas veganas denominadas “Organic Vegan Sandwich Cookies”. Si bien dichas galletitas fueron una edición limitada, las consideramos como importantes competidoras por la similitud que presenta con nuestro producto. Consisten en galletitas rellenas que se venden en cajas de 21 unidades cada una y están certificadas por “The Vegan Awareness Foundation”.

Dentro del segundo grupo, encontramos a la empresa “Protes” que ofrece snack salados veganos y sin gluten. Y tiene presencia en sitios webs tales como Amazon y su sitio oficial; y en tiendas físicas como Walmart. Y a la empresa “Simply 7” que también ofrece snacks salados veganos que ofrecen practicidad a la hora de su consumo.

En conclusión, identificamos como uno de nuestros principales competidores a la marca “Lenny & Larry’s”, que ofrece galletitas dulces veganas denominadas “The complete cookie”, que, si bien es un producto distinto al nuestro, presenta una función similar y practicidad a la hora de su consumo. “The complete cookie” es otro competidor indirecto que ofrece galletas veganas, aunque también tiene entre sus líneas, productos no veganos como son los brownies y muffins.

#### La amenaza de los competidores potenciales es **ALTA**

También es posible el surgimiento de **potenciales competidores** que ya se encuentran radicados en el mercado de destino pero que aún no ofrecen una opción vegana de sus alfajores, como es Cachafaz quien ofrece sus tradicionales alfajores en Estados Unidos y por lo tanto podría llegar a desarrollar una línea de alfajores veganos; y “Successo” porque esta marca ya cuenta con una línea de alfajores de arroz vegana y podría adaptar su línea tradicional de alfajores para que sean veganos, reemplazando el dulce de leche por dulce de leche de soja. Ambos podrían ser potenciales competidores si lanzan alfajores veganos, representando una amenaza en un futuro.

#### El Poder de negociación de proveedores es **BAJO**

El poder de negociación del principal proveedor “Mi soja” es **medio** puesto que no hay tantos proveedores de dulce de leche de soja y nos provee uno de los insumos que hace característico a nuestro alfajor vegano. Por lo tanto, si dicho proveedor varía sus precios, esto impactará en nuestros costos de producción.

Pero, por otro lado, el poder de negociación de los proveedores del resto de los insumos que componen el alfajor es **bajo** ya que hay un gran número de proveedores de los mismos, por ejemplo, de harina 0000. Por lo tanto, somos muy sensibles a modificaciones en los precios, si alguno de nuestros proveedores llegara a aumentar sus precios, lo reemplazaremos por nuevos proveedores, manteniendo la calidad de la materia prima, para así conservar la calidad de nuestro producto terminado.

Cabe destacar el peligro que representa la posible integración vertical hacia adelante del proveedor de dulce de leche “Mi soja” ya que implicaría que empiece a producir alfajores

veganos convirtiéndose en nuestro competidor directo, en dicho caso tendremos que evaluar un posible reemplazo del proveedor.

El **Poder de negociación de los clientes** es **ALTO**, ya que en California tal como se mencionó anteriormente, hay un gran número de veganos y por lo tanto hay diversas propuestas para ellos entre las cuales pueden elegir nuestro producto o bien otros, aumentando el poder negociación de los potenciales consumidores.

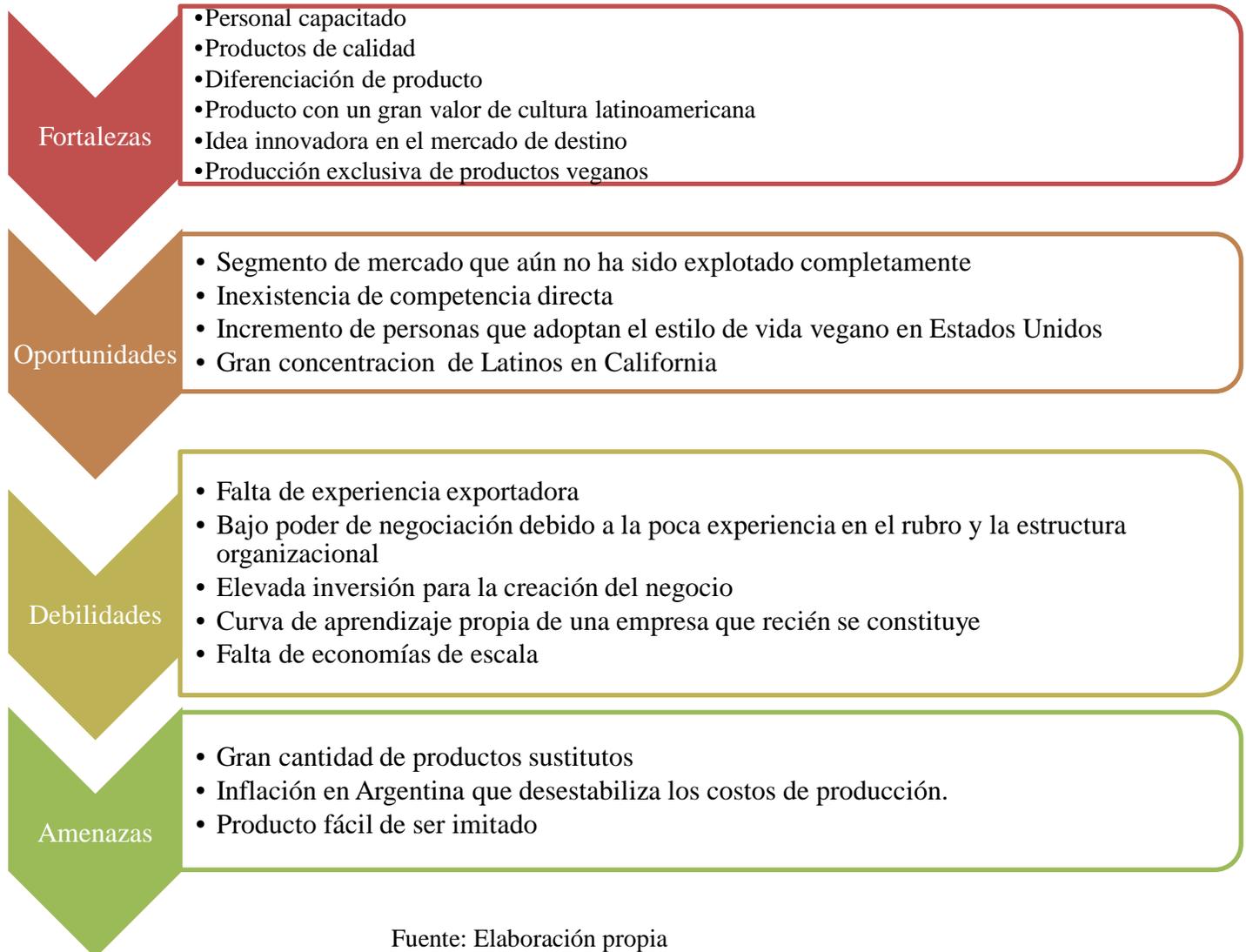
También cabe destacar los **productos complementarios** a nuestro alfajor: que haya una proliferación en las ventas de bebidas veganas, es bueno para nuestro negocio. Son complementos de nuestros productos, las ventas de bebidas veganas, así como también las ventas de alimentos veganos para consumir en las comidas tradicionales; permitiendo que aquella persona que optó por el veganismo tenga diferentes alternativas que le permitan una dieta variada.

### **3.2.2. CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO**

Con respecto al microentorno, podemos concluir que presentamos una ventaja al no tener competidores directos, sin embargo, el mercado al que apuntamos tiene gran cantidad de productos sustitutos. Por este lado, nuestro producto deberá estar preparado para competir con los mismos. Para lograr este objetivo nos diferenciaremos y nuestra calidad será de la mejores del mercado.

### 3.3. ANÁLISIS F.O.D.A

Imagen N°8: Cuadro F.O.D.A



#### 3.3.1 CONCLUSIÓN DE F.O.D.A

Como conclusión podemos decir que el mercado estadounidense es altamente atractivo ya que, como vimos en el cuadro anterior, nos brinda grandes oportunidades para poder presentar nuestro producto allí. *Para mayor información podrá dirigirse al Anexo 10.6*

### 3.4. VENTAJA COMPETITIVA

Si bien hay otras empresas argentinas que ya producen alfajores y conocen el mercado estadounidense, y que podrían constituirse como potenciales competidores en el caso que desarrollen una línea de alfajores veganos; detectamos una oportunidad en cuanto a que produciríamos exclusivamente alfajores veganos siendo consistentes y coherentes con los pilares que fundamentan a la corriente mundial vegana.

-Conserva el sabor tradicional de un alfajor y está meticulosamente elaborado con materia prima de calidad que posibilita mantener el nivel de los productos finales ofrecidos.

-Hasta la actualidad, no existen alfajores veganos en el mercado de destino.

-Nuestro producto cuenta con una certificación vegana, la cual lo abala como producto vegano.

En el proceso productivo de nuestro alfajor tratamos de optimizar el uso de los recursos, tratando de desperdiciar lo menos posible, dado que comprendemos que ser vegano no implica simplemente no consumir alimentos de origen animal, sino que es un compromiso en todos los aspectos de su vida.

Cabe destacar que nuestra empresa no ofrece productos no veganos entre sus líneas, es decir, producimos exclusivamente alfajores veganos, no teniendo líneas de productos que no respondan a esta filosofía.

### 3.5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El segmento al cual nos dirigiremos serán las personas residentes en California, Estados Unidos de origen latino que han adoptado al veganismo como su forma de vida. Las variables seleccionadas para segmentar el mercado se presentan a continuación:

❖ *Geográfica:* Estados Unidos, particularmente el estado de California.

El ámbito geográfico elegido es el estado de California, contemplando que en Estados Unidos existe una tendencia hacia el veganismo y particularmente en el estado antes mencionado se da la presencia de dos variables claves para nuestro negocio, como lo son la **gran cantidad de población latina residente en dicho estado** y la **creciente tendencia**

**hacia la adopción del veganismo** como estilo de vida. De acuerdo con la organización de “Personas por el Trato Ético de los Animales” (PETA) una de las ciudades que encabeza el ranking de ciudades más veganas es Los Ángeles, California. Ésta última posee una inmensa variedad de restaurantes y supermercados especializados para veganos. Por otro lado, de acuerdo con la revista BBC, actualmente existen más de 55,2 millones de latinos viviendo en Estados Unidos.

❖ *Psicográfica:*

El producto que ofrecemos puede ser adquirido por cualquier persona que solía consumir alfajores, pero que, debido al cambio en su estilo de vida y la adopción del veganismo como tal, debió dejar de hacerlo.

Específicamente los veganos latinos residentes en California quienes a pesar de no estar en el país de origen de su ascendencia y de sus respectivas culturas, siguen siendo fieles a la cultura latina, a sus costumbres y a su herencia.

La elección de los latinos está basada en que la población hispana residente en Estados Unidos se encuentra muy apegada a su forma de alimentación. Además, esto ha provocado también que los estadounidenses originarios comenzaran a adoptar rasgos de la cultura latina, como la comida, la música, entre otras<sup>58</sup>.

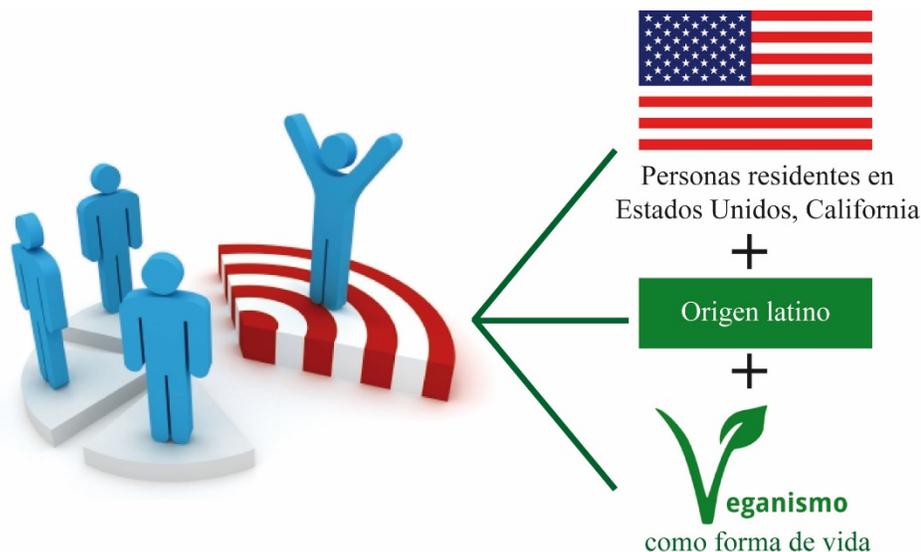
Nuestros clientes potenciales requieren calidad y practicidad a la hora del consumo y que sea competitivo con respecto a nuestros competidores. De acuerdo al estudio realizado por ProChile, los latinos residentes en Estados Unidos, consideran a la comida como un atributo distintivo de su cultura<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> *Estudio del mercado hispano en EE.UU* [en línea]: Prochile, Septiembre 2011. < [Http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_09\\_26\\_11173711.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_09_26_11173711.pdf) >. Página 1, párrafo 6. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>59</sup> *Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos* [en línea]: ProChile, Diciembre de 2012. < [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf) >. Página 9, párrafo 5. [Consulta: 4 Sept. 2017].

Imagen N° 9: Segmento del mercado



Fuente: Elaboración propia

### 3.5. POTENCIAL DE MERCADO

#### 3.5.1. JUSTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

A fin de calcular el potencial de mercado hemos realizado el siguiente cálculo:

**Año 1:** Para comenzar hemos partido del dato del total de población de California: 39.250.000 personas<sup>60</sup>. De la misma, el 38% es decir, 14.900.000<sup>61</sup> personas son población latina residente en California.

Luego a este número le hemos aplicado el porcentaje de veganos residentes en el área este, brindado por “The Vegetarian Resource Group”, del 1,85%<sup>62</sup>, dándonos como resultado que la población latina residente en California que es vegana alcanzaría una cifra de 275.650 personas. Por consiguiente, éste resultaría ser nuestro mercado meta.

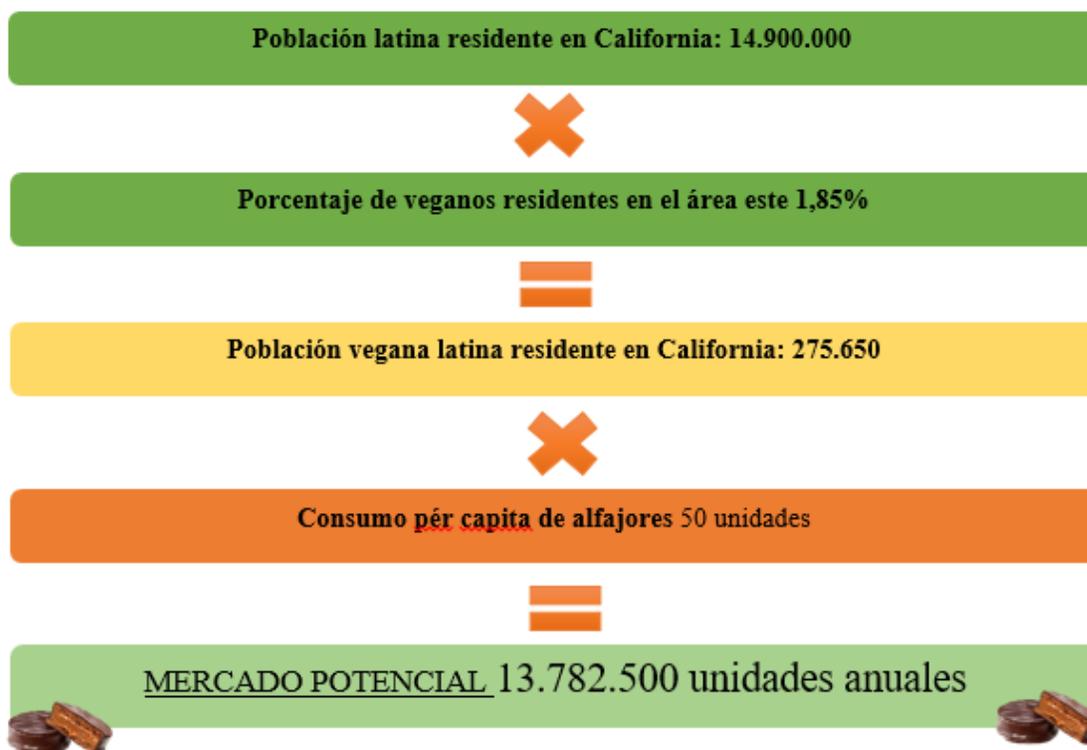
<sup>60</sup> *Demographic profile of Hispanics in California, 2014* [en línea]. Pew Research Center. Washington DC: Pew Research Center, 2014. En: <<http://www.pewhispanic.org/states/state/ca/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>61</sup> *Demographic profile of Hispanics in California, 2014* [en línea]. Pew Research Center. Washington DC: Pew Research Center, 2014. En: <<http://www.pewhispanic.org/states/state/ca/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>62</sup> *HOW MANY ADULTS IN THE U.S ARE VEGETARIAN AND VEGAN?* [en línea]. The Vegetarian Resource Group. Baltimore: The Vegetarian Resource Group, 2016. En: <<http://www.vrg.org/blog/2016/04/29/how-many-adults-in-the-u-s-are-vegetarian-and-vegan-how-many-adults-eat-vegetarian-and-vegan-meals-when-eating-out/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

A continuación, hemos empleado el dato de que en Argentina se consumen 50 alfajores per cápita anuales<sup>63</sup> y lo multiplicamos por nuestro mercado meta. Como resultado obtuvimos que nuestro mercado potencial demandaría alrededor de 13 millones de alfajores anualmente.

Imagen N° 10: Cálculo del Potencial de Mercado



Fuente: Elaboración propia

En resumen, hemos realizado esta extrapolación del consumidor argentino hacia el resto de los consumidores latinos dado que existen variadas similitudes entre ambos tipos de consumidores.

De acuerdo con José Antonio París en su libro Marketing Esencial, aquellas marcas que tendrán éxito serán aquellas que consigan llegar al corazón latinoamericano, ya que este

<sup>63</sup> ¿Cuántos alfajores se consumen por día en Argentina? [en línea]. Télam. Buenos Aires: Télam, Julio 2017. En: <<https://www.elsol.com.ar/nota/308798/el-pais/cuantos-alfajores-se-consumen-por-dia-en-argentina.html>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

grupo de consumidores busca establecer una relación afectiva con el producto.<sup>64</sup> Según la agencia de investigación de mercado Nielsen, la población latina a la hora de consumir prioriza la calidad. Por otra parte, son muy conscientes respecto del precio, valoran las promociones, realizan búsquedas de información antes de realizar una compra y están dispuestos a adquirir productos ecológicos.<sup>65</sup>

En los restantes años del proyecto se procedió a calcular el mercado potencial de la misma manera, pero considerando una tasa anual de crecimiento de la población de 0,90%<sup>66</sup>. *Para más información podrá dirigirse al Anexo 10.4*

### 3.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Por el momento nuestro producto no posee competencia directa en Estados Unidos. Sin embargo, tenemos una gran cantidad de productos sustitutos que se encuentran en el mismo rubro y tratan de satisfacer la misma necesidad que nosotros. Ofrecen productos veganos para ser consumidos en el mismo momento que un alfajor, es decir, como un snack entre comidas.

Nosotros seremos los primeros en ingresar al mercado de California con un alfajor vegano ya que el producto a exportar no se comercializa aún en el mercado de California.

#### 3.6.1. COMPETIDORES CON PRODUCTOS SUSTITUTOS DULCES

Pero dentro de toda la competencia que estuvimos analizando llegamos a la conclusión de que la marca “**Lenny & Larry’s**” sería nuestro competidor sustituto más directo. Es una marca que vende productos como galletas veganas sin lácteos, brownies y muffins proteicos, aunque los últimos dos no son líneas veganas. Las galletitas “The Complete Cookies” como bien dijimos son veganas y no contienen ingredientes de animales ni

---

<sup>64</sup> *Marketing esencial* [en línea]: José Antonio París, 2009.

<<https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=jmEkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=marketing+esencial&ots=gqRr-GyrIg&sig=H1Io-TuLgAtEzOhfw6YVRWbiXYI#v=onepage&q=marketing%20esencial&f=false>>. Capítulo 4, Párrafo 8. [Consulta: 4 Sept. 2017].

<sup>65</sup> *7 Mil Millones de Consumidores: Similitudes y Diferencias en el Comportamiento de Compra a Nivel Global* [en línea]. Nielsen. Nueva York: Nielsen, Agosto 2013. En: <<http://www.nielsen.com/global/2013/7-mil-millones-de-consumidores-similitudes-y-diferencias-en-el-comportamiento-a-nivel-global.html>>. [Consulta: 23 Agosto 2017]. Fuente: Elaboración propia

<sup>66</sup> *Demographic profile of Hispanics in California* [en línea]. Pew Research Center Hispanic Trends. Pew Research Center, 2017. En: <<http://www.dof.ca.gov/Forecasting/Demographics/Estimates/E-1/>> [Consulta: 17 Agosto 2017].

derivados. Además, tienen un paquete unitario lo cual es cómodo para comer en el camino tal y como lo pueden hacer con nuestro alfajor. Si bien no es un producto igual al nuestro, comparte muchas características como por ejemplo que es consumido entre comidas, es práctico para llevar, se puede vender por unidad o en caja completa y por sobre todo es un snack apto para el consumo de veganos.

“**El Successo**” es una empresa argentina que ofrece en Estados Unidos alfajores de arroz con rellenos de mousse aptos para veganos e intolerantes a la lactosa, alfajores tradicionales, entre otros productos. En el anexo se podrá ver con más detalle los productos que ofrecen y como llegó a este mercado.

Otro gran competidor es “**Cachafaz**”, otra marca argentina que tiene presencia en Estados Unidos<sup>67</sup>, quien actúa como nuestro sustituto con sus galletas veganas “all natural”<sup>68</sup> y también con sus barritas de arroz yamani<sup>69</sup>, ninguno de los dos productos contiene ingredientes de origen animal ni derivados y se encuentran certificados como productos veganos. En el anexo se detalla más en profundidad los precios en el mercado estadounidense y los puntos de venta de estos productos y otras marcas como “**Tasty Brand**” que venden galletas rellenas veganas que en el mercado estadounidense se denominan “Sandwich cookies” y las marcas “**Enjoy Life**”<sup>70</sup> y **Nana’s**<sup>71</sup> que son competidores directos de nuestro competidor sustituto más importante.

### 3.6.2. COMPETIDORES SUSTITUTOS SALADOS

Consideramos relevante también analizar a nuestros competidores sustitutos salados. Por un lado, tenemos a la marca “**Protes**”<sup>72</sup> que comercializa snacks salados proteicos gluten free y veganos y por el otro lado analizamos la marca “**Simply 7**” que ofrece una gran

<sup>67</sup> *About us* [En línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/about-us/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>68</sup> *Oatmeal almond and peanut granola cookies* [En Línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/product/oatmeal-almond-and-peanut-granola-cookies-100-whole-wheat-cookies>> [Consultado 20 de Agosto de 2017]

<sup>69</sup> *Yamani whole grain rice bar with real chocolate ganache glaze cookies* [En línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/product/yamani-whole-grain-rice-bar-with-real-chocolate-ganache-glaze/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>70</sup> *Eat freely, Enjoy Fully* [En línea] Enjoy life, 2017 <<https://enjoylifefoods.com/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>71</sup> *Nana's Cookies company* [En línea] Nana's cookie company 2017 <<http://www.nanascokiecompany.com/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>72</sup> *Protes Protein Chips* [En línea] Protes, 2017 <<https://eatprotes.com/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

variedad de snacks veganos salados. El análisis completo con sus respectivos precios y puntos de venta se encuentra en el anexo.

### **3.6.3. OTROS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Las frutas son un producto sustituto al nuestro, ya que las mismas también se consumen como un snack entre comidas y satisfacen la misma necesidad. Una de las desventajas que presenta es que no son tan prácticas como los productos industrializados que vienen en paquete, porque al contener agua, las personas corren más riesgo de ensuciarse mientras las consumen, también por la falta de practicidad a la hora de lavar la fruta antes de consumirla y de transportarla sin que se golpee o se dañe la misma.

Imagen N°11: Cuadro comparativo competidores principales

COMPETIDORES SUSTITUTOS			
PRODUCTOS DULCES	CANALES	PRECIO	DESCRIPCION
<p><b><u>LENNY &amp; LARRY'S</u></b></p>	<p>Sus productos pueden ser comprados por internet tanto en la web de la marca <sup>73</sup> como por Amazon <sup>74</sup> y también se comercializan en Walmart<sup>75</sup>, entre otros.</p>	<p><u>Walmart</u>: 1.99 USD    <u>Amazon</u> 29.88 USD la caja de 12 unidades (2,49 USD c/u)    <u>Lenny &amp; Larry's</u> 24.99 USD la caja de 12 (2.08 USD c/u)</p>	<p>Es una marca que vende productos como galletas veganas sin lácteos, brownies y muffins proteicos, aunque los últimos dos no son líneas veganas.</p>

<sup>73</sup> “The Complete Cookies” products [En Línea]. “Lenny & Larry’s”, 2017 <<https://www.lennylarry.com/shop/complete-cookie/>> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>74</sup> “The Complete Cookies” productos [En Línea]. Amazon 2017 <[https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-All-Natural-Complete-Chocolate/dp/B06XD6QGXY/ref=pd\\_sim\\_325\\_2?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=B06XD6QGXY&pd\\_rd\\_r=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&pd\\_rd\\_w=R7EW1&pd\\_rd\\_wg=NCXGj&refRID=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&th=1](https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-All-Natural-Complete-Chocolate/dp/B06XD6QGXY/ref=pd_sim_325_2?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B06XD6QGXY&pd_rd_r=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&pd_rd_w=R7EW1&pd_rd_wg=NCXGj&refRID=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&th=1)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>75</sup> “Lenny & Larry’s”, “The Complete Cookies” productos [En Línea] Walmart 2017 < <https://www.walmart.com/ip/Lenny-Larry-s-The-Complete-Cookie-Chocolate-Chip-Cookie-4-oz/33313733> > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<p><b><u>NANA'S COOKIES</u></b></p> 	<p>Se venden tanto en el local propio que tiene la marca como así también por internet por la página web propia, por Amazon y Walmart, además de otras páginas web de alimentos.</p>	<p>El precio por paquete de galletas de 3.5 oz en Amazon<sup>76</sup> es de 28.39 USD (1.87 USD c/u)    Página oficial<sup>77</sup> de la marca 28 USD 2.33 USD    Walmart<sup>78</sup> 1.87 USD c/u</p>	<p>Galletas saludables endulzadas con jugo natural de frutas</p>
---	--	--	--

<sup>76</sup> Nana's Gluten free cookies [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/s/ref=nb\\_sb\\_ss\\_i\\_1\\_7?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=nana%27s+gluten+free+cookies&prefix=nana%27s+%2Cgrocery%2C295&crd=2D5YMFT3GVUVN](https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_ss_i_1_7?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=nana%27s+gluten+free+cookies&prefix=nana%27s+%2Cgrocery%2C295&crd=2D5YMFT3GVUVN)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>77</sup> Cookies [En línea] Nana's cookie company 2017 <<http://www.nanascookiecompany.com/Section/Products/Cookies/index.html?PHPSESSID=c1e39346d7ce017637070368c561ea74>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>78</sup> Nana's Gluten free [En línea] Walmart, 2017 < [https://www.walmart.com/search/?query=nana%27s%20gluten%20free&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=nana%27s%20gluten%20free&cat_id=0)> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<p><b>ENJOY LIFE COOKIES</b></p> 	<p>Son vendidas tanto por su página web, como por Amazon, Walmart y en diversas tiendas tanto físicas como online.</p>	<p>El precio de las galletas por paquete de 6 unidades es de: Walmart<sup>79</sup> 4.62 USD las de Chip de chocolate; 4.54 USD las de vainilla y miel; 3.59 USD las de Doble Chocolate    Amazon<sup>80</sup> pack de 6 cajas de 6 oz cada caja 34.29 USD las de doble chocolate (5.72 USD c/u); Chocolate Chip el pack de 6 cajas de 6 oz cada caja 27.72 USD (4.62 USD c/u)</p>	<p>Vende galletas saludables que se presentan en varias opciones como gluten free y sin lácteos, aptas para celíacos, veganas. Además, tienen el certificado de NON-GMO Project<sup>81</sup>, el cual asegura que están libres de transgénicos y procesos químicos</p>
--	--	---	--

<sup>79</sup> *Enjoy life, Crunchy minis chocolate chip cookies* [En línea] Walmart, 2017 < <https://www.walmart.com/ip/Enjoy-Life-Crunchy-Minis-Chocolate-Chip-Cookies-6-PK-1-0-OZ/154184064> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>80</sup> *Enjoy Life gluten nut free chocolate cookies* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/Enjoy-Life-Gluten-Free-Nut-Free-Chocolate/dp/B0113SF4GA/ref=sr\\_1\\_1\\_a\\_it?ie=UTF8&qid=1504760058&sr=8-1&keywords=Crunchy%2BChocolate%2BChip%2Bmini%2BCookie&th=1](https://www.amazon.com/Enjoy-Life-Gluten-Free-Nut-Free-Chocolate/dp/B0113SF4GA/ref=sr_1_1_a_it?ie=UTF8&qid=1504760058&sr=8-1&keywords=Crunchy%2BChocolate%2BChip%2Bmini%2BCookie&th=1) > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>81</sup> *Eat freely, Enjoy Fully* [En línea] Enjoy life, 2017 < <https://enjoylifefoods.com/> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

 <p><b>Tasty Brand</b></p>	Edición limitada lanzada por la marca. <sup>82</sup>	9.5 oz la caja cuesta 31.77 USD Amazon    Walmart: sin stock <sup>83</sup>	Galletitas rellenas veganas denominadas “Organic Vegan Sandwich Cookies”. se venden en cajas y están certificadas por “The Vegan Awareness Foundation”
---	--	--	--

PRODUCTOS SALADOS	CANALES	PRECIO	DESCRIPCION
	Son vendidos por medio de su propia página web como por Amazon, en Walmart y otras tiendas online.	El precio por paquete de 8 snack es de 19.99 USD en Amazon <sup>84</sup> (2.49 USD c/u)    Walmart 129.95 USD Pack de 3 con 24 bolsitas (3.60 USD c/u) aunque hay	Esta marca vende snacks salados proteicos gluten free y veganos.

<sup>82</sup> *Limited Edition Organic Sandwich Cookies* [En línea] Tasty Brand, 2017 < <http://tastybrand.com/organic-limited-edition-sandwich-cookies> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>83</sup> *Organic Sandwich Cookies vainilla cupcake* [En línea] Walmart, 2017 < <https://www.walmart.com/ip/Tasty-Brand-Organic-Sandwich-Cookies-Vanilla-Cupcake-9-5-Ounce/180999584> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>84</sup> *Protes High Protein Chips Variety Pack* [En Línea] Amazon, 2017 < [https://www.amazon.com/Protein-Variety-Southern-Toasted-Coconut/dp/B071FNZJC3/ref=sr\\_1\\_2\\_s\\_it?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504756915&sr=1-2&keywords=Protes%2BProtein%2BChips&th=1](https://www.amazon.com/Protein-Variety-Southern-Toasted-Coconut/dp/B071FNZJC3/ref=sr_1_2_s_it?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504756915&sr=1-2&keywords=Protes%2BProtein%2BChips&th=1) > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<p><b><u>PROTES PROTEIN</u></b> <b><u>CHIPS</u></b></p> 		<p>diferentes sabores y formas de empaque de esta marca con diferentes precios<sup>85</sup>    En la página de la marca venden el paquete de 6 a 22.50 USD (3.75 USD c/u)<sup>86</sup></p>	
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

<sup>85</sup> *Protes Protein Chips* [En línea] Walmart, 2017 < [https://www.walmart.com/search/?query=Protes%20Protein%20Chips&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=Protes%20Protein%20Chips&cat_id=0) >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>86</sup> *Products, Protes Protein Chips* [En línea] Protes, 2017 <<https://eatprotes.com/products/protes-protein-chips?variant=24971155656> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

### 3.7. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Para la fijación del market-share esperado hemos tenido en cuenta la cobertura de mercado que poseen nuestros minoristas en el estado de California. *The Northgate González Market* posee una cobertura del **25%** y, por otra parte, tanto *Simply Wholesome* como *Organix* poseen una cobertura del **5%**. *Para mayor detalle del cálculo efectuado podrá dirigirse al Anexo 10.7.*

Nuestro objetivo principal es incrementar progresivamente nuestra participación en el mercado californiano de productos veganos en el transcurso de los cinco años de duración del proyecto.

#### Objetivos a corto plazo:

- Durante el transcurso del **primer año** se estima obtener un market-share del **12%** con el cliente de nuestro importador Vini, *The Northgate González Market*, lo cual implica que aproximadamente 1 de cada 12 personas que asistirán a dicho establecimiento comprarán nuestro producto. También se estima obtener un market-share del **20%** con el cliente de nuestro importador Vegan Traders, *Simply Wholesome*.

Esto equivaldrá a un número de **69.623** cajas de 6 unidades de alfajores y una facturación de **USD 486.468**

#### Acciones corto plazo:

- Penetrar el mercado californiano, ofreciéndoles un producto que satisface la demanda insatisfecha de la población latina que desea consumir un alfajor, pero no puede hacerlo porque ha adoptado el veganismo como estilo de vida.
- Realizar acciones intensas de marketing con el objetivo de dar a conocer nuestra marca y los beneficios otorgados por nuestro producto

#### Objetivos a mediano plazo:

- Durante el **segundo año** se estima obtener un market-share del **13%** en *The Northgate González Market*, mientras que el market-share en *Simply Wholesome*

permanecerá constante. Esto equivaldrá a un número de **100.698** cajas de 6 unidades de alfajores y una facturación de **USD 703.595**

- Durante el **tercer año** se estima obtener un market-share del **13,28%** en The Northgate González Market, mientras el market-share en Simply Wholesome permanecerá constante. Esto equivaldrá a un número de **104.086** cajas de 6 unidades de alfajores y una facturación de **USD 727.268**.
- Durante el **cuarto año** tanto el market-share en *The Northgate González Market*, como el market-share en *Simply Wholesome* permanecerán constantes y se añadirá un nuevo cliente de Vegan Traders, *Organix*, respecto del cual se estima obtener un market-share del **10%**. Esto equivaldrá a un número de **117.295** cajas de 6 unidades de alfajores y una facturación de **USD 819.561**.
- Durante el **quinto año** se estima obtener un market-share del **14,25%** en The Northgate González Market, un market-share del **22%** en Simply Wholesome y un market-share del **11%** en Organix.  
Esto equivaldrá a un número de **126.159** cajas de 6 unidades de alfajores y una facturación de **USD 881.496**.

#### Acciones a mediano plazo

- Realizar acciones promocionales para fidelizar a los clientes actuales y conseguir nuevos clientes.
- Generar recordación de marca
- Ampliar la cobertura geográfica

### **3.8. ESTRATEGIA GENÉRICA**

La **estrategia genérica de Porter** adoptada por nuestra empresa es foco en diferenciación en el segmento de veganos. Buscamos posicionarnos como la primera empresa en el mercado de destino que ofrece un alfajor vegano, sin incluir entre sus líneas de productos, alimentos que no sean veganos.

### **3.9. ESTRATEGIA DE INGRESO**

Nuestra estrategia de ingreso al mercado estadounidense será a través de la exportación directa. Esto se debe a que es el método más sencillo y tradicional de empezar a internacionalizarse. La producción se realiza en el lugar de origen y de allí se envía el producto terminado hacia el mercado destino. Al ser una pequeña empresa, esta estrategia nos beneficia ya que no poseemos capacidad de producir en otro país. Por otro lado, a diferencia de la exportación indirecta, nos permite tener un mayor control y conocimiento de nuestras operaciones comerciales internacionales.

## **4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

### **4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Nuestro producto consiste en un alfajor vegano, compuesto por dos tapas redondas de masa con relleno de dulce de leche de soja y cobertura de chocolate amargo.

Buscamos **satisfacer la necesidad** de arraigo de la población latinoamericana vegana a la alimentación de sus orígenes ofreciéndoles un producto que les provee practicidad de consumo y un exquisito sabor, idéntico al del alfajor tradicional. También, por otro lado, buscamos sumarnos a la tendencia estadounidense de adoptar la cultura latina.

#### **4.1.1. ATRIBUTOS INTRÍNSECOS**

Tal como mencionamos a lo largo de nuestro Plan de Negocios, nuestro producto no contiene ningún ingrediente de origen animal, por tal motivo optamos por margarina, en lugar de la manteca y por dulce de leche de soja, en lugar del tradicional dulce de leche.

En cuanto al relleno, consta de dulce de leche de soja de nuestro proveedor “Mi soja”, quien se constituye como un socio estratégico por la calidad de sus productos y porque dicho proveedor comprende el compromiso que implica adoptar el veganismo, cuidando todo el proceso productivo de los productos que elabora.

Tal es nuestro compromiso con la corriente veganas que no incluimos entre nuestras líneas, productos no veganos. Para mayor información ver *Anexo 10.3*

### *Dimensiones del producto*

Imagen N° 12: Alfajor



Fuente: Extraído de Pinterest

**Radio:** 3 cm **Altura:** 3 cm

### *Ciclo de vida del producto*

Determinamos que nuestro producto se encuentra en una instancia intermedia entre las etapas de introducción y crecimiento, puesto que observamos aspectos que nos indican que el producto se encuentra entre ambas.

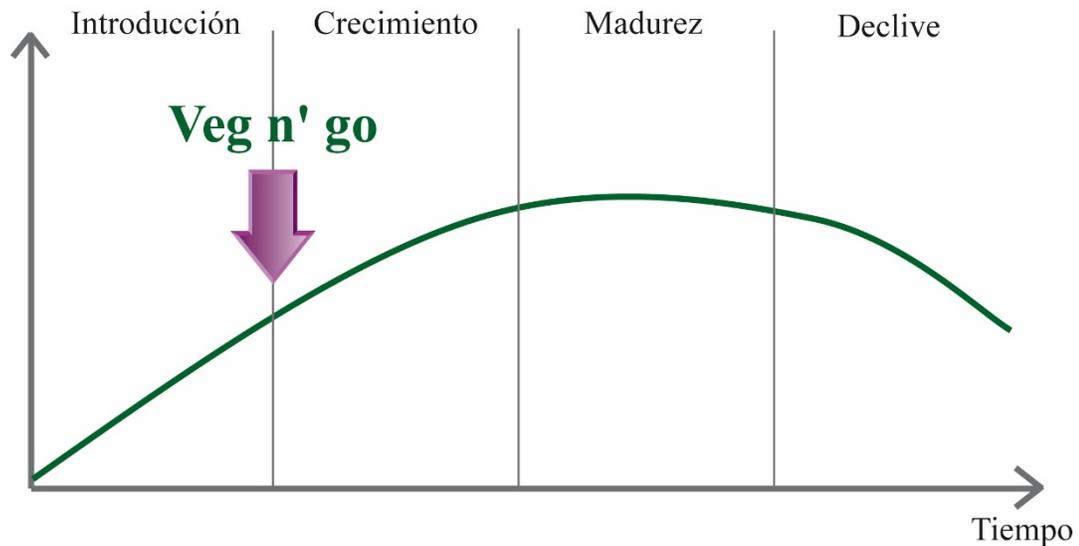
Requerimos inversión en promoción considerable para dar a conocer nuestra marca en el mercado de destino. Sin embargo, no se encuentra plenamente en una etapa de introducción ya que no es necesario informar qué es un alfajor y qué es el veganismo, porque dichos conceptos ya son conocidos por el mercado.

Que nuestra empresa recién comience y lance un producto no justifica que nos encontremos en una etapa de introducción plena, dado que la industria en la cual nos encontramos está en una etapa de crecimiento, y hay una gran cantidad de competidores indirectos en la industria de snacks veganos

En cuanto a los rasgos de la etapa de introducción cabe destacar que, si bien la noción de alfajor si es conocida en California, el concepto de nuestro producto (alfajor vegano con dulce de leche de soja) no está completamente desarrollado en el mercado de destino.

Con una adecuada estrategia de promoción del producto que permita difundirlo, acompañada de una estrategia de precio acorde a la etapa y una estrategia de distribución que permita que nuestro alfajor esté al alcance de nuestro cliente potencial, se espera que las ventas aumenten gradualmente

Imagen N° 13: Ciclo de vida de nuestro producto



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. ATRIBUTOS EXTERNOS

##### *Etiqueta*

En cuanto al etiquetado de los alimentos vamos a seguir la guía de la administración de Alimentos y Medicamentos (Food and Drug Administration, la FDA). La etiqueta debe contener la información de tal forma que los consumidores puedan entender el producto que está adquiriendo.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> *Guía de etiquetado de alimentos* [En línea] U.S Food & Drug Administration, 11 de Agosto 2017 < <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm> > [Consulta: 3 de Septiembre de 2017]

Nuestra etiqueta principal será nuestro envase primario, allí se encontrará el nombre del producto y la declaración del contenido neto del mismo, centrándose en el lugar más visible.<sup>88</sup>

Imagen N° 14: Alfajor Veg n' Go



Fuente: Elaboración propia

### *Envase*

Nuestro producto tendrá dos envases, el envase primario junto con la etiqueta correspondiente donde se contendrá el alfajor vegano y el envase secundario que es la caja de 6 unidades.

El envase va a estar en inglés como lo exige la FDA, pero también está permitido ponerlo en español, con lo cual tendrá los dos idiomas.

Aunque nuestro segmento son los veganos latinos de california se le adicionará a la etiqueta el sello de que nuestro producto es apto para los intolerantes a la lactosa, ya que si bien no es nuestro principal enfoque es un atributo que poseemos que puede sumar valor al producto y esto puede producir futuros compradores que no pertenecen a nuestro mercado objetivo pero que también están aptos para consumirlo.

---

<sup>88</sup> *Requisitos generales de etiquetado de alimentos* [En línea] U.S Food & Drug Administration, 11 de Agosto 2017 <<https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm>> [Consulta: 3 de Septiembre de 2017]

Por otro lado, la etiqueta informativa se incluirá en la parte de atrás del envase y contendrá la información nutricional, la declaración de los ingredientes con los que se elaboró y nuestro nombre con la dirección de la planta donde elaboramos los alfajores veganos. En el envase primario escribiremos en forma de texto los valores para poder cumplir con lo que nos exige la FDA, sin embargo, el envase secundario llevará un cuadro a modo de que los clientes puedan tenerlo de una forma más práctica y visualmente mejor. *Ver en anexo 10.7 el cuadro de valores diarios.*

El envase secundario será la caja que contiene 6 alfajores y tendrá la característica de ser reciclable y la misma será de cartón.

Optamos por vender de a 6 unidades, ya que observamos que otras marcas argentinas, anteriormente analizadas, como Cachafaz ofrecen sus tradicionales alfajores en el mercado de destino en cajas de 6 unidades<sup>89</sup> y las galletas veganas en pack de 3 unidades<sup>90</sup>. En adición a lo anteriormente expuesto, un estudio realizado por ProChile, afirma que los latinos suelen compartir sus alimentos con familiares y amigos<sup>91</sup> por lo cual la venta de a 6 unidades está en concordancia con ese comportamiento.

Imagen N° 15: Caja de presentación de 6 unidades Veg n' Go



Fuente: Elaboración propia

<sup>89</sup> Candy & Chocolate-Bars [en línea]. Amazon. En < <https://www.amazon.com/dp/B00JKUZUME> >. [Consulta: 9 Septiembre. 2017].

<sup>90</sup> Departments-Shop Cachafaz [en línea]. Amazon. En < [https://www.amazon.com/gp/product/B01MG2HB2A/ref=s9\\_acsd\\_hps\\_bw\\_c\\_x\\_1\\_w](https://www.amazon.com/gp/product/B01MG2HB2A/ref=s9_acsd_hps_bw_c_x_1_w) >. [Consulta: 10 Septiembre. 2017].

<sup>91</sup> Estudio del mercado hispano en EE.UU [en línea]: Prochile, Septiembre 2011. < [Http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_09\\_26\\_11173711.pdf](Http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_09_26_11173711.pdf) >. Página 1, párrafo 6. [Consulta: 16 Agosto 2017].

### 4.1.3. ATRIBUTOS INTANGIBLES

#### *Marca*

Garantizamos la disponibilidad del nombre de la marca a través de su búsqueda en el sitio web del INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) argentina, al no encontrar una marca igual se continuó con el inicio del “Trámite para Marca Nueva” correspondiente a dicho instituto.<sup>92</sup>

Por otra parte, también verificamos el nombre de la marca en el sitio web de United States Patent and Trademark Office (Oficina de Patentes y Marcas comerciales de Estados Unidos) y tampoco se encontró una marca con el mismo nombre.<sup>93</sup>

Es decir, corroboramos que tanto en Argentina como en Estados Unidos no haya registrada otra marca con nuestro nombre.

#### Lugar de fabricación “made in”

En nuestro caso vamos a resaltar el “Made In Argentina” de nuestros alfajores para así aprovechar la percepción de calidad que tienen los consumidores de nuestro producto. Así, en concordancia con la necesidad de arraigo de la población latinoamericana vegana, valorarán el alfajor vegano ofrecido no sólo por su calidad, sino también por el origen del mismo.

### 4.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

De acuerdo con José Antonio París en su libro Marketing Internacional existen diferentes estrategias de precio, la estrategia de precios que vamos a elegir para nuestros alfajores veganos, va a ser la de **precios altos** o de **descrème**.<sup>94</sup> Como bien sabemos el segmento vegano está establecido como una comunidad con alto poder adquisitivo que está dispuesta

---

<sup>92</sup> *Formulario para consultar nombre de la marca* [en línea]: Instituto Nacional de Propiedad Industrial Argentina .<<https://portaltramites.inpi.gob.ar/Home/frame?page=https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/FormulariosConsultas/MarConsultaAvanzada.asp> [Consulta: 10 septiembre 2017].

<sup>93</sup> *United States Patents And TradMark Office* [en línea]: USPTO <<http://tmsearch.uspto.gov/bin/gate.exe?f=searchss&state=4808:hiy09a.1.1>> [Consulta: 10 septiembre 2017].

<sup>94</sup> París, José A. Marketing Internacional. Buenos Aires: Errepar, 2008. Página 343.

a pagar más por un producto que provenga de una empresa que sea amigable con el medio ambiente, que no dañe a los animales y que comparta los mismos valores que ellos.

Podemos utilizar esta estrategia ya que contamos con un producto con un alto valor agregado, que tiene en cuenta factores que nos diferencian de nuestra competencia como es la calidad de los insumos, el sabor tradicional, el apego a la cultura latina, entre otros.

Buscamos siempre que la relación precio-calidad esté por encima del costo que perciben nuestros clientes. Además, esta estrategia es la más óptima para la etapa inicial del ciclo del producto ya que la empresa se encuentra en la fase de aprendizaje tanto en la producción debido nuestra capacidad limitada como también la comunicación hacia los consumidores frente a nuestro nuevo producto.

En el mercado estadounidense no hay competencia directa, lo cual nos permite operar con precios elevados, sin embargo, hay que tener en cuenta los precios de los productos sustitutos que tienen más renombre y son más conocidos.

Debido a que nuestra marca no es conocida ya que se está introduciendo en el mercado el precio es un elemento sumamente importante a la hora de adquirir nuestro producto, con lo cual no podemos establecer un precio bajo ya que los consumidores pueden asociarlo con un elemento de calidad inferior. Por lo cual debemos comunicar de la mejor forma la relación precio-calidad que ofrecemos para justificar así nuestros precios.

Por otro lado, consideramos que el precio de referencia más apropiado que deberíamos tomar en el mercado destino sería el de los alfajores argentinos, ya que nuestro producto también es un alfajor argentino pero vegano.

Imagen N° 16: Caja alfajores Havanna x 6 unidades con su respectivo precio



**Havanna Alfajores**  
**Mixtos x6 Chocolate y**  
**Dulce de Leche**  
**Argentino**  
by Havanna  
**\$24.59**  
FREE Shipping on eligible

Fuente: Amazon

Para determinar el precio de venta al consumidor final y lograr comprobar que la empresa es competitiva en el mercado estadounidense, utilizaremos los métodos de Pricing y Costing. Por un lado, con el método del Pricing podremos analizar el precio de un competidor en el mercado de destino. Sin embargo, al no contar con un competidor directo vamos a tener en cuenta un precio de referencia que es la de la caja de 6 alfajores de la marca HAVANNA.

También para el análisis del precio final del consumidor debemos tener en cuenta la longitud del canal con sus respectivos márgenes como también el impuesto al consumo de California:

**Márgenes del canal<sup>95</sup>:**

- Margen del minorista: 33%
- Margen del distribuidor: 4%
- Margen del importador: 30%

**Impuesto al consumo en California: 7,75%<sup>96</sup>**

---

<sup>95</sup> *Estudio de mercado de snacks en EE.UU* [en línea]: Prochile, Diciembre 2012. < [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf) >. Página 47, Cuadro N° 1. Página 48, párrafo 12. Página 53, Diagrama [Consulta: 9 Septiembre 2017].

<sup>96</sup>*Research California Sales Tax Rates* [en línea]: Inside Gov, Estados Unidos. < <http://california-sales-tax-rate.insidegov.com> >. [Consulta: 10 septiembre 2017].

Imagen N° 17: Pricing

<b>PRICING</b>			
	<b>Unitario (USD)</b>		<b>Total (USD)</b>
Precio en el mercado de referencia	USD	24,59	USD 159.343,20
Impuesto al consumo		7,75%	7,75%
Precio al minorista	USD	22,82	USD 147.882,32
Precio al distribuidor	USD	17,16	USD 111.189,71
Precio al importador	USD	16,50	USD 106.913,19
<b>DDP</b>	<b>USD</b>	<b>12,69</b>	<b>USD 82.240,91</b>
Flete interno			-USD 270,00
Seguro interno			-USD 228,49
Tributos aduaneros			4,85%
Gastos bancarios			-USD 298,98
Gastos despacho aduanero			-USD 505,60
Gastos aeroportuarios			-USD 85,00
<b>CIP</b>	<b>USD</b>	<b>11,90</b>	<b>USD 77.115,51</b>
Flete internacional			-USD 11.330,00
Seguro internacional			-USD 516,82
<b>FCA</b>	<b>USD</b>	<b>10,07</b>	<b>USD 65.268,69</b>
Despachante de aduana			-USD 452,77
Gastos despacho aduanero			-USD 130,00
Gastos bancarios			-USD 298,98
Arancel SIM + Digitalización			-USD 32,35
Depósito fiscal			-USD 256,06
Flete interno			-USD 384,71
Seguro interno			-USD 73,33
Documentación de exportación			-USD 222,00
Gastos envío documentación UPS			-USD 213,60
Costo financiero DFI			-USD 19,68
Costo financiero IVA			-USD 471,54
Derechos de exportación			USD -
Reintegros			USD 1.811,07
<b>EXW</b>	<b>USD</b>	<b>9,96</b>	<b>USD 64.524,73</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al precio FCA lo determinamos usando la técnica de costing, tuvimos en cuenta todos los costos que la empresa incurre para producir las cajas de alfajores que vamos a

comercializar. Además, consideramos los costos que tienen que ver con la logística interna en Argentina, como así también los gastos en el aeropuerto y demás costos que tengamos hasta la entrega de la mercadería, tomando de base las condiciones que prevee nuestro incoterm elegido que es FCA.

En cuanto a los márgenes de utilidad la empresa no determinó un margen fijo ya que como nuestro producto es estacional las cantidades suelen variar entre los embarques. Sin embargo, el precio FCA se mantendrá en **USD 6,99** todos los meses e incluso durante los próximos 5 años del proyecto. Es decir, el mes que vendemos menos cantidades como es en el caso de abril, cobramos un precio de 6,99 USD teniendo un margen de utilidad del 9%. Por otro lado, el mes de diciembre que es el mes que vendemos mayores volúmenes de cajas de alfajores, también mantendremos el mismo precio pero la utilidad para este mes será de 28,06%. Cabe aclarar que estos dos casos son extremos, el mes que comercializamos más y el mes que comercializamos menos en el primer año. Lo que tratamos de hacer es que en función de la variación en nuestra estructura de costos, más que nada el impacto de nuestros costos fijos, garantizaremos de todos modos a nuestro comprador un precio internacional estable durante todos los meses como así también durante todos los años del proyecto.

Por lo cual como:

FCA PRICING: 10,07 USD > FCA COSTING: 6,99 USD

Podemos concluir que la empresa es competitiva en el mercado estadounidense.

Por otra parte, también efectuamos la comprobación del cálculo del FCA a modo de comprobar la efectividad del cálculo realizado.

Por último, también efectuamos el cálculo del precio en góndola de nuestro producto, contemplando todos los costos y márgenes hasta su arribo a destino y llegamos a un precio de **USD 18,15**.

### 4.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRADA

#### 4.3.1. OBJETIVO

La estrategia de comunicación integrada es un elemento clave del marketing mix para transmitir de manera efectiva nuestra propuesta de valor al cliente objetivo.

Para lograr dicha meta, utilizaremos más de un método promocional que nos permitirán dar a conocer nuestro producto al mercado, describir la información detallada del mismo, aumentar nuestra base de clientes potenciales y, por consiguiente, incrementar progresivamente nuestras ventas.

Emplearemos una estrategia de comunicación integrada que incluirá:

- ✓ Publicidad en redes sociales.
- ✓ Promoción en puntos de venta.
- ✓ Exposición en una feria internacional de productos naturales.<sup>97</sup>

#### 4.3.2. ESTRATEGIA “PUSH AND PULL”

##### 4.3.2.1. ESTRATEGIA “PUSH”

Utilizaremos una estrategia “Push” ya que ésta nos permite impulsar a nuestros intermediarios a incentivar a los consumidores finales a la compra y consumo de nuestro producto.

A continuación, detallaremos las acciones a realizar:

##### *Muestras gratis:*

Hemos decidido efectuar degustaciones de nuestro producto en los locales minoristas que seleccionamos para distribuir el mismo a nuestro consumidor final. El objetivo de dicha acción promocional es lograr el conocimiento de nuestra marca e incentivar la prueba y compra de nuestro producto, ya que según un estudio de ProChile “*la entrega de alimentos*

---

<sup>97</sup> *Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos* [en línea]: ProChile, Diciembre de 2012. <[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf)>. Página 60,61 y 62 [Consulta: 09 Sept. 2017]

gratuitos genera sentimientos positivos hacia la marca, logrando además que se vean tentados a comprar después de haberlo probado.”<sup>98</sup>

Según el sitio web BBC, la degustación en supermercados de EE. UU es usual y muy esperada por los consumidores.<sup>99</sup>

Esta acción nos permitirá incrementar nuestra participación de mercado en el transcurso de los 5 años de duración del proyecto.

Con el objetivo de lograr mayor eficiencia logística, hemos decidido que las muestras serán enviadas con el resto de la mercadería a fin de completar las cajas de exportación y, por consiguiente, completar la base del pallet. Por ejemplo, la demanda estimada para el mes de Julio es de 8,507 cajas de alfajores de 6 unidades. Sin embargo, para completar mis cajas de exportación y la base del pallet con 4 cajas de exportación, es preciso mandar 133 cajas de 6 unidades adicionales.

Es importante resaltar que dichas cajas de 6 adicionales destinadas a la realización de esta acción promocional no implican ningún costo para el importador y cumple con la condición fijada en el contrato de que la promoción de los productos en destino se realizará de forma coparticipada.

Las degustaciones serán programadas de la siguiente manera:

Durante el transcurso del **primer año**, efectuaremos 4 degustaciones que se realizarán en los meses de julio, agosto, septiembre y diciembre del siguiente modo:

DEGUSTACIONES				
Ítem	Julio	Agosto	Septiembre	Diciembre
<b>Total cajas de 6 unidades</b>	133	133	160	20
<b>Total alfajores</b>	798	798	960	120

<sup>98</sup> *Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos* [en línea]: ProChile, Diciembre de 2012. <[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf)>. Página 60,61 y 62 [Consulta: 09 Sept. 2017]

<sup>99</sup> ¿POR QUÉ REGALAR COMIDA EN LOS SUPERMERCADOS ES UN BUEN NEGOCIO? [EN LÍNEA]: JULIO MURCIA, BBC MUNDO, 23 OCTUBRE 2014. <[HTTP://WWW.BBC.COM/MUNDO/NOTICIAS/2014/10/141010\\_DEGUSTACIONES\\_GRATIS\\_SUPERMERCADOS\\_JGC](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141010_DEGUSTACIONES_GRATIS_SUPERMERCADOS_JGC)> [CONSULTA 20 OCT. 2017]

En los meses de **julio, agosto y septiembre** se efectuarán las degustaciones en 15 tiendas de “The Northgate González Market”. Por otra parte, en el mes de **diciembre** se efectuará únicamente en la tienda exclusiva vegana, “Simple Wholesome”

En el **segundo año**, efectuaremos 1 degustación que se realizarán en el mes de enero del siguiente modo:

DEGUSTACIONES	
Ítem	Enero
Total cajas de 6 unidades	131
Total alfajores	786

En este mes efectuaremos las degustaciones en 5 locales de “The Northgate González Market”.

Durante el **tercer año**, efectuaremos únicamente una degustación en el mes de enero:

DEGUSTACIONES	
Ítem	Enero
Total cajas de 6 unidades	102
Total alfajores	612

La misma será en 1 local de “The Northgate González Market”

Durante el **cuarto año**, efectuaremos también la degustación solamente en el mes de enero:

DEGUSTACIONES	
Ítem	Enero
Total cajas de 6 unidades	314
Total alfajores	1884

La misma será en la nueva tienda exclusiva vegana que incluiremos, llamada “Organix”.

Durante el **quinto año**, efectuaremos degustaciones tanto en enero como en febrero:

DEGUSTACIONES			
Ítem	Enero	Febrero	Marzo
<b>Total cajas de 6 unidades</b>	65	65	192
<b>Total alfajores</b>	390	390	1152

Las degustaciones serán distribuidas entre nuestros tres locales minoristas.

Es importante resaltar que las degustaciones se realizarán en aquellos meses donde la demanda es más elevada con el objetivo de incrementar progresivamente nuestra participación en dicho mercado.

Se ofrecerán en el sector de productos naturales y/o veganos del local vendedor, en el horario de la media-tarde, ya que nuestro alfajor está orientado a ser consumido como un snack entre comidas.

#### 4.3.2.2. ESTRATEGIA “PULL”

Asimismo, utilizaremos una estrategia “pull” a la hora de dar a conocer nuestro producto.

#### *Feria Internacional*

Asistiremos a una feria internacional<sup>100</sup> de productos naturales y orgánicos que se realiza en el Estado de California, llamada “**Natural Products Expo West**” en el segundo año.

La misma se realizará en el mes de marzo, del día siete al once del mes, y es su 38° exposición. Tendrá lugar en Anaheim Convention Center, California, Estados Unidos. En ella participan más de 50.000 compradores y vendedores de 80 países.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> *Ferias de alimentos en Estados Unidos* [en línea]: Embajada de la República Argentina, 2015 <<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Ferias%202015.pdf>> [Consulta 10 de Septiembre 2017]

<sup>101</sup> *Natural Products Expo West* [en línea]: Natural Products Expo West, Septiembre 2017. <<http://www.expowest.com>> [Consulta 07 Sept.2017]

Localización:

- Anaheim Convention Center  
800 West Katella Avenue  
United States

El perfil de los participantes es de compradores, importadores, mayoristas, responsables de cadenas de negocios naturales y/o orgánicos, de todo Estados Unidos.

La operatoria se detallará a continuación:

**Acciones pre-feria**

- 1. Nombrar al responsable:** Irán en representación de la empresa el analista de comercio internacional y el analista de comercialización.
- 2. Definir nuestros objetivos:** Nuestros objetivos al asistir a dicha feria son los siguientes:
  - Transmitir a los participantes en la misma información detallada acerca de nuestro producto.
  - Conocer las tendencias del sector.
  - Posibilidad de contacto directo con nuevos importadores y distribuidores.
  - Actualizar nuestra base de datos de potenciales clientes.
  - Reforzar la imagen de la empresa.
  - Estudiar a la competencia indirecta.
  - Incentivar la prueba y la eventual compra de nuestro producto.
  - Consolidar una relación estrecha con nuestros importadores y distribuidores.
- 3. Definir nuestro público objetivo:**
  - Personas veganas latinas residentes en el estado de California
  - Importadores y distribuidores de productos veganos con sede en California.
- 4. Efectuar la reserva y el pago del stand:** El costo del stand es de USD 4.665

5. **Diseñar y encargar los productos promocionales para la feria:** Realizaremos un roll up banner publicitario de 0,80 x 200 cm y mandaremos a imprimir 30.000 tarjetas de presentación y 30.000 folletos a una imprenta localizada en Anaheim. El costo total del merchandising será de 622,85 USD.
6. **Efectuar las reservas de pasajes de avión y hospedaje:** Nuestros representantes se hospedarán en el “Hotel Menage” durante los 5 días de duración de la feria,
7. **Fabricar los mini-alfajores a enviar mediante el régimen de muestras:** Con el objetivo de efectuar degustaciones en la feria enviaremos mini-alfajores de 25 g mediante el régimen de muestras detallado en el Código Aduanero.

### *Régimen de muestras Argentina – Estados Unidos*

Estados Unidos con el objetivo de recibir mercadería bajo el régimen de muestra, requiere que los productos que ingresen no superen los 2000 USD o que contengan la frase “Sample, not for sale” (muestra, no para la venta) o que no valgan más de 1 USD por unidad. Con ésta se logra ingresar productos sin un cupo máximo y se exceptúa de la aplicación de aranceles.<sup>102</sup>

Se requiere la presentación de los documentos comerciales tradicionales.

Las muestras serán recibidas en destino por el Analista de Comercio Exterior y el Analista de Comercialización.

El costo total del envío de dichas muestras será de USD 7.149,02 y estará a cargo de nuestra empresa.

### **Acciones durante la feria**

Al arribar al lugar de realización de la feria, nuestros representantes prepararán el stand. Durante el transcurso de la misma, se tratará de cumplir con todos los objetivos preestablecidos. Además, trataremos en todo momento de atraer a nuestro público objetivo otorgándoles folletería y ofreciéndoles degustaciones de nuestro producto.

---

<sup>102</sup> *Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos* [en línea]: UADE, AMCHAM Argentina, Noviembre 2010 < [http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion\\_2010.pdf](http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion_2010.pdf) > [Consulta 14 oct. 2017]

Por otra parte, también rellenaremos fichas de contacto con el objetivo de crear una base de datos de clientes potenciales.

### **Acciones pos-feria**

En forma inmediata luego del regreso de nuestros representantes realizaremos una reunión que involucrará al personal directivo de nuestra empresa, con el fin de capitalizar los resultados obtenidos de la feria.

A continuación, realizaremos acciones de seguimiento de nuestra base de datos de clientes potenciales y de las tendencias del mercado identificadas en la feria.

### **4.3.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL**

Tendremos presencia en la web a través de un sitio web corporativo, el cual incluye información relacionada con la empresa, sus productos e historia. El mismo se podrá leer en el idioma oficial del país, el cual es inglés, así como también en español. Tendremos una sección para que los consumidores nos dejen su opinión acerca del mismo. El diseño de la página web tendrá un costo de 220,34 USD. Asimismo, realizaremos un mantenimiento anual de la página con un costo de 28,25 USD mensuales.

Página web: [www.vegnproducts.com](http://www.vegnproducts.com)

Imagen N° 18: Sitio Web Veg n' Go



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lugar, invertiremos en CPC (Coste por Click), el cual se paga por cantidad de clicks por parte de los usuarios.<sup>103</sup> En esta acción invertiremos 200 USD al mes aproximadamente.

#### *Publicidad en redes sociales:*

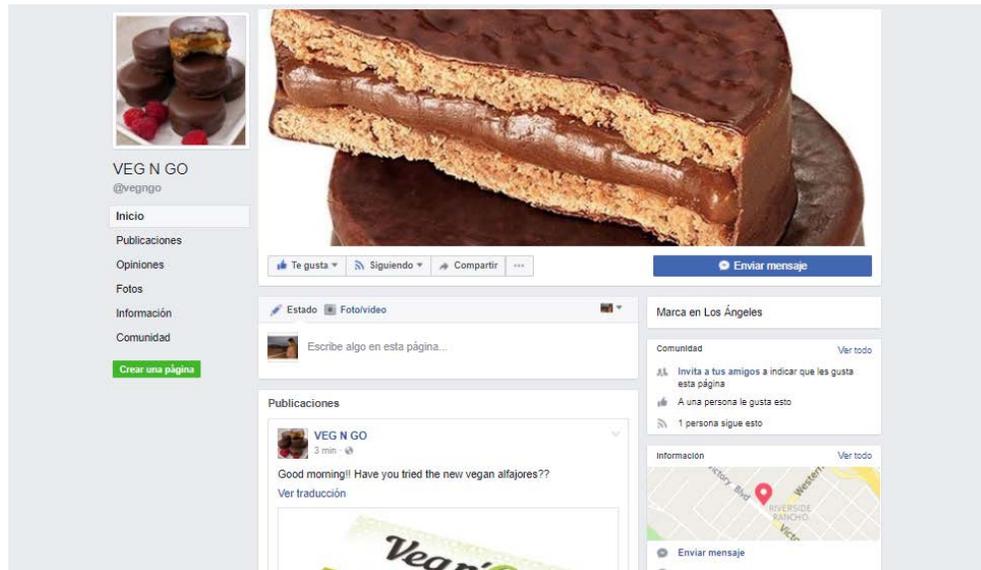
A raíz del análisis macroentorno efectuado hemos tenido en cuenta la importancia que representa en la actualidad tener presencia en las redes sociales con el objetivo de llegar a más consumidores.

Nuestra marca tendrá presencia en Facebook, Instagram y Twitter con el fin de hacer conocer el producto con mayor rapidez y a una mayor audiencia. Esta herramienta nos permite llegar a un gran número de personas a un bajo costo y tener un contacto con el público más personal. También nos permite comunicar novedades de nuestro producto, así como también dar consejos de alimentación vegana.

<sup>103</sup> *Diferencia entre CPM, CPC y CPA.* [en línea]: Vicent Llopis, El Patio Digital, 2017. <<http://www.elpatiodigital.com/diferencia-entre-cpm-cpc-y-cpa/>> [Consulta 13 de oct. 2017]

➤ **Facebook:**

Imagen N° 19: Visualización del perfil en Facebook de Veg n' Go



Fuente: Elaboración Propia

Crearemos una página propia, en donde el público podrá ver nuestro producto y donde estarán los atributos del mismo. Por medio de ésta haremos anuncios por períodos de un mes, de distintas fotografías de nuestro producto. Los mismos tienen un costo de 5 USD por día y nuestra audiencia objetivo serán personas de ambos sexos, de entre 11 a 65 años, interesados en productos naturales, nutrición y veganismo.<sup>104</sup>

Por otro lado, en los meses donde no efectuemos degustaciones, pondremos un mayor presupuesto a la promoción de las fotos para lograr acaparar una mayor audiencia, lo que nos costará 10 USD al día.

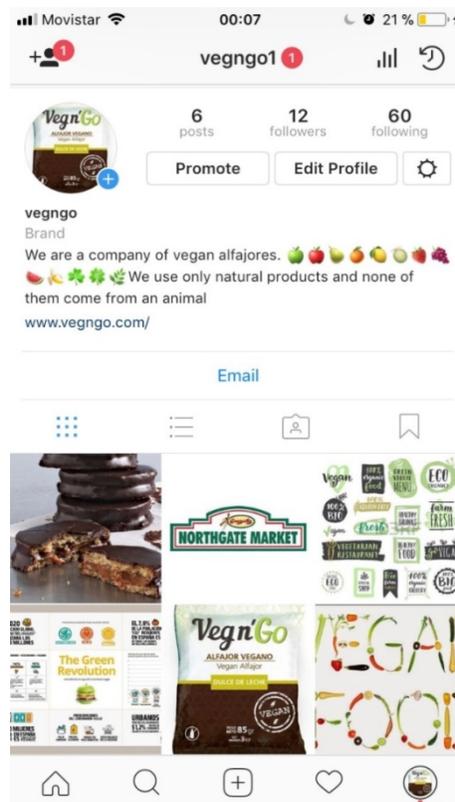
Sumado a esto haremos una promoción continua que aparece en la sección noticias. Esto nos permitirá que más personas visiten nuestra página web y la conozcan a través de Facebook. Para esto se asignó un presupuesto de 8 USD mensuales.

<sup>104</sup> Facebook [en línea]: Facebook, Septiembre 2017.

<<https://www.facebook.com/ads/manager/creation/creation/?act=2113222603397&pid=p1>>. [Consulta: 09 Sept. 2017]

➤ **Instagram:**

Imagen N° 20: Visualización del perfil en Instagram de Veg n' Go



Fuente: Elaboración propia

Tendremos un perfil propio, donde se encontrarán imágenes de nuestro producto, así como también consejos de alimentación saludable. Promocionaremos fotos del producto, con costo mensual el cual variará según el énfasis que queramos dar, el cual llegará a una audiencia de personas de ambos sexos, de entre 11 a 65 años, interesados en el veganismo.<sup>105</sup> Por esto asignamos en los primeros meses un presupuesto de 100 USD por mes y en otros 80 USD.

<sup>105</sup> *Instagram* [en línea]: Instagram, Septiembre 2017. < <http://www.instagram.com> > [Consulta 09 Sept. 2017]

➤ **Twitter:**

Imagen N° 21: Visualización del perfil en Twitter de Veg n' Go



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

Hemos realizado la jerarquización de los canales alternativos y como consecuencia nuestra empresa tomó las siguientes decisiones:

1. Emplear un **canal largo** con nuestro cliente Vini Imports para la comercialización del producto en el país de destino.
2. Emplear un **canal largo** con nuestro cliente Vegan Traders para la comercialización del producto en el país de destino.

Los canales se detallan a continuación

Imagen N° 22: Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Hemos seleccionado dicha metodología de distribución dado que, de acuerdo con un estudio de mercado de Prochile, es la metodología habitualmente utilizada en el mercado de snacks estadounidense.

#### 4.4.1. IMPORTADOR

Seleccionamos a “**Vi-Ni Imports Company**” dado que, de acuerdo con un estudio del mercado estadounidense de alfajores realizado por la Embajada de Argentina en EUA, es conveniente la venta a **importadores especializados** al momento de comenzar un negocio ya que esta metodología ofrece una mayor flexibilidad y es simple de implementar.<sup>106</sup>

<sup>106</sup> INFORME DE MERCADO DE ALFAJORES, DULCE DE LECHE Y GALLETAS EN LOS ESTADOS UNIDOS [en línea]: Embajada de la República Argentina, Noviembre 2014.

Vi-Ni Imports Company, es un importador mayorista y distribuidor, encargado de importar y distribuir productos originarios de América del Sur. Tiene una trayectoria de más de 25 años, por lo que podemos observar que posee experiencia en el mercado estadounidense.

Por otra parte, se encuentra ubicado en el estado de California, lo cual es fundamental, a nivel logístico, ya que se encuentra cercano a nuestro mercado meta.

En sus catálogos ofrece los siguientes productos:

- Yerba mate
- Alfajores
- Vino
- Galletitas
- Chocolate
- Entre otros.

Datos de contacto:

- ✓ 16006 Avenida Padilla Irwindale, CA 91702
- ✓ P: (626) 815-2680
- ✓ P: (626) 815-2679
- ✓ E: [Info@viniimports.com](mailto:Info@viniimports.com)<sup>107</sup>
- ✓ Contacto: Mirian Amarfitano<sup>108</sup>

Por otra parte, también seleccionamos a otro importador llamado “**Vegan Traders**”, el cual es importador y distribuidor de alimentos naturales y esenciales fundado en 2005. El mismo

---

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%20de%20mercado%20de%20Alfajores,%20dulce%20de%20leche%20y%20galletas%202014.pdf> >. Página 14, párrafo 4. [Consulta: 9 Septiembre 2017].

<sup>107</sup> *Vi-ni Imports Company* [en línea]. Vi-ni Imports Company. California: Vi-ni Imports Company, 2017. En: < <http://viniimports.com/>>. [Consulta: 9 septiembre 2017].

<sup>108</sup> *INFORME DE MERCADO DE ALFAJORES, DULCE DE LECHE Y GALLETAS EN LOS ESTADOS UNIDOS* [en línea]: Embajada de la República Argentina, Noviembre 2014. <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%20de%20mercado%20de%20Alfajores,%20dulce%20de%20leche%20y%20galletas%202014.pdf> >. Página 9, párrafo 4. [Consulta: 9 Septiembre 2017].

está situado en el centro de California, ubicado cerca de las principales autopistas.<sup>109</sup> También promueve el veganismo por sus beneficios para la salud personal, los derechos de los animales y el medio ambiente. Ofrece sus entregas desde Santa Barbara hasta San Diego. Lo elegimos fundamentalmente para incorporar en nuestra cadena de distribución tiendas veganas, para llegar también a aquellos clientes que exclusivamente compran en lugares de comida para veganos.

#### 4.4.2 DISTRIBUIDOR - MINORISTA

De las 2 alternativas de comercialización posibles hemos elegido comercializar nuestro producto a través del **canal detallista**: supermercados y grocerias.

Seleccionamos este canal ya que consideramos que nuestro producto cuenta con valor agregado y es innovador, dos características esenciales para introducirse en dicho canal.

Además, la decisión de emplear un importador como intermediario puede facilitar el proceso dado que es poco probable que la central de compras de un supermercado tome la iniciativa de importar el producto.<sup>110</sup>

Hemos seleccionado como canal de comercialización por un lado a el supermercado “**The Northgate González Market**” dado que es una de las cadenas hispanas más importantes de Estados Unidos. Por otra parte, cuenta con 41 supermercados distribuidos en toda California<sup>111</sup>, lo cual coincide perfectamente con nuestro mercado meta. Además, en su oferta de productos, incluye productos originarios de América Latina.

Por otro lado, cuenta con un centro de distribución propio para abastecer a los locales minoristas, ubicado en Anaheim, California.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> *Vegan Traders* [en línea]. Vegan Traders, Estados Unidos. En: < <http://www.vegantraders.com/facilities> > [consulta: 18 Octubre 2017]

<sup>110</sup> *Estudio de mercado de snacks en EE.UU* [en línea]: Prochile, Diciembre 2012. < [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf) >. Página 49, párrafo 4. Página 50, párrafo 2. [Consulta: 9 Septiembre 2017].

<sup>111</sup> *The Northgate González Market* [en línea]. The Northgate González Market. Estados Unidos: The Northgate González Market, 2017. En: < <https://www.northgatemarkets.com/>>. [Consulta: 9 septiembre 2017].

<sup>112</sup> *The Northgate González Market Distribution Center* [en línea]. Yelp. Estados Unidos: Yelp, 2017. En: <<https://www.yelp.com/biz/gonzalez-northgate-market-distribution-center-anaheim> >. [Consulta: 9 septiembre 2017].

Otro de los datos que resulta importante resaltar es que dicho supermercado cuenta con un programa llamado “Viva la Salud” que consiste en ofrecer en sus góndolas diversos productos saludables, como productos libres de gluten, libres de lactosa, entre otros y etiquetarlos para que los consumidores estén informados.<sup>113</sup>

En la siguiente foto podemos observar la etiqueta que recibirá nuestro producto al momento de ser colocado en la góndola:

Imagen N° 23: Etiquetado saludable



Fuente: The Northgate González Market- Viva la salud

Por otro lado, en cuanto a las tiendas veganas para comercializar nuestro producto hemos seleccionado a:

- The Simply Wholesome
- Organix

Ambas tiendas se encuentran localizadas en la ciudad de Los Ángeles, California.

En cuanto al **ancho** del canal, nuestra empresa ha optado en un principio por realizar una **distribución selectiva**, teniendo como importadores a “Vi-ni Imports Company” y a “Vegan Traders”, como distribuidor y minorista a “The Northgate González Market” y como minoristas veganos a “The Simply Wholesome” y “Organix”. Estos últimos ofrecerán los alfajores veganos en sus distintas filiales ubicadas en el estado de California.

Elegimos dicha estrategia en un comienzo dado que no poseemos experiencia en la comercialización de dicho producto en Estados Unidos y, tenemos el objetivo, en un futuro, de establecer una alianza estratégica con dichos intermediarios.

---

<sup>113</sup> Viva la salud [en línea]. The Northgate González Company. Estados Unidos: The Northgate González Company. En: <<https://www.northgatemarkets.com/en-us/viva-la-salud/healthy-shopping>>. [Consulta: 9 septiembre 2017].

Por otra parte, como ya fue mencionado anteriormente, nuestra participación de mercado respecto de nuestros distintos clientes será la siguiente:

## 5. OPERACIONES

### 5.1. UBICACIÓN DE LA FÁBRICA

Nuestra compañía estará ubicada en Pilar, Buenos Aires, Argentina. Nuestra dirección será en Avenida Pueyrredon Dr, Honorio 6000, Villa Rosa, Pilar.<sup>114</sup>

Allí alquilaremos un depósito, el cual tiene una superficie total de 800m<sup>2</sup>. Es un predio sobre ruta N° 25, a estrenar. Cuenta con techos de 10 metros, a dos aguas, con aislante térmico, pisos de H.A. de alta resistencia. Sus paredes son de ladrillos de hormigón a 2,50 mts. y el resto chapa, con aislante térmico. Cuenta con docks de carga/descarga, mecánicos. Contiene entradas de camión a nivel cerramiento con cortina metálica, altura 4,20 metros. El costo del alquiler incluye las expensas.

En la misma realizaremos todo el proceso productivo, desde la fabricación del producto hasta su envasado y empaquetado final listo para ser exportado. También contamos con una oficina en la cual se ubica el personal administrativo.

Imagen N° 24: Ubicación planta Veg N'Go



Fuente: Google Maps

<sup>114</sup> Zonaprop [en línea]: Zonaprop, 2017. < <http://www.zonaprop.com.ar/propiedades/av-pueyrredon-dr-honorio-6000-32210506.html> > [Consulta: 23 Septiembre 2017]

Imagen N°25: Portones entrada a la planta



Fuente: Zonaprop<sup>115</sup>

Se optó por esta ubicación debido a que: la fábrica se encuentra ubicada sobre la ruta 25, lo cual facilita el acceso a nuestros proveedores y empleados; el alquiler es más económico en comparación a plantas ubicadas en otros barrios y tiene un tamaño suficiente para desarrollar la producción allí y también ubicar la oficina con nuestro personal administrativo.

### **5.1.2 ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO EN EL DEPÓSITO**

Nuestra empresa cuenta dentro de la planta con un sector para almacenar las materias primas necesarias para la fabricación del producto terminado.

Para gestionar el stock de las mismas, aplicamos un “stock mínimo primario” a fin de reducir los costos de inmovilización de capital que genera tener inventario y evitar retrasos en la producción.

El Stock mínimo primario se calcula a partir de multiplicar el consumo diario de materia prima por la demora normal de los proveedores en días.

---

<sup>115</sup> Zonaprop [en línea]: Zonaprop, 2017. < <http://www.zonaprop.com.ar/propiedades/av-pueyrredon-dr-honorio-6000-32210506.html> > [Consulta: 23 Septiembre 2017]

Imagen N°26: Inventario de materia prima

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDAD DE ALFAJORES PRODUCIDOS POR DÍA	21062,1	30240	31320	35208	38016
CONSUMO DE MP POR ALFAJOR (en gr)	85	85	85	85	85
CONSUMO DIARIO DE MP (en gr)	1.790.279	2.570.400	2.662.200	2.992.680	3.231.360
DEMORA NORMAL DEL PROVEEDOR (en días)	5	5	5	5	5
STOCK MÍNIMO PRIMARIO (en gr)	8.951.393	12.852.000	13.311.000	14.963.400	16.156.800
COSTO DE MP POR ALFAJOR	USD 0,28	USD 0,28	USD 0,29	USD 0,29	USD 0,29
COSTO DE MP POR GR	USD 0,0033	USD 0,0034	USD 0,0034	USD 0,0034	USD 0,0034
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA (en USD)	USD 29.819,36	USD 43.076,00	USD 44.883,73	USD 50.760,06	USD 55.139,25

Fuente: Elaboración propia

Nuestra empresa, no contará con inventarios de producto terminado debido a la corta vida útil del mismo y a que por el momento no vende en el mercado interno.

### 5.1.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA

Contamos con una capacidad productiva de alrededor de 145.000 alfajores por mes.

En el primer mes no se producirá debido al tiempo que lleva constituir la sociedad y poner en marcha nuestro proyecto. En el segundo mes se fabricarán muestras para obtener la Certificación Vegana y para obtener la autorización del INAL

Luego, en marzo, se realizará una producción reducida a modo de enviar muestras a nuestros potenciales clientes que serán otorgadas previamente a la firma del contrato. Las mismas viajarán junto a la persona que cierra el contrato, dado que son 4 cajas de alfajores veganos de 6 u cada una.

En Abril del 2018, se comenzará a producir la cantidad de alfajores demandada en mayo.

La capacidad productiva de la planta está orientada en su totalidad a la producción destinada al mercado internacional, puesto que nos constituimos como una empresa nueva que vende solo en el mercado exterior.

A continuación, se muestra un cuadro síntesis de la capacidad por máquina:

Imagen N°27: Descripción Máquinas

Máquina	Proveedor	ARS con IVA	USD con IVA	Capacidad máx por máquina	Capacidad máx por máquina: alfajores/hora
Amasadora	Casa Degaetano	\$ 18.490	USD 1.094	50 Kg de masa por hora	912,58
Estampadora rotativa continua = Moldeadora	Mephsa	\$ 110.000	USD 6.509	10.000 alfajores por hora	10.000
Horno rotativo	TMP Maquinarias	\$ 150.000	USD 8.876	50 Kg de masa por hora	912,58
Dosificadora automática de dulce	Yanis	\$ 60.440	USD 3.576	1.200 alfajores por hora	1.200
Templadora de chocolate 6/8Kg	Yanis	\$ 50.578	USD 2.993	70 Kg	1.000
Túnel continuo/frío	Yanis	\$ 208.961	USD 12.365	1.000 alfajores por hora	1.000
Máquina para envasar alfajores	ST Envasadoras S.R.L	\$ 246.400	USD 14.581	100 envases primarios por min	6.000
Máquina	Proveedor	ARS con IVA	USD con IVA	Capacidad máx por máquina	Capacidad máx
Cámara de refrigeración media temperatura	Gisbert heladeras	\$ 70.059	USD 4.146	8 mts 3	94.000 alf*
<b>Total maquinaria</b>		<b>\$ 914.927</b>	<b>USD 54.140</b>		

\* Cuenta con la capacidad suficiente para almacenar los productos terminado con que contamos mes a mes y los insumos que así lo requieran

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede observar recurrimos a distintos proveedores de máquinas priorizando los costos y la especialización de los mismos en cada tipo de maquinaria<sup>116</sup>. A continuación, se describen los proveedores:

<sup>116</sup> *Amasadora Industrial* [En línea] Mercado Libre. Argentina: Mercado Libre, 2017. En: <[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-619580225-amasadora-50kg-industrial-c-mando-robusta-de-pie-motor-1-hp-\\_JM/](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-619580225-amasadora-50kg-industrial-c-mando-robusta-de-pie-motor-1-hp-_JM/)> [Consulta: 3 de Septiembre de 2017].

*Estampadora rotativa continua* [En línea] Mephsa. Argentina: Mephsa, 2017. En: <<http://www.mephsa.com.ar/equipos/alfajores/erc400/>> [Consulta: 3 de Septiembre de 2017].

*Hornos Rotativos* [En línea] TMP Maquinarias. Argentina: TMP Maquinarias, 2017. En: <<http://tmpmaquinarias.com.ar/hornos-rotativos>> [Consulta: 4 de Septiembre de 2017].

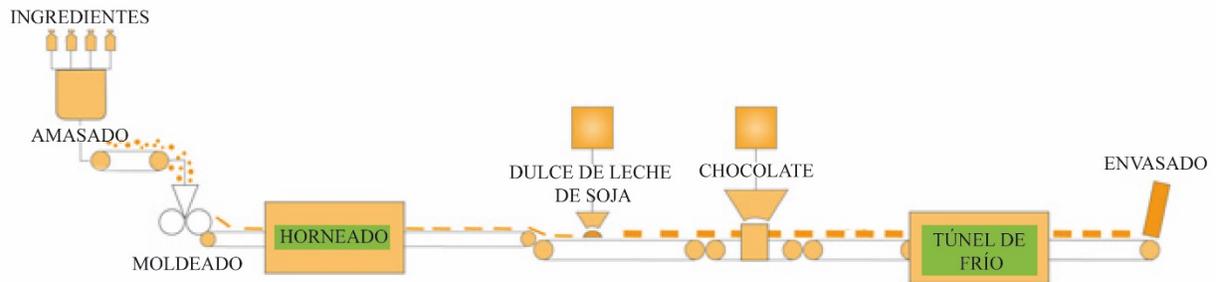
*Máquinas* [En línea] Yanis. Argentina: Yanis, 2017. En <<http://www.yanis.com.ar/>> [Consulta: 5 de Septiembre de 2017].

*ST Envasadoras Sistema flow-pack* [En línea]. ST Envasadoras. Argentina: ST Envasadoras, 2017. En: <<http://www.stenvasadoras.com.ar/>> [Consulta: 5 de Septiembre de 2017].

*Cámara media temperatura* [En línea]. Gisbert Heladeras. Argentina: Gisbert Heladeras, 2017. En: <<http://www.gisbertheladeras.com.ar/>> [Consulta: 5 de Septiembre de 2017].

### 5.1.3.1. Proceso productivo

Imagen N° 28: Proceso productivo alfajor vegano



Fuente: Adaptado de Arcor Argentina

El desarrollo del proceso productivo está basado en el proceso de elaboración establecido por la empresa argentina Arcor, para así asegurarnos que nuestro producto conserve el sabor de un tradicional alfajor argentino.

#### 1° Incorporación de ingredientes

#### 2° Amasado

Consta de dos fases: una es el cremado, que consiste en mezclar ingredientes líquidos como la leche vegetal, la margarina y la esencia de vainilla con los demás ingredientes que se incorporan en menor cantidad conformando una crema, tal como el nombre de la etapa lo indica. La segunda fase es el amasado propiamente dicho, en la cual se incorpora la harina leudante y se procede a amasar.

#### 3° Moldeado de las tapas

Se incorpora la masa semi blanda a la máquina moldeadora rotativa. De esta máquina se obtienen las tapas de los alfajores cortadas y depositadas en bandejas para ser introducidas en el horno.

#### 4° Horneado de las tapas

El horno se prepara con diferentes temperaturas, de acuerdo a los Kg/hora a cocinar y a la humedad que se necesita que tengan las piezas de salida.

### **5° Formación del alfajor**

Se incorpora el relleno y se forma el alfajor, para esto la máquina dosificadora incorpora el dulce de leche de soja sobre las tapas en forma alternada a las filas de las mismas y el capper por succión levanta la tapa libre y la coloca sobre la galleta que contiene el relleno.

### **6° Cobertura**

Se incorpora el chocolate en forma de cortina sobre los alfajores previamente elaborados, los excedentes se eliminan con un soplador.

### **7° Enfriamiento**

Se realiza el enfriamiento del chocolate a través del túnel de frío, para que la cobertura tome el brillo, aspecto y consistencia que permitan envasar el producto terminado.

### **8° Envasado**

La colocación del envase primario del alfajor se realiza con envasadoras que sellan el empaque. En tanto que, la colocación en cajas se realiza de forma manual.

#### **5.1.4. INAL**

Por ser un establecimiento productor de alimentos requerimos previo al comienzo de la producción, realizar los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria competente.

**RNE (Registro Nacional de Establecimientos):** Certificado que consta el registro de la empresa y habilita a realizar las actividades de producción.

**RPNA (Registro Nacional de Productos Alimenticios):** Certificado de autorización sanitaria que se otorga para los productos alimenticios. Para tramitar el mismo se requiere que la empresa cuente primero con el RNE.

#### **5.1.5. CERTIFICACIÓN VEGANA**

Con el fin de distinguir nuestro producto, decidimos certificarlo. Para esto pagaremos un extra para obtener el sello que acredite que nuestro producto es 100% vegano y así lograr la confianza necesaria de los consumidores.

Dicha certificación tiene una demora estimada de 1 mes y nos la brinda Veg Argentina<sup>117</sup>, La misma es una gran herramienta para competir en el mercado logrando una diferencia primordial entre los demás elaboradores. El objetivo es evaluar los procesos de elaboración de los productos veganos, y una vez obtenida debemos cumplir con unos procesos de mantenimiento de certificación. El valor de la misma es de 859 USD.

#### **5.1.6. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)**

Es un sistema que ayuda a los productores de alimentos a tener conocimiento respecto de cómo manejar la comida y cómo introducir procesos que aseguren la consumición del producto.

Como parte de las inspecciones de rutina, el encargado de hacer cumplir la ley verificará que la empresa cuente con un sistema adecuado de gestión de inocuidad de los alimentos basado en HACCP.

## **6. COMERCIO EXTERIOR Y LOGISTICA INTERNACIONAL**

Nuestra compañía ha proyectado realizar 9 embarques durante el transcurso del primer año y aumentaremos progresivamente los embarques a lo largo de los 5 años.

Las ventas serán realizadas bajo el incoterm FCA Buenos Aires, utilizando en principio como medio de pago la orden de pago.

### **6.1 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

#### **6.1.1 INSCRIPCIÓN COMO IMPORTADOR – EXPORTADOR**

Nuestra empresa realizará la inscripción en AFIP como importador/exportador a través del formulario 420/R.

A fin de poder efectuar este trámite, la empresa deberá estar inscripta en los impuestos IVA, ganancias e ingresos brutos, por lo cual este proceso de inscripción será realizado anteriormente por el contador de la empresa.

---

<sup>117</sup>Veg Argentina [en línea]: Veg Argentina, 1017. En <https://www.vegargentina.com/> [ Consulta 30 de Oct. 2017]

Como nuestra empresa no cumple con el requisito de solvencia económica exigido para la inscripción hemos decidido contratar una póliza de caución con la compañía de seguros “Surco” por un costo equivalente a \$2500 siendo la suma asegurada de \$30.000

### **6.1.2. ELECCIÓN DEL DESPACHANTE DE ADUANA**

Luego de la búsqueda de diferentes despachantes de aduana a través de la página de aduanas argentinas, los representantes de nuestra empresa asistieron a una reunión con el dueño del centro de despachantes de aduanas “Newton”, Marcelo Newton, que también es el vicepresidente de la Cámara de Despachantes de Aduana, a fin de contratar sus servicios para futuras operaciones. Este último nos cobrará por sus servicios una comisión del 1% del valor FOB.

### **6.1.3. REGISTRO ANTE LA FDA**

Para poder efectuar la exportación de alfajores veganos a Estados Unidos, deberemos registrar nuestro establecimiento localizado en Argentina, ante la FDA. Dicho trámite se efectuará a través de la página web de la FDA y no implica ningún costo. Las renovaciones se efectuarán cada dos años.

Como las regulaciones exigen tener un agente local, hemos optado por utilizar un agente neutral, que será “Cámara La Rioja” quien nos cobrará USD 450 cada 2 años por su servicio.<sup>118</sup>

Hemos optado por seleccionar dicho agente con el objetivo de obtener una mayor seguridad ya que los especialistas recomiendan no utilizar el importador como agente de destino dado que en caso de que las relaciones se deterioren, éste último podría dar de baja la inscripción sin previo aviso.<sup>119</sup>

---

118 *Registro ante el FDA* [en línea]. Cámara La Rioja. España: Cámara La Rioja, 2017. En: <<http://www.camararioja.com/inicio/?idc=342>>. [Consulta: 7 Octubre 2017].

119 *Guía básica para exportar alimentos y bebidas a EE.UU* [en línea]. Exportar en Aragón. España: Exportar en Aragón, Octubre 2014. En: <<http://exportarenaragon.es/guia-basica-para-exportar-alimentos-y-bebidas-a-estados-unidos/>>. [Consulta: 7 Octubre 2017].

## 6.2. DETERMINACIÓN DEL CONTRATO INTERNACIONAL

Hemos decidido formalizar un contrato de distribución internacional de mercadería con nuestros dos importadores, **Vini- Imports Company y Vegan Traders**. Dicho contrato, en un principio será de duración anual y cumplido los 2 años se renovará cada 3 años, con vistas a cumplir nuestro objetivo de formalizar alianzas estratégicas con nuestros importadores. Este contrato establece claramente cuáles son los derechos y obligaciones de ambas partes.

Ambos importadores adquirirán nuestro producto con el objeto de revenderlo en el área de California. Vini Imports Company dispone de la estructura comercial y logística para efectuar la comercialización y distribución de los productos a The Northgate González Company.

Vegan Traders, por su parte, cuenta con una importante cartera de clientes en la que se encuentran los principales minoristas especializados en productos veganos y vegetarianos de California.

Ambas partes tendrán la obligación de la confidencialidad de la información. Por otro lado, la promoción de los productos en destino se realizará en forma coparticipada.

Entre las cláusulas claves con las que cuenta dicho contrato se encuentra la cláusula de rescisión automática en caso de que alguna de las partes incumpla con sus obligaciones.

De lo contrario, si ambas partes cumplen debidamente con sus obligaciones el contrato será renovado en forma automática.

El primer contacto con los importadores será realizado a través de la cuenta de mail propia de la empresa gestionada a través de “G SUITE BASIC”: nombredelresponsable@vegngo.com, para demostrar la credibilidad y profesionalidad de la empresa. Le ofreceremos nuestro producto reflejando la elevada calidad y diferenciación del mismo.

En cuanto a la firma del contrato de distribución, éste se efectuará en las oficinas comerciales de ambos importadores localizadas en la ciudad de Los Ángeles, California. Para formalizar dicho contrato viajará el Gerente General representando a la empresa.

Una de las razones por las cuales hemos decidido que simplemente viaje un solo representante de la empresa es porque, luego de efectuar una inmersión en la cultura estadounidense, se relevó que los estadounidenses prefieren negociar en su mayoría de manera individual en lugar de negociar en grupo. Es imprescindible realizar esta inmersión cultural previa, ya que el negociador estadounidense se caracteriza por realizar una profunda preparación previa.

Además, es importante dedicarle un tiempo considerable ya que la sesión de negociación suele ser de larga duración.

Es importante tener en cuenta para la negociación otros aspectos importantes del lenguaje verbal y no verbal.

El contrato de distribución con ambos importadores será firmado a finales del mes de marzo y el gerente llevará consigo muestras gratis de nuestro producto para otorgarle a los importadores.

### **6.3. INCOTERM**

En la negociación mencionada anteriormente, hemos decidido exportar bajo la condición **FCA Buenos Aires (Free Carrier- Libre transportista)**.

De este modo, nuestra empresa asumirá todos los gastos y riesgos hasta que la mercadería sea entregada, despachada para la exportación al transportista designado por nuestros importadores.

A continuación, se detallan las obligaciones de cada una de las partes:

Imagen N°29: Obligaciones de las partes

Modalidad	Embalaje y verificación	Carga	Transporte interno (origen)	Formalidades aduana (exportación)	Coste de manipulación (exportación)
	Vegn'Go	Vegn'Go	Vegn'Go	Vegn'Go	Vini Imports Company Vegan Traders

Transporte principal	Coste de manipulación (importación)	Formalidades aduana (importación)	Transporte interno (destino)	Descarga y recepción	Seguro
Vini Imports Company Vegan Traders					

Fuente: Elaboración propia

Hemos elegido vender bajo dicha condición de venta por diversas razones. Una de ellas es que aún no poseemos experiencia en logística internacional. Por otra parte, nuestros importadores realizan compras de productos provenientes de diversas partes del mundo. Vini Imports, por ejemplo, se especializa en importar productos de Sudamérica. Además, tuvimos en cuenta que las exportaciones históricas desde Argentina a otros países de alfajores se dan de esta forma, con lo cual creemos que es la opción más conveniente para nuestro proyecto de exportación.

#### 6.4. MEDIO Y FORMA DE PAGO INTERNACIONAL

Con el objetivo de formalizar la operación de comercio exterior con nuestros importadores localizados en Estados Unidos hemos determinado utilizar como instrumento de cobro de las operaciones la **orden de pago**. Dicha orden de pago posee las siguientes características:

1. **Irrevocable:** No puede ser cancelada ni por Vegan Traders, ni Vini Imports sin el previo consentimiento del exportador. Dicha cláusula estará expresada en el texto de la orden de pago.
2. **Intransferible:** Sólo podrá cobrarla Veg N Go
3. **Indivisible:** No se podrá fraccionar el pago, debiéndose hacer efectivo todo de una vez.

Una vez efectuado el embarque le daremos aviso a nuestra contraparte en destino, quien efectuará el pago correspondiente. Luego de recibido el pago le remitiremos la documentación correspondiente para que efectúe el retiro de la mercadería en destino vía el servicio “*express saver*” ofrecido por la empresa UPS.

UPS nos cobrará un precio de USD 106,08 + IVA por cada importador.

Una de las razones por las cuales hemos seleccionado dicho instrumento de cobro para formalizar las operaciones es que, en comparación con la carta de crédito, la orden de pago implica incurrir en menores gastos y comisiones para ambas partes de la transacción. Además, dicho instrumento ofrece una mayor simpleza y comodidad para su cobro.

Por otra parte, teniendo en cuenta la estabilidad del mercado al que nos dirigimos y la reputación comercial de nuestros importadores, las probabilidades de incobrabilidad de las operaciones son reducidas.

Por otro lado, tenemos la intención de generar una relación de confianza con nuestros importadores.

El **Banco Santander Río** será la entidad financiera encargada de instrumentar la gestión de cobro. El banco **HSBC** elegido por nuestros importadores será quien instrumente la operación en destino.

A continuación, se muestran los costos en los que deberá incurrir nuestra empresa, extraídos de la página web de Santander Río:<sup>120</sup>

Imagen N°30: Costos de la Orden de Pago

ORDEN DE PAGO			
Descripción	RESPONSABLE	Costo en USD	
Orden de pago Santander Río	Exportador	0,25%	<b>Mínimo 60,50 USD</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.5. DEFINICIÓN DEL PERFIL LOGÍSTICO DE ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos posee aproximadamente 13.500 pistas aéreas y entre éstas se encuentran las de mayor movimiento del mundo.<sup>121</sup>

Entre los principales aeropuertos se encuentran:

1. John F. Kennedy International: Nueva York
2. Los Ángeles International, Los Ángeles.
3. George Bush International, Houston
4. Memphis International Airport, Memphis
5. Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport, Atlanta
6. Miami international Airport, Miami.

Hemos seleccionado para la realización del proyecto el **aeropuerto de Los Ángeles**, debido a varias razones. Una de las razones por las cuales elegimos dicho aeropuerto es que éste se ubica en el puesto N° 6 en el ranking de los aeropuertos más importantes del mundo.<sup>122</sup> Por otra parte, dicho aeropuerto cuenta con un espacio desarrollado para la

<sup>120</sup> *Comisiones* [en línea]: Santander Río, 2017.

< <http://www.santanderrio.com.ar/common/pdf/1-984.pdf> >. Página 4, Cuadro N° 3. [Consulta: 28 Oct. 2017].

<sup>121</sup> *Perfil logístico desde Colombia a Estados Unidos* [en línea]: Colombia Trade, 2016.

< [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_estados\\_unidos\\_1.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_estados_unidos_1.pdf) >. Página 8, párrafo 1. [Consulta: 28 Oct. 2017].

<sup>122</sup> *Los 50 aeropuertos más importantes del mundo* [en línea]. Aeropuertos.net, 2017.En: <<http://www.aeropuertos.net/respuestas/3580/los-50-aeropuertos-mas-importantes-del-mundo> >. [Consulta: 28 Oct. 2017].

carga de 2.1 millones de pies y, además, posee una moderna sede de Aduana estadounidense para facilitar el comercio. Es el principal centro de comercio internacional de California.

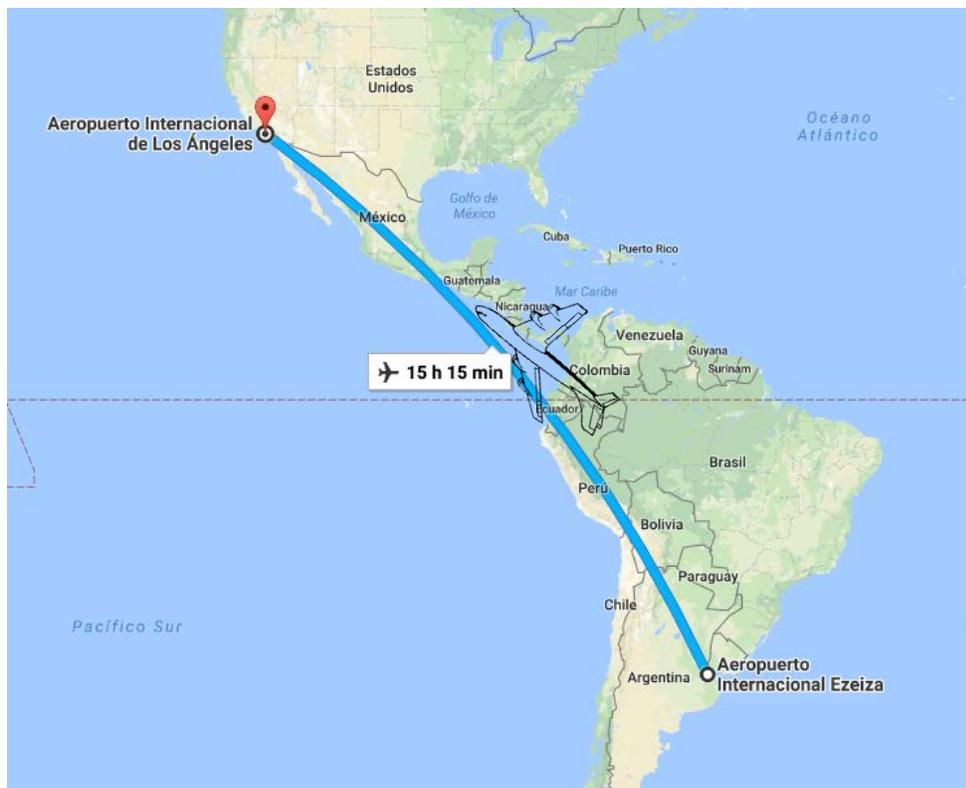
Por otro lado, en las inmediaciones a los aeropuertos existen alrededor de 300 agentes de carga y más de 350 agentes de aduanas los cuales contribuyen a la mayor efectividad de la operatoria aérea.<sup>123</sup>

Otra de las razones por las cuales seleccionamos dicho aeropuerto es que se encuentra a pocos minutos de distancia de nuestros importadores:

- **Vini Imports Company:** 45 min
- **Vegan Traders:** 34 min

Por otra parte, Buenos Aires cuenta con vuelos diarios hacia la ciudad de Los Ángeles.

Imagen N°31: Viaje de Buenos Aires a Los Ángeles



Fuente: Google Maps

<sup>123</sup> LAX Air Cargo [en línea]. Los Ángeles World Airports, 2017.En: <[http://www.lawa.org/welcome\\_lax.aspx?id=776](http://www.lawa.org/welcome_lax.aspx?id=776)>. [Consulta: 28 Oct. 2017].

## 6.6. POSICIÓN ARANCELARIA

### 6.6.1 TRATAMIENTO DE LA POSICIÓN ARANCELARIA EN ARGENTINA

Clasificamos nuestra mercadería de acuerdo con la regla general interpretativa 1 y 6 del NCM, como mercadería residual (Los demás). La misma se encuentra amparada por el Código Alimentario.

De acuerdo con los datos proporcionados por la base de datos “Tarifar”, como podemos observar en el siguiente cuadro, en el mercado local nuestra mercadería se encuentra exenta del pago de los **derechos de exportación** (DEE%=0,00) y posee un **reintegro** del 4%.

Imagen N° 32: Posición Arancelaria

Posición	Nomenclatura	Código AFTP/TRAM							
1905.90.90 410 A	NCM/SIM	0019.00.00.000 M							
<b>Descripción</b> PRODUCTOS DE PANADERIA, PASTELERIA O GALLETERIA, INCLUSO CON ADICION DE CACAO; HOSTIAS, SELLOS VACIOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS PARA MEDICAMENTOS, OBLEAS PARA SELLAR, PASTAS SECAS DE HARINA, ALMIDON O FECULA, EN HOJAS, Y PRODUCTOS SIMILARES. -Los demás Los demás Alfajores Elaborados exclusivamente con harina de trigo Texto según: Dto. PEN N 100/2012									
Unidad Estadística: 01 Kilogramo      Ramo: II - Cereales, alimentos y maderas									
<b>Tratamiento</b>									
<b>Importación</b>					<b>Exportación</b>				
AEC %	DEE %	DIEM (Lbs/LC)	TE %	DEE %	DEE %	RE %	DEE %	RE %	
18.00	18.00	-	0.50	0.00	0.00	4.00	0.00	4.00	
Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 389/1995	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 1341/2016	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 1341/2016	

Fuente: Extraído de TARIFAR

En cuanto a las **restricciones documentarias**, es obligatorio efectuar el aviso de exportación en el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), para ser presentado a las autoridades de la Dirección General de Aduanas (DGA). Este trámite requiere un plazo de 24 hs. para su aprobación. Se requiere cumplir con todos los requisitos establecidos por la disposición ANMAT N° 4377/01. Se solicita voluntariamente y se extiende a solicitud del exportador.

En nuestro caso, seguiremos la normativa de inscripción de productos destinados exclusivamente a la exportación. Sólo podemos solicitar dicho el certificado RPNA si

contamos con un RNE Exportador, el cual fue tramitado oportunamente con anterioridad a la iniciación del proyecto.

## 6.7. TRATAMIENTO DE LA POSICIÓN ARANCELARIA EN ESTADOS UNIDOS

De acuerdo con el nomenclador estadounidense, Harmonized Tariff Schedule of the United States (2017), nuestro producto posee la siguiente clasificación arancelaria:

### CHAPTER 19

#### PREPARATIONS OF CEREALS, FLOUR, STARCH OR MILK; BAKERS' WARE

**1905.90.90.90 Bread, pastry, cakes, biscuits and similar baked products, and puddings, whether or not containing chocolate, fruits, nuts or confectionery.....Others.**<sup>124</sup>

Como podemos observar en el siguiente cuadro, nuestra mercadería se encuentra sujeta al pago de derechos de importación del 4,5 %

Imagen N°33: Posición Arancelaria en Estados Unidos

#### Aranceles e impuestos

[Volver a la búsqueda](#)

Producto:	1905.90.90.90
Descripción:	Preparations of cereals, flour, starch or milk; pastrycooks' products Bread, pastry, cakes, biscuits and other bakers' wares, whether or not containin (...) products: Other: Other

<b>Aranceles:</b>	4.5% OF FOB
-------------------	-------------

Fuente: Amber Road

Fuente: Santander Trade<sup>125</sup>

<sup>124</sup> *Harmonized Tariff Schedule of the United States (2017)* [en línea]: Estados Unidos, 2017. < <https://hts.usitc.gov/view/Chapter%2019?release=Revision1>>. Página 8, párrafo 1. [Consulta: 28 Oct. 2017].

<sup>125</sup> *Aranceles e Impuestos* [en línea]. Santander Trade, Argentina, 2017.En: <<https://es.portal.santanderiotrade.com/gestionar-embarques/aranceles-e-impuestos-locales#result>>. [Consulta: 28 Oct. 2017].

## 6.8. INGRESO Y LIQUIDACIÓN DE DIVISAS

El gobierno recientemente, mediante el decreto **893/2017**<sup>126</sup> publicado en el Boletín Oficial, eliminó la obligación de liquidar en el mercado local las divisas provenientes de operaciones de exportación.<sup>127</sup>

Sin embargo, para cubrir las necesidades de fondos, nuestra empresa hará efectivo dicho proceso a los 2 días de la fecha de cobro de la exportación, al tipo de cambio del día correspondiente.

## 6.9. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

A continuación, se realizará una descripción de la distribución física internacional, desde nuestro depósito en Argentina hasta los depósitos de nuestros clientes en Estados Unidos.

*Todos los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados sin IVA*

---

<sup>126</sup> *Decreto 893/2017* [en línea]. Cámara de importadores de la República Argentina, Argentina, 1 Noviembre 2017. <[http://www.cira.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7935:decreto-893-2017&catid=112&Itemid=500](http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7935:decreto-893-2017&catid=112&Itemid=500)>. [Consulta: 9 Noviembre 2017].

<sup>127</sup> *Derogan la obligación de liquidar divisas de exportación* [en línea]. La Nación, Argentina, 3 Noviembre 2017. < <http://www.lanacion.com.ar/2078920-derogan-la-obligacion-de-liquidar-divisas-de-exportacion>>. [Consulta: 9 Noviembre 2017].

Imagen N° 34: Distribución Física Internacional 1° Embarque

DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL 1° EMBARQUE	
<b>GASTOS DIRECTOS EN ORIGEN</b>	
Concepto	Costo
Exw	USD 27.172,49
Reserva de bodega TCA	-
Flete interno Depósito Veg'n go, Villa Rosa, Pilar del Este - Aeropuerto Internacional de Ezeiza	USD 384,71
Seguro Interno	USD 73,33
Gastos de terminal	USD 256,06
Medios de pago : Orden de pago (mínimo 60 USD)	0,50%
Gastos swift	USD 72,60
Gastos aduaneros	USD 162,35
Derechos de exportación	0,00%
SIM + DIGITALIZACIÓN	USD 32,35
Gastos de despacho aduanero	USD 130,00
Agentes	
Despachante (Mínimo 200 USD)	1%
Documentación de Exportación	USD 222,00
Certificado de arrumazón	
Factura E	
Sobre contenedor OM 2133 color verde	
Impresión completa formulario OM 1993 A	
Formulario OM 1992/2 Declaración de los elementos relativos al valor de la exportación	
Packing List	
Factura Proforma	
Certificado Sanitario Fitosanitario	
Autorización del INAL	
Documento de transporte	
Carta de frío	
Envío de documentación UPS	USD 213,60
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>	
Concepto	Costo
Gastos administrativos	USD 6.935,03
Gastos de comercialización	USD 430,96
Gastos de inventario	USD 2.752,56
Gastos financieros	USD 19,68
<b>GASTOS INTERNACIONALES</b>	
Flete internacional	USD 11.210,00
Seguro Internacional	USD 516,82
Handling	USD 120,00
<b>GASTOS EN DESTINO</b>	
Gastos aeroportuarios	USD 85,00
Gastos despacho aduanero	USD 506
Tributos aduaneros	4,85%
Flete interno hasta 1° canal	USD 270
Seguro interno	USD 228

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 35: Fórmula

Fórmula	
EXW+ AI + MI + FI+ SI + GT + DOC+ BC + AD + AGT - INC+ OTROS + ADM + FINAC	
FCA = Σ CF + (%)	
FCA TEMPORAL	USD 38.675,69
%	1,50%
FCA	USD 39.264,66
K	(FCA-EXW)
K	USD 12.092,17
LX	1 DÍA
i anual capitalización mensual	5%
TOTAL INMOVILIZADO	1 día
COSTO FINANCIERO	$C((1 + i)^n - 1)$
COSTO FINANCIERO	USD 19,68
<b>FCA TOTAL</b>	<b>USD 39.284,34</b>

### 6.9.1. GRÁFICO DE GANTT

#### Planificador de distribución física internacional Veg n go

Imagen N° 36: Planificador de la DFI

*Lugar de origen: Buenos Aires, Argentina Lugar de destino: Los Ángeles, Estados Unidos*

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN (HORAS)	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	PORCENTAJE COMPLETADO
Embalaje y marcado + unitarización	1	5	1	5	100%
Flete Interno Origen	6	1	6	1	100%
Terminal origen	7	12	7	12	100%
Documentación de exportación	1	9	1	9	100%
Flete internacional	19	18	19	18	100%
Terminal destino	37	12	37	12	100%
Aviso previo FDA	33	4	33	4	100%
Flete interno destino	49	1	49	1	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 37: Gráfico Gantt para la distribución Física Internacional

Condición SHINC "Sunday-Holiday-Included"



Fuente: Elaboración Propia

## **6.9.2. DETALLE DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL:**

### **Embalaje y marcado**

Es importante mencionar que nuestro principal objetivo es conservar la calidad de la mercadería hasta su arribo en el mercado de destino.

### **Preparación de envase y embalaje para la exportación**

En el capítulo 4.1.2 observamos visualmente cómo será el envase primario y secundario del producto, pero en esta sección queremos mostrar el esquema de cómo se va a preparar la mercadería para el proceso de exportación

#### *Envase primario*

*“Todo el material que se emplee para el envasado deberá almacenarse en condiciones de sanidad y limpieza en lugares destinados a tal fin. El material deberá ser apropiado para el producto que ha de envasarse y para las condiciones previstas de almacenamiento y no deberá transmitir al producto sustancias objetables en medida que exceda de los límites aceptables para el Organismo Competente. El material de envasado deberá ser satisfactorio y conferir una protección apropiada contra la contaminación”<sup>128</sup>.*

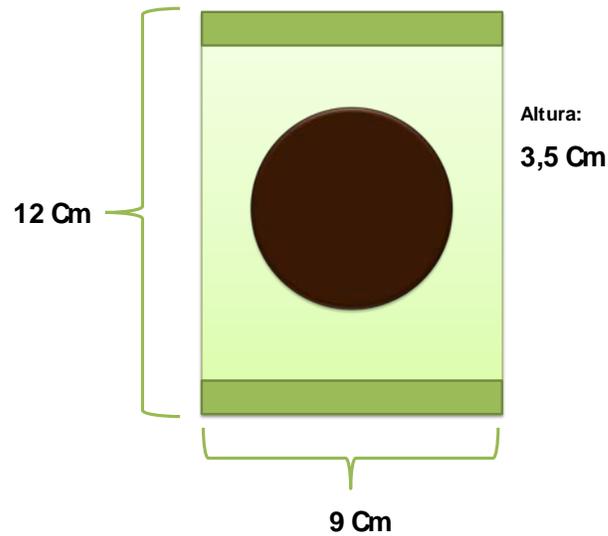
Teniendo en cuenta lo estipulado por ANMAT decidimos exportar el alfajor en un envase cerrado al vacío. Ya que de esta forma podremos prolongar la vida útil del mismo y protegerlo de los elementos externos del ambiente.

El posee tiene las siguientes medidas: 9 cm X 12 cm X 3,5 cm

---

<sup>128</sup> *Condiciones Generales de las fábricas y comercios de alimentos* [en línea]: ANMAT, 2017. <[http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO\\_II.pdf](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf) > Página 25, párrafo 3. [Consulta: 03 Septiembre 2017].

Imagen N°38: Esquema del Envase del alfajor Veg n' Go

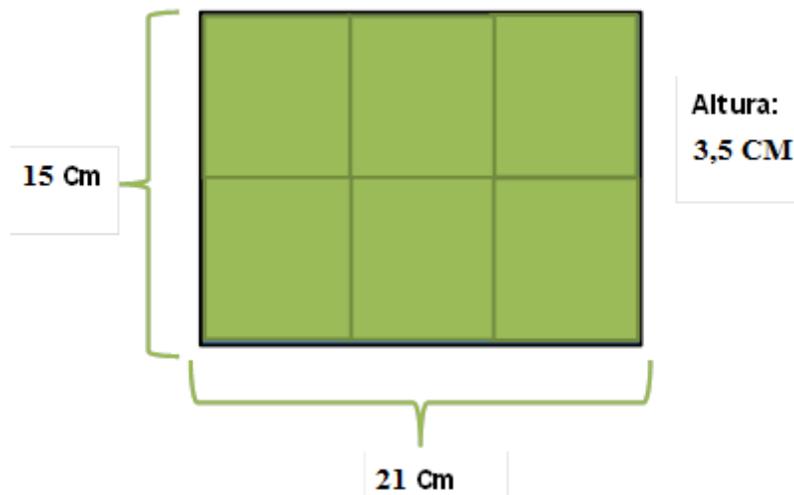


Fuente: Elaboración propia

### *Envase Secundario*

El envase secundario es una caja de presentación que contiene 6 alfajores dentro. Si bien el envase primario tiene 12 cm, para ponerlo en la caja junto con los demás alfajores se plegará 1 centímetro arriba y abajo, quedando de esta forma un envase de 9cm X 10cm X 3,5 cm. La caja presenta las siguientes medidas: 21 cm X 15 Cm X 3.5 Cm y a continuación vemos el esquema de la caja.

Imagen N°39: Esquema de Caja de presentación Veg n' Go



Fuente: Elaboración Propia

### Embalaje

El embalaje será una caja de cartón doble triple marrón (doble onda – Triple papel) apta para la exportación donde tendrá las etiquetas esenciales para la misma.

Hemos decidido emplear dicha caja con el objetivo de otorgarle mayor protección a nuestra mercadería.

La caja de exportación posee las siguientes medidas:

50 x 60 x 50 cm

Costo unitario:

Caja de exportación	3,27 USD
---------------------	----------

*\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA*

Imagen N°40: Caja de exportación doble triple



Fuente: Google Imágenes

### 6.9.3. UNITARIZACIÓN

Si bien generalmente en el transporte aéreo los pallets son desarmados una vez que la mercadería ingresa a terminal, para mayor eficiencia y facilidad de manejo en el transporte interno hemos decidido paletizar nuestras cajas.

En caso de que efectivamente embarquen la mercadería paletizada hemos decidido emplear un pallet de plástico. Este último es especialmente recomendado para cargas aéreas debido a su bajo peso y está exento de la aplicación de las normas internacionales NIMF15, que restringen el uso de embalajes de madera.

Las cajas serán paletizadas, colocándose 12 cajas de exportación por pallet de 1,20 x 1,00 m x 0,15 m.

Imagen N°41: Pallet de plástico



Fuente: MacPallet

Costo unitario:

Pallet de plástico	USD 124,27
--------------------	------------

*\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA*

Además, para asegurar y ordenar el apilamiento de las cajas de exportación sobre los pallets utilizaremos film strecht y sunchos.

Costo unitario:

Film strecht	USD 3,92
--------------	----------

*\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA*

Sunchos	USD 24,26
---------	-----------

*\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA*

Por otra parte, con el objetivo de aislar la mercadería de las temperaturas externas hemos decidido cubrir los pallets con una manta térmica y colocarles gel packs.

Manta isotérmica	USD 70,48
------------------	-----------

\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA

Gel refrigerante	USD 70,48
------------------	-----------

\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA

Imagen N°42: Manta térmica



Fuente: Google Imágenes

Imagen N°43: Gel pack



Fuente: Google Imágenes

El embalaje y marcado y la palletización será realizado por la propia compañía, para lo cual contratará el servicio de “Autoelevadores”.

#### 6.9.4. RESERVA DE BODEGA TCA

Con anticipación al ingreso al depósito TCA, la empresa deberá efectuar la reserva de bodega.

#### 6.9.5. FLETE INTERNO DEPÓSITO VEG N' GO - TCA

Contrataremos los servicios de la empresa Vettore - Logística que nos proporcionará un transporte a temperatura controlada de 10° C desde nuestro depósito ubicado en Villa Rosa, Pilar hasta el depósito TCA.

Costo:

Flete interno	USD 465,50
---------------	------------

\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA

### 6.9.6. SEGURO INTERNO DEPÓSITO VEG N' GO – TCA

Contrataremos los servicios del broker de seguros Battagliero que nos proporcionará un seguro que incluye un móvil de custodia armada (mod. 3 hs).

Seguro interno	USD 88
----------------	--------

\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA

### 6.9.7. TERMINAL TCA

Luego del transporte interno, ingresaremos a la terminal de cargas aérea. En dicho depósito la mercadería ingresará a la cámara de temperatura controlada a fin de conservar la calidad del producto.

Nuestra empresa deberá incurrir en los siguientes gastos:

GASTOS ADMINISTRATIVOS + IVA	USD 9,08
INGRESO TCA (0,007 X KG MÍN: 25 USD) + IVA	USD 30,55
INGRESO ANTECÁMARA + IVA	USD 3,63
CÁMARA REFRIGERADA (1m3 x 300 kg) 3,5 USD + IVA	USD 50,92
DESARMADO DE PALLET x PALLET + IVA	USD 84,70
MANIPULEO ADICIONAL PARA CARGAS QUE REQUIEREN ESCANEEO EN ORIGEN + IVA	USD 130,95

\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA

### 6.9.8. MEDIO DE PAGO

Como fue mencionado anteriormente utilizaremos una orden de pago, que posee los siguientes costos:

Comisión	0,25%
Gastos Swift	USD 87,85

*\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA*

### 6.9.9. GASTOS ADUANEROS

Nuestro producto, de acuerdo con la base de datos TARIFAR se encuentran exento del pago de los derechos de exportación.

No obstante, nuestra empresa deberá abonar el Arancel SIM + Digitalización y ciertos gastos de despacho aduanero.

Gastos despacho aduanero	USD 157,30
Gastos Arancel SIM + Digitalización	USD 32,35

### 6.9.12. AGENTES

#### *Despachante de aduana*

Nuestro despachante de aduana “Newton” tendrá un costo de:

Despachante de aduana (mínimo 200 USD)	1%
--	----

### 6.9.13. DOCUMENTACIÓN

A fin de poder realizar la exportación a los Estados Unidos es preciso contar con la siguiente documentación:

- ✓ **Factura de exportación:** Será emitida en forma electrónica a través de la página web de la AFIP con el usuario fiscal de nuestra empresa.

- ✓ **Documento de transporte:** La guía aérea será emitida por la compañía de transporte internacional, en nuestro caso Aerolíneas Argentinas, al momento de embarcar la mercadería.
  
- ✓ **Certificado de arrumazón:** El mismo será otorgado por nuestros proveedores.
  
- ✓ **Autorización de INAL:** Es obligatorio efectuar el aviso de exportación en el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), para ser presentado a las autoridades de la Dirección General de Aduanas (DGA)
  
- ✓ **Sobre contenedor OM 2133 color verde**
  
- ✓ **Impresión completa formulario OM 1993 A**
  
- ✓ **Formulario OM 1992/2 Declaración de los elementos relativos al valor de la exportación**
  
- ✓ **Packing List:** Aunque dicho documento no es obligatorio a los fines aduaneros, la empresa lo confeccionará especificando los datos sobre el embalaje de la mercadería, los pesos y dimensiones.
  
- ✓ **Certificado Sanitario-Fitosanitario:** Es un documento otorgado por SENASA en el cual garantiza que la mercadería remitida al exterior cumple con los requisitos estipulados por el el Organismo Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) del país importador.
  
- ✓ **Carta de frío:** La misma será confeccionada por la empresa para entregarla a la aerolínea indicando que la mercadería deberá permanecer a una temperatura controlada de 10° C.

Gastos documentación de exportación	USD 268,62
-------------------------------------	------------

\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA

A pesar de que nosotros vendamos bajo el **incoterm FCA**, realizaremos una breve descripción de nuestra distribución física internacional para el 1° embarque hasta arribar al depósito de los clientes.

### 6.9.13. ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN

Una vez efectuado el embarque le daremos aviso a nuestra contraparte en destino, quien efectuará el pago correspondiente. Luego de recibido el pago le remitiremos la documentación correspondiente para que efectúe el retiro de la mercadería en destino vía el servicio “*express saver*” ofrecido por la empresa UPS.

Gastos UPS envío documentación	USD 258,46
--------------------------------	------------

\*Los gastos en el siguiente cuadro se encuentran expresados c/ IVA

### 6.9.15 FLETE INTERNACIONAL

#### 6.9.15.1. EVALUACIÓN DE LOS DISTINTOS MODOS DE TRANSPORTE

Realizamos un análisis de los diferentes medios de transporte con el objetivo de seleccionar el más eficiente para transportar nuestra mercadería desde Buenos Aires, Argentina hacia Los Ángeles, Estados Unidos.

Hemos decidido descartar en un primer momento el transporte terrestre dada la gran distancia que existe entre ambos países, la cual sería imposible de cubrir por este medio.

Luego de haber tomado esta decisión decidimos pedir cotización a los distintos freight forwarders que figuraban registrados en la página de aduanas argentinas. A éstos, les solicitamos una cotización tanto de transporte marítimo como aéreo, indicándoles que era preciso mantener la temperatura de la mercadería a 10° C. Obtuvimos la siguiente respuesta por parte del freight forwarder International Cargo:

Imagen N°44: Freight forwarder



Fuente: International Cargo

### 6.9.14.1.1. TRANSPORTE MARITIMO

- POL: Buenos Aires
- POT: Cristobal
- POD: Long Beach, CA
- Comm: Foodstuff
- EQ 20FT RH ( as Equipment substitution) - 40FT RF/RH
- USD 3600/20RF + ISPS USD 13 +AMS USD 35 + Wharfage if Any + Both end locals
- USD 3800/40RH + ISPS USD 13 + AMS USD 35 + wharfage if any + Both end locals
- ( BAF + US THC + low sulphur surcharge, included)
- Weekly Service, Transit time 35 Days AGW/WP/WOG

Validity 31oct2017

### 6.9.14.1.2. TRANSPORTE AÉREO

- Aerolinea: AA
- Vuelos :Diarios Directos
- TTime: 48Hs

Minimo	USD 205.00
- 45 Kgs	USD 5.52 Kg/vol
+ 100 Kgs	USD 4.32 Kg/vol
+ 300 Kgs	USD 3.84 Kg/vol
+ 500 Kgs	USD 3.36 Kg/vol
+ 1000 Kgs	USD 3.12 Kgs/vol

- (Security Surcharge + Fuel surcharge included)

MZ USD 17.00

MC USD 10.00

Manejo USD 120.00

Ingreso TCA USD 0.007 Kg / Vol Min USD 25.00 + IVA

Si bien el transporte marítimo es mucho menos costoso, es importante resaltar que nuestro alfajor cuenta con una vida útil de 90 días, por lo cual afrontar un transit time de 35 días que me ofrece el marítimo implicaría tener que reducir un cuarto de la vida útil de mi mercadería. En cambio, el transporte aéreo me ofrece el beneficio de en aproximadamente 72 hs estar en el depósito de mi cliente ya que posee un transit time de tan sólo 48 hs.

A pesar de que debamos incurrir en mayores costos, hemos decidido otorgar una mayor valoración a preservar la calidad de nuestro producto para que arribe en las condiciones adecuadas al depósito del cliente, y por lo tanto, utilizaremos el medio de transporte aéreo.

La mercadería irá en la bodega delantera del avión en donde la temperatura oscila entre 5 y 10° C. Por otra parte, la empresa efectuará una carta de frío para la aerolínea, indicándole la temperatura en la que deberá permanecer la mercadería.

Es importante tener en cuenta para el transporte aéreo la relación peso volumen/ peso bruto de nuestra mercadería para identificar sobre cuál se aplicará la tarifa.

Tarifa aérea (Kg/Vol)	3,12
-----------------------	------

A continuación reflejaremos el cálculo efectuado:

Imagen N°45: Cálculo de Flete Aéreo

	Abril
Total cant de cajas de 6 unidades	6.480
Cantidad de cajas para exportación	54
Cantidad de pallets	4,50
Total Kilos	3.593
Total Volumen	1.485
Peso kg mayor que Peso volumen	
<b>FLETE AÉREO</b>	
Tarifa aérea (kg/vol)	USD 11.210
Manejo	USD 120,00
<b>TOTAL</b>	<b>USD 11.329,54</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.9.16. SEGURO INTERNACIONAL

Hemos contactado distintos brokers de seguros y hemos decidido contratar una póliza de seguro “Contra todo Riesgo” con la empresa aseguradora “Assekuranza”, la cual cobrará una prima del 0,83% sobre el 110% valor CIF ( equivalente CIP en transporte aéreo) de cada embarque.

### 6.9.17. GASTOS EN DESTINO

Es fundamental que nuestro importador se comprometa a retirar la mercadería en tiempo y forma para que ésta preserve su calidad.

### 6.9.18. GASTOS AEROPORTUARIOS

Los siguientes datos fueron brindados por la compañía estadounidense Cargo International Logistics.

Gastos Aeroportuarios en USA	
Handling fee	USD 85

### 6.9.19. GASTOS DESPACHO ADUANERO

Despachante de Aduana en USA – Cargo International Logistics -	
Customs Entry	USD 185
Bond Charge	USD 310,79
FDA Prior Notice	USD 10

Es fundamental el aviso previo a la FDA, el cual deberá ser realizado 4 hs antes del arribo de la mercadería.

### 6.9.20. TRIBUTOS ADUANEROS

Tributos Aduaneros en USA	
Aranceles (sobre FOB)	4,50%
MPF (sobre FOB)	0,3464%
TOTAL	4,85%

Es fundamental resaltar que la base imponible para el pago de derechos en Estados Unidos es el valor FOB de la mercadería.

### **6.9.21. FLETE INTERNO AEROPUERTO DE LOS ÁNGELES – DEPÓSITO IMPORTADOR**

Para llevar la mercadería al depósito de nuestro cliente contrataremos los servicios de la empresa Dependable Highway Express. Dicha empresa nos ofrece un transporte a temperatura controlada hasta el depósito de nuestro cliente a un precio de:

Flete Interno USA	USD 270
-------------------	---------

### **6.9.22. SEGURO INTERNO AEROPUERTO DE LOS ÁNGELES – DEPÓSITO IMPORTADOR**

Para llevar la mercadería al depósito de nuestro cliente contrataremos los servicios de la empresa Packair cargo insurance que nos ofrecerá un seguro de transporte interno al siguiente precio:

Seguro Interno USA	USD 0,40	Per \$100 insured value
--------------------	----------	-------------------------

La mercadería ha arribado al depósito de nuestro cliente y nos hemos asegurado de que llegue en las condiciones más apropiadas beneficiándonos de la rapidez que nos ofrece el medio de transporte aéreo.

### **6.10. REINTEGROS**

La empresa solicitará la devolución de reintegros de exportación una vez que realice el ingreso y liquidación de divisas, a los 2 días de la fecha de cobro del embarque.

La base imponible para el cálculo del reintegro es: FOB +/- Ajustes - IT - IC - C

Es importante tener en cuenta que si: Si BIR > BID, los reintegros se liquidarán sobre BID

El valor del reintegro será del 4%.

El cobro de los reintegros es a 180 días.

Para obtener los mismos, se presentará ante la aduana la factura comercial en original y copia firmada tanto por el despachante como por un representante de nuestra empresa. Asimismo, se presentará una copia de la guía aérea firmada por el despachante y agente de transporte aduanero.

## **6.12. DEVOLUCIÓN DE IVA**

Veg N'Go pedirá la devolución del IVA de los insumos adquiridos en el mercado interno, con la finalidad de producir la mercadería objeto de exportación.

Es importante resaltar que nuestra empresa califica como “Exportado puro”, es decir, que no compensa su crédito fiscal en el mercado interno.

La devolución se estima que se obtendrá dentro de los 365 días de realizada la solicitud de devolución.

Para obtener la devolución, la empresa entrará a la página web de la AFIP y hará uso del programa aplicativo para la solicitud de reintegro del impuesto al valor agregado facturado.

A través del mismo, completaremos el formulario 404, necesario para el proceso de devolución.<sup>129</sup>

## **7. RIESGOS CRITICOS Y PLAN DE CONTINGENCIA**

A la hora de evaluar el proyecto la empresa debe tener conocimiento de los posibles riesgos a enfrentar y elaborar planes de contingencia. Aquí detallamos los mismos, los cuales se dividen en riesgos internos y externos.

### **7.1. RIESGOS INTERNOS**

*Quiebre de stock:* Frente a un aumento de demanda se cuenta con un inventario el cual no permita llegar al quiebre de stock por falta de mercadería.

*Riesgo operacional:* Posibilidad de que ocurra una contingencia en la empresa. Como, por ejemplo, el mal funcionamiento de una máquina, el cual puede atrasar la producción de la

---

<sup>129</sup> *Recupero del Impuesto al Valor Agregado.* (2016). [ebook] Buenos Aires. Obtenida de: < <https://www.afip.gob.ar/genericos/documentos/RecuperoImpuestoValorAgregadoExportaciones.pdf> > [Consultado el 29 Oct. 2017].

mercadería. Por otro lado, la inexperiencia de los trabajadores puede implicar un retraso en la misma generando costos extras. Para evitar esto, los trabajadores contratados deberán demostrar tener experiencia en el rubro. Asimismo, se realizará una capacitación inicial.

*Riesgo estratégico:* Riesgo asociado a la elección de una estrategia inadecuada para permanecer y competir en el negocio. En nuestro caso al ser nuevos exportadores no contamos con experiencia en el mercado externo. Por esto utilizamos una estrategia de exportación directa, donde le vendemos a distribuidores del país destino, los cuales conocen el mercado.

*Riesgo de Entrega:* Riesgo de que la mercancía que el vendedor pone a disposición del comprador no satisfaga los requisitos de calidad, tiempo y forma de entrega, o que directamente no llegue nunca. Para esto contamos con certificaciones de calidad.

## **7.2. RIESGOS EXTERNOS**

*Riesgo de tipo de cambio:* Una variación en el tipo de cambio puede alterar el beneficio esperado.

*Riesgo de falta de pago del importador:* Riesgo de que el importador no efectúe el pago de la mercadería comprada. Para esto utilizamos como medio de pago la orden de pago contra entrega de documentos.

*Riesgo de Transporte:* el comercio internacional conlleva mayor distancia entre el punto de partida y llegada de las mercancías, por lo tanto, un aumento importante del riesgo. El riesgo de transporte implica el medio de transporte utilizado y las posibles contingencias que puede sufrir la mercadería como en nuestro caso la pérdida de cadena de frío. Para esto utilizaremos geles refrigerados con el fin de asegurar su estado.

*Riesgo legal:* La falta de conocimiento de las leyes, los sistemas jurídicos y los convenios. También hay que tener en cuenta que todos los documentos estén en orden para evitar malentendidos a la hora de despachar la mercancía en aduanas. En el caso de cambiar ciertas normas, se evaluará cambiar la composición del producto con el fin de seguir exportando.

*Riesgos extraordinarios y catastróficos:* riesgos derivados de catástrofes naturales, guerras, huelgas.

## 8. ESQUEMA FINANCIERO

### 8.1. PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN

Para establecer la inflación recurrimos a las proyecciones de distintas fuentes: el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) del BCRA (Banco Central de la República Argentina)<sup>130</sup>, el presupuesto nacional<sup>131</sup> y el FMI<sup>132</sup>. Luego, calculamos un promedio ponderado de la inflación estimada por las distintas fuentes y obtuvimos una inflación proyectada de 16,68% para el primer año.

Para proyectar la inflación de los siguientes años nos basamos en los datos brindados por el BCRA para el 2017, el 2018 y el 2019, dichas variaciones anuales son del 30%, por lo tanto estimamos que para los próximos años la inflación continuará con el mismo comportamiento, salvo en los años 4 y 5 que disminuye un 5% y un 2% respectivamente para hacer una proyección lo más próxima a la realidad y cercana a los dos dígitos de inflación<sup>133</sup>.

Imagen N°46: Proyección de la Inflación

Fuente	Inflación proyectada	Ponderación	Inflación promedio ponderado
REM	15,50%	0,35	16,68%
PRESUPUESTO NACIONAL	15,70%	0,3	
FMI	18,70%	0,35	

1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO	4° AÑO	5° AÑO
2018	2019	2020	2021	2022
16,68%	11,68%	8,17%	7,76%	7,61%

Fuente: Elaboración Propia

<sup>130</sup> *Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado.* (2017). 1st ed. [ebook] Buenos Aires, pág.5. Obtenido de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170929%20Resultados%20web.pdf> [Consulta: 14 Octubre 2017].

<sup>131</sup> *Radiografía del Presupuesto 2018* [en línea]. Ámbito Financiero, Septiembre 2017. En: <http://www.ambito.com/897334-radiografia-del-presupuesto-2018-incremento-de-partidas-sociales-y-recortes-a-subsidios-economicos>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

<sup>132</sup> *FMI estima para Argentina inflación del 25,6% para este año y 18,7% para el 2018* [en línea]. Ámbito Financiero, Septiembre 2017. En: <http://www.ambito.com/879667-fmi-estima-para-argentina-inflacion-del-256-para-este-ano-y-187-para-el-2018>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

<sup>133</sup> *Economía* [en línea]. Ámbito Financiero, Octubre 2017. En: <http://www.ambito.com/900047-argentina-septima-en-el-ranking-mundial-de-inflacion>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

## 8.2. TIPO DE CAMBIO – PROYECCIÓN

Para estimar el tipo de cambio recurrimos a diferentes fuentes, confeccionando lo que se conoce como “canasta de opiniones”. A partir de los tipos de cambio 2018 previsto por el BCRA a través del REM<sup>134</sup>, el Presupuesto Nacional<sup>135</sup> y el mercado de futuros ROFEX<sup>136</sup>. Se realizó un promedio ponderado de acuerdo a la importancia atribuible a cada fuente de información y se obtuvo un tipo de cambio de \$19,7180 para el primer año.

Se proyectó que para el período 2019-2022, el tipo de cambio estará 0,60% por encima de la inflación proyectada para el año correspondiente. Esto se obtuvo a partir de comprar la variación de la inflación y el tipo de cambio para el período 2017-2018. La inflación proyectada por el presupuesto nacional para el 2017 (21%)<sup>137</sup> la comparamos con el promedio ponderado proyectada de inflación que obtuvimos (16,68%). Luego comparamos el tipo de cambio para el 2017 publicado por el BNA (Banco de la Nación Argentina) (\$17,25)<sup>138</sup> con el tipo de cambio proyectado por el BCRA para el 2018 (\$20,9)<sup>139</sup>.

Imagen N°47: Proyección del tipo de cambio

Fuente	Inflación proyectada	Ponderación	Tipo de cambio promedio ponderado
REM	20,90	0,4	19,7180
PRESUPUESTO NACIONAL	19,30	0,3	
ROFEX	18,56	0,3	

1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO	4° AÑO	5° AÑO
2018	2019	2020	2021	2022
19,7180	21,8882	23,5351	25,2103	26,9658

Fuente: Elaboración Propia

<sup>134</sup> *Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado*. (2017). 1st ed. [ebook] Buenos Aires, pág.12. Obtenido de: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170929%20Resultados%20web.pdf> [Consulta: 14 Octubre 2017].

<sup>135</sup> *Dujovne presentó el Presupuesto 2018* [en línea]. *Ámbito Financiero*, Octubre 2017. En: <http://www.ambito.com/897311-dujovne-presento-el-presupuesto-2018-crecimiento-del-35-inflacion-del-10-y-dolar-a--1930>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

<sup>136</sup> *ROFEX* [en línea]. *ROFEX*, Octubre 2017. En: <http://rofex.primary.ventures/home#rofex/futuros>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

<sup>137</sup> *Presupuesto General de la Administración Nacional* (2017). [ebook] Buenos Aires, pág 13. Obtenido de: [https://www.economia.gob.ar/onp/html/comunicados/proy\\_presupuesto2018.pdf](https://www.economia.gob.ar/onp/html/comunicados/proy_presupuesto2018.pdf). [Consulta: 16 Octubre 2017].

<sup>138</sup> *Banco Nación* [en línea]. *Banco Nación*, Octubre 2017. En <http://www.bna.com.ar/>. [Consulta: 16 Octubre 2017].

<sup>139</sup> *Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado*. (2017). 1st ed. [ebook] Buenos Aires, pág.12. Obtenido de: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170929%20Resultados%20web.pdf> [Consulta: 14 Octubre 2017].

### 8.3. COSTOS DEL PROYECTO

Los costos que componen la caja de 6 alfajores tienen los siguientes precios:

Imagen N°48: Proveedores de la materia prima

Proveedor	Producto	Descripción	Precio unitario	Costo de la Caja de 6 u.
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Harina de trigo	Harina 000 Cañuelas X 50 Kg	\$ 400,00	\$ 1,44
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Bicarbonato de Sodio	Bicarbonato De Sodio Emeth 2 Kg	\$ 65,00	\$ 0,02
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Polvo para hornear	Polvo Para Hornear Emeth X 3 Kg	\$ 135,00	\$ 0,08
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Almidón de maíz	Fécula De Maiz Sin Tacc X 10 Kg	\$ 210,00	\$ 0,63
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Azúcar impalpable	Azúcar Impalpable Dewey X 10 Kg	\$ 225,00	\$ 0,81
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Esencia de limón	Esencia De Limón X 1 Lt.	\$ 41,00	\$ 0,05
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Margarina	Margarina Mtk Pastelería 20 kg	\$ 1.070,00	\$ 2,89
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Esencia de vainilla	Esencia Aromatizante De Vainilla X 5 Lt.	\$ 85,00	\$ 0,003
Alimentos Layo	Leche de soja (4,16+5,21)	Leche De Soja Natura 1 litro	\$ 22,00	\$ 1,24
DIETETICA NAZCA	Dulce de leche de soja	Dulce De Leche Mi Soja X 10kg	\$ 1.495,00	\$ 13,46
CGAMANÁ Distribuidora mayorista	Chocolate amargo	Cacao Amargo 1 Kg. Emeth	\$ 135,00	\$ 8,10
				\$ 28,71
				USD 1,70

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el cuadro la mayoría de los insumos son adquiridos en el mismo mayorista para así conseguir mejores precios dado que compramos una gran cantidad de productos. Por otro lado, tenemos dos socios estratégicos que es la Dietética Nazca que nos provee el dulce de leche de soja “Mi Soja” en un envase de 10 kg que no se consigue en todos lados y por otro lado está la marca “Alimentos Layo” que es un productor de leche de soja.

Los costos de la materia prima son de este año con lo cual debemos ajustarlo según la inflación del año 2018 que es cuando se va a llevar a cabo el proyecto. Para esto, se hizo el cálculo del costo de una caja de 6 alfajores por los próximos 5 años, a partir del 2018 hasta el 2022, teniendo en cuenta la inflación y el tipo de cambio proyectado para cada periodo.

Imagen N°49: Ajustes de costos unitario anual

Costo caja de 6 alfajores	ARS	USD
2018	\$33,50	USD 1,70
2019	\$37,41	USD 1,71
2020	\$40,47	USD 1,72
2021	\$43,62	USD 1,73
2022	\$46,93	USD 1,74

En cuanto al costo de los envases y embalajes se trabajó con el mismo método:

Imagen N°50: Ajustes de costos unitarios del packaging

COSTO UNITARIO	ARS	ARS	USD				
	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022
Envoltorio	\$ 0,50	\$ 0,58	USD 0,02959	USD 0,02977	USD 0,02995	USD 0,03013	USD 0,03031
Caja de 6 unidades	\$ 13,69	\$ 15,97	USD 0,81010	USD 0,81499	USD 0,81991	USD 0,82486	USD 0,82983

Fuente: Elaboración propia

Sumando la materia prima más los diferentes packaging llegamos a un precio unitario por caja de 6 unidades de 2,54 USD en 2018:

Imagen N°51: Costos variables unitarios anuales

COSTOS VARIABLES UNITARIOS					
	2018	2019	2020	2021	2022
COSTO UNITARIO MP por caja de 6u.	USD 1,70	USD 1,71	USD 1,72	USD 1,73	USD 1,74
ENVASE PRIMARIO UNITARIO (por caja de 6 u.)	USD 0,03				
ENVASE SECUNDARIO UNITARIO POR CAJA DE 6 UNIDADES	USD 0,81	USD 0,81	USD 0,82	USD 0,82	USD 0,83
COSTO VARIABLE I CAJA DE ALFAJOR VEGANO (6u.)	USD 2,54	USD 2,55	USD 2,57	USD 2,59	USD 2,60

Fuente: Elaboración propia

También como no tenemos ventas en el mercado local tenemos que tener en cuenta los costos fijos que incurrimos para la producción de nuestro producto a exportar.

Imagen N°52: Ajustes de los costos fijos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN FIJOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra	USD 69.757,64	USD 70.037,02	USD 70.318,08	USD 70.600,84	USD 70.885,31
Alquiler de Fábrica	USD 46.866,09	USD 47.148,99	USD 47.433,59	USD 47.719,91	USD 48.007,95
Servicio de Electricidad	USD 1.465,97	USD 1.474,82	USD 1.483,72	USD 1.492,68	USD 1.501,69
Servicio de Agua	USD 1.325,39	USD 1.333,39	USD 1.341,44	USD 1.349,53	USD 1.357,68
Servicio de Gas Natural	USD 291,27	USD 293,03	USD 294,80	USD 296,58	USD 298,37
Total	USD 119.706,37	USD 120.287,24	USD 120.871,63	USD 121.459,54	USD 122.051,00

Fuente: Elaboración propia

Tanto los costos fijos como los costos variables se deben tener en cuenta a la hora de fijar el costo de producción, estos se incrementarán en los cinco años del proyecto debido al incremento de la inflación que tenemos en Argentina como así también por el incremento de los costos ya que aumentamos la producción en los próximos años.

Imagen N°53: Costos totales anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costo Total Unitario</b>	USD 5,52	USD 5,22	USD 5,11	USD 4,83	USD 4,74
<b>Costo Total envío</b>	USD 384.330,87	USD 525.161,14	USD 531.393,25	USD 566.712,91	USD 597.748,64

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al costo unitario anual se puede ver que a lo largo de los 5 años este va disminuyendo debido a que aumentamos las cantidades embarcadas que son enviadas a EE.UU. generando así una “especie de economía de escala” que nos permite tener una disminución en los costos en general.

#### 8.4. SUELDOS (RECURSOS HUMANOS)

El personal de nuestra organización queda regido por el **CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 272/96 RAMA PASTERERÍA**. Que incluye a la Federación de Trabajadores Pasteleros, Servicios Rápidos, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros y además a la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés, la Asociación Panaderos de Capital Federal y la Federación Industrial Panaderil de la Provincia de Buenos Aires.<sup>140</sup> Pero hay que tener en cuenta que este convenio toma de base lo determinado por la Convención Colectiva de Trabajo N° 344/75, que no contempla el personal jerárquico. Por este motivo, el gerente general junto con los analistas quedara fuera de convenio.

Por otro lado, el convenio colectivo de trabajo estipula las diferentes jornadas de trabajo y nosotros optamos por la jornada de nueve horas 36 minutos. Que tiene una jornada de cuarenta y ocho horas semanales que se distribuye en jornadas continuas de 5 días. Manteniéndose cerrada la empresa los días sábado y domingo.

Tendremos un operario que se encuentra en la escala del convenio colectivo como oficial de sección que estará encargado de los batidos, el horneado, la chocolatería entre otras tareas. Al mismo tiempo tendremos dos operarios ayudantes que están bajo la tutela del oficial de sección para asistirlo en las tareas que deben llevar a cabo para la producción de los alfajores.

<sup>140</sup> *Convenio Colectivo de Trabajo N° 272/96 Rama Pastelería* [en línea]. Sindicato de trabajadores pasteleros. En < <https://pasteleros.org/uploads/Convenio%20272-96%202016rama%20Pasteleria%20.pdf> >. [Consulta: 24 de septiembre. 2017].

En cuanto a los salarios del gerente general y los analistas al no regirse por un convenio colectivo tenemos en cuenta los salarios que se maneja en el mercado de trabajo.

Para calcular el sueldo de nuestro personal tuvimos en cuenta la tabla de aportes y contribuciones del gobierno de la República Argentina:<sup>141</sup>

Los aportes que hará el trabajador de su sueldo bruto es 11% en concepto de jubilación, 3% en INSSJP y 3% para la obra social. Llegando así a su sueldo neto en mano. Pero en el caso de los que se encuentran bajo convenio colectivo deberían abonar además en concepto de cuota sindical un 2%.

Por otro lado, nosotros como empleadores debemos pagar las contribuciones patronales que serán un 32,03%. Este porcentaje está compuesto por: 16% de jubilación, 2% de PAMI o INSSJP, 5% para la obra social, 7,5% por asignaciones familiares, 1,5% en fondo nacional de empleo y 0,03% en concepto de seguro de vida obligatorio.

En cuanto al sueldo anual complementario al tener personal bajo convenio este estipula que se debe pagar el SAC 3 veces al año, en abril, agosto y en noviembre. Mientras que al personal jerárquico se le pagara dos veces al año los meses de junio y diciembre. Por otro lado, las paritarias del año 2016 al 2017 se pagaron en agosto y en noviembre un 2% sobre la inflación, con lo cual para los próximos 5 años estipulamos que se mantendrá de la misma forma. Es decir, que las paritarias van a pagar un 2% sobre la inflación del 2018. Si bien las paritarias es solo para el personal bajo convenio también se negoció pagarle el aumento en el sueldo a los demás empleados bajo el mismo método para no generar un mal ambiente de trabajo entre ellos. Además, se negoció que las paritarias para los primeros 5 años queden fijas en un 30% anual para motivar a todos nuestros empleados a apostar por nuestra empresa que recién está comenzando.

## **8.5. AMORTIZACIÓN DE MAQUINARIAS Y MUEBLES Y ÚTILES**

Se optó por una depreciación lineal de las maquinarias por año de alta completo por un período de diez años y para los muebles y útiles por un período de cinco años.

Calculamos la amortización de las máquinas y de los muebles y útiles a cinco años.

---

<sup>141</sup> *Salarios* [en línea]. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. En < <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario> >. [Consulta: 24 de septiembre. 2017].

Una vez concluidos los cinco años del proyecto, las maquinarias permanecerán en la empresa, produciéndose, el último año, un ahorro impositivo de USD 6.196,96.

Imagen N°54: Amortización de maquinarias y muebles y útiles

Concepto	Precio total sin IVA	Años de depreciación	1-AÑO	2-AÑO	3-AÑO	4-AÑO	5-AÑO	Depreciación total anual
Máquinas	USD 35.411,22	10	USD 3.541,12	<b>USD 17.705,61</b>				
Muebles y útiles	USD 9.640,05	5	USD 1.928,01	<b>USD 9.640,05</b>				

Fuente: Elaboración propia

Imagen N°55: Detalle de amortizaciones

Flujo de inversiones en activos fijos	Cantidad	Costo Total en USD
Amasadora	1	USD 774,98
Estampadora rotativa continua = Moldeadora	1	USD 4.610,46
Horno rotativo	1	USD 6.286,99
Dosificadora automática de dulce	1	USD 2.533,22
Templadora de chocolate 6/8Kg	1	USD 2.119,89
Túnel continuo/frío	1	USD 8.758,24
Máquina para envasar alfajores	1	USD 10.327,44
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>USD 35.411,22</b>

**Años del proyecto**

5

		Concepto	USD
<b>Máquinas</b>	Valor inicial		USD 35.411,22
	Años de depreciación	Amortización anual	USD 3.541,12
	10	Amortización acumulada	USD 17.705,61
		<b>Valor Final al año 5</b>	<b>USD 17.705,61</b>
		Venta máquinas	USD 0,00
		Valor residual	USD 17.705,61
		Resultado Bruto	-USD 17.705,61
		Ahorro Impositivo (alícuota impuesto 35%)	USD 6.196,96
		<b>Flujo al año 5</b>	<b>USD 6.196,96</b>

		Concepto	USD
<b>Muebles y útiles</b>	Valor inicial		USD 9.640,05
	Años de depreciación	Amortización anual	USD 1.928,01
	5	Amortización acumulada	USD 9.640,05
		<b>Valor Final al año 5</b>	<b>USD 0,00</b>
		Venta muebles y útiles	USD 0,00
		Valor residual	USD 0,00
		Resultado Bruto	USD 0,00
		Ahorro Impositivo (alícuota impuesto 35%)	USD 0,00
		<b>Flujo al año 5</b>	<b>USD 0,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.6. ESTADO DE RESULTADOS

Para poder realizar un correcto Estado de resultado proyectado a 5 años de la empresa Veg n’ Go, creímos que sería primordial hacer el análisis mensual del año 2018, es decir, el primer año. Una vez enmarcado el primer año se decidió realizar un informe más a detalle de los estados de resultados hasta el año 2022. Para realizar el estado de resultado proyectado se tuvieron en cuenta que los montos en dólares estuvieran al tipo de cambio proyectado para sus respectivos años. Además, se consideró los diferentes costos y gastos que la empresa tuvo que afrontar para llevar a cabo este proyecto.

Imagen N°56: Estado de Resultados Veg n’ Go

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (en USD)						
	MOMENTO 0	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
<b>VENTAS</b>		USD 486.468,78	USD 703.595,55	USD 727.268,13	USD 819.561,86	USD 881.496,26
<b>COSTOS</b>						
COSTOS INICIALES NO HUNDIDOS		-USD 7.141,81				
COSTO DE PRODUCCIÓN		-USD 268.074,48	-USD 334.877,03	-USD 344.490,30	-USD 374.436,97	-USD 396.906,25
COSTO DE INVENTARIO		-USD 24.644,10	-USD 35.600,00	-USD 37.093,99	-USD 41.950,47	-USD 45.569,63
COSTOS DE EXPORTACIÓN		-USD 36.123,37	-USD 45.876,30	-USD 49.536,46	-USD 55.566,19	-USD 61.369,30
COSTOS FINANCIEROS IVA		-USD 4.245,17	-USD 6.739,12	-USD 7.019,29	USD 7.929,05	-USD 8.579,69
<b>COSTOS TOTALES</b>		-USD 340.228,93	-USD 423.092,44	-USD 438.140,05	-USD 464.024,58	-USD 512.424,87
<b>RESULTADO BRUTO</b>		USD 146.239,84	USD 280.503,11	USD 289.128,08	USD 355.537,28	USD 369.071,40
<b>GASTOS</b>						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		-USD 131.283,32	-USD 131.908,97	-USD 132.538,40	-USD 133.171,63	-USD 133.808,68
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		-USD 5.616,64	-USD 18.337,81	-USD 6.455,25	-USD 6.882,18	-USD 7.559,12
<b>GASTOS TOTALES</b>		-USD 136.899,97	-USD 150.246,79	-USD 138.993,65	-USD 140.053,80	-USD 141.367,79
<b>AMORTIZACIÓN PROYECTADA</b>						
AMORTIZACIÓN PROYECTADA		-USD 5.469,13				
REINTEGROS		USD 5.999,76	USD 27.243,31	USD 28.445,67	USD 31.002,42	USD 34.119,26
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>		USD 9.870,50	USD 152.030,50	USD 173.110,97	USD 241.016,76	USD 256.353,73
<b>IMPUESTOS</b>						
TASA DE IMPUESTO (35%)		0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS		-3.454,67	-53.210,68	-60.588,84	-84.355,87	-89.723,81
<b>RESULTADO NETO</b>		USD 6.415,82	USD 98.819,83	USD 112.522,13	USD 156.660,90	USD 166.629,93

Fuente: Elaboración propia

## 8.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Por otro lado, también desarrollamos el flujo de caja anual que corresponde al estado de resultado presentado en el capítulo 8.6.”Estado de Resultados”. En el momento 0 se detalla la inversión inicial en activos fijos que para el año 5 tendríamos un ahorro impositivo por las maquinarias que posee la empresa, además en el momento 0 tenemos en cuenta el flujo de capital de trabajo neto. Todo esto se detallará más en profundidad en el capítulo 8.9. “inversión inicial”. A partir del año 1 comenzamos a tener el Flujo Efectivo Operativo que es el ingreso en dinero que genera Veg n’ Go por el ejercicio de su actividad.

Imagen N°57: Flujo de Caja proyectado

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FEO		USD 11.884,96	USD 104.288,96	USD 117.991,26	USD 162.130,03	USD 172.099,06
FLUJO ACTIVOS FIJOS	-USD 59.541,04	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 6.196,96
FLUJO CAPITAL DE TRABAJO NETO	-USD 73.908,68	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	
<b>FLUJOS DE FONDOS</b>	<b>-USD 133.449,72</b>	<b>USD 11.884,96</b>	<b>USD 104.288,96</b>	<b>USD 117.991,26</b>	<b>USD 162.130,03</b>	<b>USD 178.296,02</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.8. FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos tiene en cuenta las entradas y salidas de dinero del periodo analizado. Por este motivo, se detalló el primer año para analizar mejor los movimientos que se efectuaron durante el año 2018.

Imagen N°58: Flujo de Fondos año 2018 (año 1)

	FLUJO DE FONDOS													AÑO 1			
	0°M	1°M	2°M	3°M	4°M	5°M	6°M	7°M	8°M	9°M	10°M	11°M	12°M				
APORTE DE LOS SOCIOS	USD 120.770,95																
PRÉSTAMO	USD 12.678,77																
REINTEGRO																	
VENTAS		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 45.276,96	USD 45.276,96	USD 59.439,98	USD 59.439,98	USD 56.735,94	USD 50.307,73	USD 47.792,34	USD 52.683,37	USD 69.515,50	USD 486.468,78	USD 486.468,78	USD 486.468,78	USD 486.468,78
DEVOLUCIÓN IVA																	
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>USD 133.449,72</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 45.276,96</b>	<b>USD 45.276,96</b>	<b>USD 59.439,98</b>	<b>USD 59.439,98</b>	<b>USD 56.735,94</b>	<b>USD 50.307,73</b>	<b>USD 49.603,42</b>	<b>USD 54.494,45</b>	<b>USD 71.893,10</b>	<b>USD 492.468,53</b>	<b>USD 492.468,53</b>	<b>USD 492.468,53</b>	<b>USD 492.468,53</b>
MAQUINARIAS	-USD 54.140,24																USD 0,00
MUEBLES Y ÚTILES	-USD 5.400,79																USD 0,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		-USD 10.721,08	-USD 9.934,66	-USD 9.934,66	-USD 13.934,66	-USD 9.934,66	-USD 14.370,37	-USD 11.098,59	-USD 9.934,66	-USD 9.934,66	-USD 9.934,66	-USD 11.468,53	-USD 14.370,37	-USD 131.571,55	-USD 131.571,55	-USD 131.571,55	-USD 131.571,55
COSTOS INICIALES NO HUNDIDOS		-USD 5.308,83	USD 0,00	-USD 1.832,98	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	-USD 7.141,81									
COSTOS FIJOS		-USD 9.405,71	-USD 9.405,71	-USD 9.405,71	-USD 11.153,49	-USD 9.405,71	-USD 9.405,71	-USD 10.093,64	-USD 11.153,49	-USD 9.405,71	-USD 9.405,71	-USD 10.312,28	-USD 11.153,49	-USD 119.706,37	-USD 119.706,37	-USD 119.706,37	-USD 119.706,37
COSTOS VARIABLES		USD 0,00	-USD 8,06	-USD 10,75	-USD 17.410,00	-USD 17.410,00	-USD 23.213,34	-USD 23.213,34	-USD 22.246,12	-USD 19.344,45	-USD 18.377,23	-USD 20.311,67	-USD 27.082,23	-USD 188.627,18	-USD 188.627,18	-USD 188.627,18	-USD 188.627,18
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	-USD 1.660,89	-USD 3.012,45	-USD 3.923,81	-USD 3.329,83	-USD 2.763,26	-USD 2.838,93	-USD 2.971,05	-USD 5.360,64	-USD 3.454,67	-USD 3.454,67	-USD 3.454,67	-USD 3.454,67
COSTOS DE EXPORTACIÓN		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	-USD 4.452,39	-USD 4.428,13	-USD 5.084,91	-USD 5.060,65	-USD 5.021,48	-USD 4.549,33	-USD 4.512,99	-USD 4.890,69	-USD 5.610,38	-USD 43.610,93	-USD 43.610,93	-USD 43.610,93	-USD 43.610,93
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		-USD 639,88	-USD 619,88	-USD 619,88	-USD 639,88	-USD 639,88	-USD 639,88	-USD 639,88	-USD 619,88	-USD 7.598,59	-USD 7.598,59	-USD 7.598,59	-USD 7.598,59				
COSTOS INVENTARIOS MP		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	-USD 2.752,56	-USD 2.752,56	-USD 3.670,08	-USD 3.670,08	-USD 3.517,16	-USD 3.058,40	-USD 2.905,48	-USD 3.211,32	-USD 4.281,75	-USD 29.819,36	-USD 29.819,36	-USD 29.819,36	-USD 29.819,36
DEVOLUCIÓN PRÉSTAMO		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00												
<b>TOTAL EGRESO</b>	<b>-USD 59.541,04</b>	<b>-USD 26.075,51</b>	<b>-USD 19.988,31</b>	<b>-USD 21.823,98</b>	<b>-USD 50.342,97</b>	<b>-USD 46.231,83</b>	<b>-USD 59.376,74</b>	<b>-USD 57.679,98</b>	<b>-USD 55.842,60</b>	<b>-USD 49.695,68</b>	<b>-USD 48.614,88</b>	<b>-USD 53.785,41</b>	<b>-USD 68.478,74</b>	<b>-USD 531.530,46</b>	<b>-USD 531.530,46</b>	<b>-USD 531.530,46</b>	<b>-USD 531.530,46</b>
<b>TOTAL FLUJO DE FONDOS</b>	<b>USD 73.908,68</b>	<b>-USD 26.075,51</b>	<b>-USD 19.988,31</b>	<b>-USD 21.823,98</b>	<b>-USD 5.066,01</b>	<b>-USD 954,87</b>	<b>USD 63,25</b>	<b>USD 1.760,00</b>	<b>USD 893,34</b>	<b>USD 612,05</b>	<b>USD 988,55</b>	<b>USD 709,04</b>	<b>USD 3.414,36</b>	<b>-USD 39.061,93</b>	<b>-USD 39.061,93</b>	<b>-USD 39.061,93</b>	<b>-USD 39.061,93</b>
<b>FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>	<b>USD 73.908,68</b>	<b>USD 47.833,18</b>	<b>USD 27.844,87</b>	<b>USD 6.020,88</b>	<b>USD 954,87</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 63,25</b>	<b>USD 1.823,24</b>	<b>USD 2.716,58</b>	<b>USD 3.328,63</b>	<b>USD 4.317,18</b>	<b>USD 5.026,27</b>	<b>USD 8.440,58</b>	<b>-USD 30.621,35</b>	<b>-USD 30.621,35</b>	<b>-USD 30.621,35</b>	<b>-USD 30.621,35</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.9. INVERSIÓN INICIAL

En cuanto a la inversión inicial para empezar nuestro proyecto se necesitó un total de **USD 133.449,72**. Una parte de esta inversión se utilizó para la compra de activos fijos como los muebles y útiles para comenzar la empresa como así también la maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso productivo. Otra parte de la inversión inicial se utilizó en el capital de trabajo neto, que tuvo en cuenta los activos de corto plazo, es decir, el dinero para mantener los costos de los primeros meses de empezar el proyecto. Esto se debe a que recién en el cuarto mes vamos a recibir dinero por la primera venta que realizamos en Estados Unidos. Los costos hundidos no se tuvieron en cuenta para calcular la inversión inicial.

Cada socio aportó un total de **USD 30.192,74**. Como con el aporte de los socios no se llegó a cubrir el total de la inversión inicial tomamos financiación a través del fondo semilla (ver capítulo 8.10. financiación).

La estructura de capital de Veg n' Go quedó conformada por:

- ❖ 90,50% es aporte de los socios
- ❖ 9,50% deuda.

Imagen N°59: Inversión inicial de Veg n' Go

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>ARS</b>	<b>USD</b>
Amasadora	\$ 18.490	USD 1.094
Estampadora rotativa continua = Moldeadora	\$ 110.000	USD 6.509
Horno rotativo	\$ 150.000	USD 8.876
Dosificadora automática de dulce	\$ 60.440	USD 3.576
Templadora de chocolate 6/8Kg	\$ 50.578	USD 2.993
Túnel continuo/frío	\$ 208.961	USD 12.365
Máquina para envasar alfajores	\$ 246.400	USD 14.581
Cámara de refrigeración media temperatura	\$ 70.059	USD 4.146
<b>Total maquinaria</b>	<b>\$ 914.927</b>	<b>USD 54.140</b>
<b>Muebles y útiles</b>	<b>\$ 91.269</b>	<b>USD 5.401</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 1.006.197</b>	<b>USD 59.541</b>
AÑO 1		
<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>ARS</b>	<b>USD</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ 1.457.331,44</b>	<b>USD 73.908,68</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>USD 133.449,72</b>
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
	<b>MONTO</b>	<b>COMPOSICIÓN</b>
DEUDA	USD 12.678,77	9,50%
APORTE SOCIOS	USD 120.771	90,50%

Fuente: Elaboración propia

## 8.10. FINANCIACIÓN

Hemos elegido el “Fondo Semilla” otorgado por el Ministerio de Producción de Presidencia de la Nación, dado que al ser una start-up que recién comienza sus operaciones es poco probable obtener financiación a través de bancos.

### *Fondo Semilla*

Para la financiación de nuestro proyecto investigamos que planes se encontraban vigentes actualmente.

El Ministerio de Producción de la Presidencia de la Nación ofrece un crédito a tasa cero para emprendedores o personas que tengan una idea para desarrollar. El monto del

préstamo de honor es de hasta 250.000 PESOS como máximo. Por otro lado, se tiene la oportunidad de elegir una incubadora para que te asista en lo que requieras.<sup>142</sup>

Entre los requisitos que se necesitan para adquirir el préstamo se encuentran:

- Ser argentino o extranjero con residencia permanente
- Ser mayor de 18 años
- Tener una idea de proyecto ó
- Tener un emprendimiento productivo que no supere el año de antigüedad respecto de su primera factura ó

Para poder ser elegidos es necesario elegir una incubadora, la que se adapte más a tu proyecto, y junto con esta grabar un video contando tu idea o proyecto. Luego si es elegido tú incubadora carga el plan de negocios y si este es aprobado se deberán presentar todos los documentos requeridos.

Según las bases y condiciones del Plan una vez transcurridos 19 meses, desde la fecha de recepción del desembolso, se procede a la devolución del préstamo. La misma consiste en 20 cuotas de capital trimestrales.

## 8.11. DETERMINACION DE CAPM Y WACC

Para realizar el cálculo del CAPM se tuvieron en cuenta los siguientes datos:

1. Se determina como tasa libre de riesgo (rf), el bono del tesoro americano a 5 años, con un rendimiento del 1,768%<sup>143</sup>.
2. El rendimiento del porfolio del mercado lo obtuvimos del S&P 500 a 5 años que rinde un 12,82 %<sup>144</sup>
3. El Beta de la industria de procesamiento de alimentos es de 0.76, con el cual obtuvimos el Beta desapalancado = 0.64.<sup>145</sup>

---

<sup>142</sup> Fondo semilla [en línea]: Ministerio de Produccion, Presidencia de la Nacion, 2017. En: < <http://www.produccion.gob.ar/tramites/fondo-semilla-51341> > [Consultado: 20 de Octubre 2017]

<sup>143</sup> Tasas del Tesoro de E.U.A.(2017)[ en línea] Bloomberg, 2017. En < <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677> > [Consultado 25 de Oct. 2017]

<sup>144</sup> S&P 500 [en línea] : Down Jones Indices LLC, 2017. En: < <http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500> > [Consultado 25 de Oct. 2017]

4. El riesgo País de Argentina es de 0.0348<sup>146</sup>
5. La tasa correspondiente a los impuestos a las ganancias es del 35
6. La estructura de capital de la industria (D/E) es del 27,59%, mientras que la de la empresa, es del 10,51 %.<sup>147</sup>

Tomando el dato de la estructura de capital propio de la empresa y el beta desapalancado del sector industrial, obtenemos el Beta apalancado (BI). Este representa la sensibilidad del rendimiento del proyecto, con respecto a la variabilidad del índice del mercado

### 8.11.1 CÁLCULO BETA DE LA EMPRESA

$$BI : 0,6444 * [1 + 10,51 * (1 - 0,35)] = 0,6885.$$

Por otro lado, calculamos el Ke, el cual indica la tasa de retorno exigida por el accionista. Para determinarla, se tuvo en cuenta el riesgo país de Argentina.

$$KE = 0,01768 + 0,6885 * (0,1282 - 0,01768) + 0,0348 = 0,1286$$

Por último, se determinó el promedio ponderado del costo de capital (WACC), que indica la tasa de descuento para los flujos de caja futuros del proyecto de inversión.

$$WACC = (0,1286 * (120.771 / (120.771 + 12.678,77))) + (0 * (1 - 0,35) * (12.678,77 / (120.771 + 120.771)))$$

$$WACC = 11,64 \%$$

### 8.12. CALCULO VAN Y TIR

Para evaluar el proyecto se consideraron todos los flujos de cajas, también el valor tiempo del dinero como así también los diferentes riesgos que se deben asumir. Teniendo en cuenta todo lo demás y realizando un análisis financiero en detalle podemos afirmar que este proyecto genera valor a los accionistas.

---

<sup>145</sup> Damodaran [en línea]: Damodaran 2017. En < <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> > [Consultado 27 de Oct. 2017]

<sup>146</sup> Argentina Riesgo País [en línea]: Ambito Financiero, 27 de Oct. 2017. En < <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2> > [Consultado 27 de Oct. 2017]

<sup>147</sup> Pages.stern.nyu.edu. (2016). Betas. [online] Obtenida de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) [Consultado el 25 Sep. 2016].

Para la aceptación de proyecto se comparó el costo de capital de la empresa (WACC) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

La TIR de Veg n’ Go es de **53,98%** que es bastante más elevada que el costo de capital de la empresa (WACC), que es de **11,64%**. Por otro lado, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto nos dio positivo por un valor de **USD 252.915,35**.

Imagen N°60: Valor Actual Neto – Tasa Interna de Retorno – WACC

<b>VAN</b>	USD 252.915,35	<b>CONCLUSIÓN</b>	
		<b>ACEPTO PROYECTO</b>	
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	53,98%	<b>WACC</b>	11,64%

Fuente: Elaboración propia

### 8.13. PAYBACK

El periodo de recupero o “payback” sin descontar el dinero que se invirtió en el proyecto va a ser de 2 años y 2 meses aproximadamente.

Imagen N°61: Payback Común

<b>PAYBACK COMÚN</b>						
<b>Períodos</b>	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	-USD 133.449,72	USD 11.884,96	USD 104.288,96	USD 117.991,26	USD 162.130,03	USD 178.296,02
Flujos de caja acumulados	-USD 133.449,72	-USD 121.564,77	-USD 17.275,81	USD 100.715,46	USD 262.845,48	USD 441.141,51

Fuente: Elaboración propia

Si consideramos el valor tiempo del dinero en los flujos de caja y determinamos el periodo de recupero de todo lo invertido, se debería calcular el payback descontado o el periodo de recupero descontado que nos dio para nuestro proyecto un periodo de 2 años y 6 meses. Esto quiere decir, que en 2 años y 6 meses vamos a recuperar el dinero invertido.

Imagen N°62: Payback Actualizado

<b>PAYBACK ACTUALIZADO</b>						
<b>Períodos</b>	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja descontados	-USD 133.449,72	USD 10.646,26	USD 83.683,06	USD 84.810,32	USD 104.390,72	USD 102.834,71
Flujos de caja acumulados	-USD 133.449,72	-USD 122.803,46	-USD 39.120,40	USD 45.689,92	USD 150.080,64	USD 252.915,35

Fuente: Elaboración propia

## 8.14. INDICE DE RENTABILIDAD

El índice de rentabilidad del proyecto de Veg n' Go es de 2,90. El Índice de Rentabilidad es un indicador que nos muestra el desempeño del proyecto. Como obtuvimos un índice de rentabilidad mayor a 1, concluimos que el proyecto se acepta.

## 8.15. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### 8.15.1. SENSIBILIDAD DEL NIVEL DE VENTAS

Si las ventas anuales en el mercado internacional disminuyeran un 15%, el proyecto propuesto por nuestra empresa sigue aceptándose porque agrega valor, siendo la TIR mayor al WACC. En tanto que, si las ventas disminuyen un 25%, el proyecto debería rechazarse debido a que la tasa interna de retorno es inferior al WACC.

### 8.15.2. SENSIBILIDAD DEL TIPO DE CAMBIO

Si hubiera una apreciación anual del tipo de cambio del 20% el proyecto se aceptaría con una TIR de 21,17%. En cambio, si la apreciación anual fuera del 50%, el proyecto se rechazaría con una TIR de 10,45% inferior al WACC.

### 8.15.3. SENSIBILIDAD DE LA INFLACIÓN

Suponiendo una inflación anual del 300% durante los años del proyecto, se aceptaría el mismo porque la TIR continúa siendo superior al WACC (14,51% > 11,64%). Sin embargo, si se estima una inflación del orden del 400% durante los años de duración del proyecto, se rechazaría el mismo por ser la TIR inferior al WACC (10,61% < 11,64%).

Cabe destacar que el escenario dos y tres son poco probables que sucedan, por lo tanto, no representan un riesgo significativo para nuestro proyecto.

## 9. CONCLUSIÓN

A lo largo del trabajo se ha demostrado que el proyecto es económicamente viable.

El VAN del mismo es positivo, motivo por el cual la empresa obtiene rentabilidad en la realización del proyecto.

La TIR es mayor al WACC.

La finalidad del proyecto es introducir un nuevo producto en un mercado que aún no se encuentra explotado. Esto mismo nos da la oportunidad de posicionarnos desde un principio y destacarnos frente a posibles competidores potenciales que surjan con el tiempo, ya que seremos los primeros en ingresar con este producto, el alfajor vegano.

Finalmente, la industria en la que nos encontramos se encuentra en crecimiento a nivel mundial, lo que garantiza, en parte, la sostenibilidad de nuestro negocio a largo plazo.

## 10. ANEXOS

### 10.1. ANEXO MACROENTORNO

A raíz del análisis efectuado, el cual podrá encontrar en anexo, podemos concluir que el mercado californiano ofrece grandes oportunidades para nuestro producto. Hemos arribado a dicha conclusión a partir del siguiente estudio:

En cuanto al **entorno económico**, Estados Unidos es la 1° economía a nivel mundial<sup>148</sup>. Por otra parte, el **PBI per cápita** está incrementando<sup>149</sup> y la **inflación** se espera que disminuya a 2,9% en los próximos años<sup>150</sup>. Ambas variables tienen un gran impacto en el poder de compra de nuestro consumidor latino.

En el **indicador global de competitividad**, Estados Unidos ocupa el puesto N° 3<sup>151</sup>. Si bien Argentina simplemente tiene una participación del 0,2% en las **importaciones** estadounidenses<sup>152</sup>, las exportaciones desde Argentina hacia Estados Unidos de alfajores están incrementándose.<sup>153</sup> Por otro lado, California es el "Estado dorado" estadounidense, presenta uno de los más elevados PBI per cápita, es el principal destino de la inversión extranjera directa y se estima que en los próximos años experimentará un crecimiento sin precedentes.<sup>154</sup>

---

<sup>148</sup>Estados Unidos: Política y Economía [en línea]. Export Entreprises SA. Argentina: Santander Río, Agosto 2017. <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economial>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>149</sup> Ficha económica país: Estados Unidos [en línea]: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, Diciembre 2016. <<http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°1. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>150</sup> Inflation; Consumer Price Index [en línea]. CA Department of Finance. California: Department of Industrial Relations, Mayo 2017. <<http://www.dof.ca.gov/Forecasting/Economics/Indicators/Inflation/>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>151</sup> The Global Competitiveness Report [en línea]: Klaus Schwab, Foro Económico Mundial, Septiembre 2016. <[http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)>. Página 23, cuadro N°1. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>152</sup> Ficha económica país: Estados Unidos [en línea]: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, Diciembre 2016. <<http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°2. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>153</sup> Definitive Export de 1905.90.90.410A destinadas hacia Estados Unidos [en línea]. Scavage. Argentina: Scavage, 2017. <<https://www.scavage.com/trade?menu=ar.export/definitive&query=product:19059090410+country:212&group=2,1&resolve=1&inquiry=country>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>154</sup> California, el estado dorado. [en línea]. ICEX. España: ICEX, Octubre 2016. <<http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2016667627.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

La **industria alimentaria** estadounidense crecerá a un ritmo constante en los siguientes años.<sup>155</sup>

Con respecto al **entorno sociocultural**, en Estados Unidos, el **índice de desarrollo humano**, ha mejorado en los últimos años<sup>156</sup>. Por otra parte, la **tasa de desempleo** en California particularmente, registró su nivel más bajo en el año 2017. Además, dicho estado es responsable del 20% del crecimiento del empleo en todo el país.

California es un estado “**multiétnico**”, y particularmente, la población hispana -nuestro mercado meta-ya es mayoría en dicho estado. En los últimos años, el poder adquisitivo de dicho grupo poblacional, particularmente de la clase media ha estado en constante crecimiento. Dentro de la población hispana, los argentinos son aquellos que poseen el mayor patrimonio.

Por otra parte, de acuerdo con un estudio realizado por Prochile, el mercado hispano en Estados Unidos es el sector de más rápido crecimiento. A pesar de que los latinos hayan emigrado de sus países de origen siguen siendo fieles a sus viejas costumbres. Además, esto ha provocado que los estadounidenses comenzaran a adoptar la cultura de éstos. Los consumidores estadounidenses se interesan por probar y conocer diferentes comidas de diversas etnias. Existe una tendencia hacia la internacionalización de los hábitos de consumo

Otra de las tendencias que se reflejan en California es el **veganismo**. Los consumidores de origen latino residentes en California que se identifican como veganos representan el 1,85% de la población.

Por otro lado, dado el poco tiempo con el que cuentan los consumidores estadounidenses en sus días habituales, éstos últimos buscan soluciones prácticas.

Por lo tanto, estas tres marcadas tendencias, representan una gran oportunidad para exportar nuestro producto.

---

<sup>155</sup> . *La industria de alimentos de Estados Unidos se prevé que crezca 2.9% en los segmentos de snacks y productos cárnicos* [en línea]. Industria alimenticia. España: Industria alimenticia, Marzo 2016. < <http://www.industriaalimenticia.com/articles/88241-la-industria-de-alimentos-de-estados-unidos-se-preve-que-crezca---en-los-segmentos-de-snacks-y-productos-carnicos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>156</sup> *Estados Unidos: Índice de Desarrollo Humanos* [en línea]. Datos macro. España: Datos macro, 2016. <<http://www.datosmacro.com/idh/usa>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

Con respecto al **entorno político-legal**, nos favorece que la forma de gobierno sea una **república** dado que los inversores internacionales solemos preferir dicha forma de gobierno.

Otro aspecto positivo es que el “**Riesgo-País**” de Estados Unidos es nulo.

Por otra parte, a pesar de que no haya ningún acuerdo ratificado entre Argentina y Estados Unidos, ambos son miembros de la **Organización Mundial de Comercio** y las relaciones comerciales entre dichos países se han profundizado a partir de la llegada de la nueva presidencia argentina.

A pesar de que los controles se hicieron más rigurosos luego de la llegada de Donald Trump a la presidencia estadounidense, Estados Unidos ocupa un puesto en el top ten del ranking efectuado por el Banco Mundial, que tiene en cuenta los países con mayor facilidad para hacer negocios.

Existe cierta **normativa** que hay que tener en cuenta para la exportación de nuestro producto hacia los Estados Unidos, como, por ejemplo, referidas al embalaje de madera, a los alimentos procesados y, particularmente al etiquetado de los productos.

Por último, también es importante tener en cuenta las **barreras arancelarias**, por lo cual, de acuerdo con las investigaciones realizadas nuestro producto cuenta con un arancel a la importación del 4% en Estados Unidos.

En cuanto al **entorno ambiental**, la **Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (EPA por sus siglas en ingles) y, particularmente en el estado de California la **Agencia de Protección Ambiental de California** son las encargadas de regular el impacto que producen las empresas en el entorno donde se encuentran y de aplicar las leyes ambientales en el territorio estadounidense.

A pesar de que Estados Unidos posee el 40% de la **deuda climática mundial**, posee un **déficit** en la huella ecológica y sea uno de los países que mayor produce **gases de efecto invernadero**, y que Donald Trump haya decidido retirarse del Acuerdo de París sobre medio ambiente, en Estados Unidos se está viviendo una “**revolución verde**”. Los consumidores estadounidenses han comenzado a tomar conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y

buscan productos que preserven el mismo. La oferta de productos ecológicos está en pleno crecimiento y, su demanda no es simplemente una tendencia, sino que se trata de un estilo de vida.

Por lo tanto, en el momento de diseñar nuestro producto en su totalidad es fundamental tener en cuenta este estilo de vida.

Analizando el **entorno tecnológico**, de acuerdo con el Foro Económico Mundial, Estados Unidos refleja una elevada agilidad en cuanto a la **adopción de tecnología**. Por otra parte, Estados Unidos posee **disponibilidad de tecnología, capacidad de innovación** y sus instituciones científicas de investigación tienen una elevada calidad. Además, dicho país invierte fuertemente en investigación y desarrollo. Particularmente, el estado de California lidera la inversión en I&D.

Por otra parte, el **número de usuarios de internet y de teléfonos móviles** ha incrementado en los corrientes años.

Esto ha generado una revolución digital de tal magnitud que se produjeron cambios en las formas de vida y los hábitos de los consumidores, como por ejemplo se han incrementado las compras a través de Internet. Además, a causa del avance tecnológico, las fronteras geográficas entre los países han desaparecido y los consumidores cuentan con mayor disponibilidad de información.

Incluso la forma de publicitar los productos se ha modificado, como por ejemplo al utilizar las redes sociales como medio de promoción. Por lo cual, debemos tener en cuenta estos factores a la hora de publicitar nuestros productos.

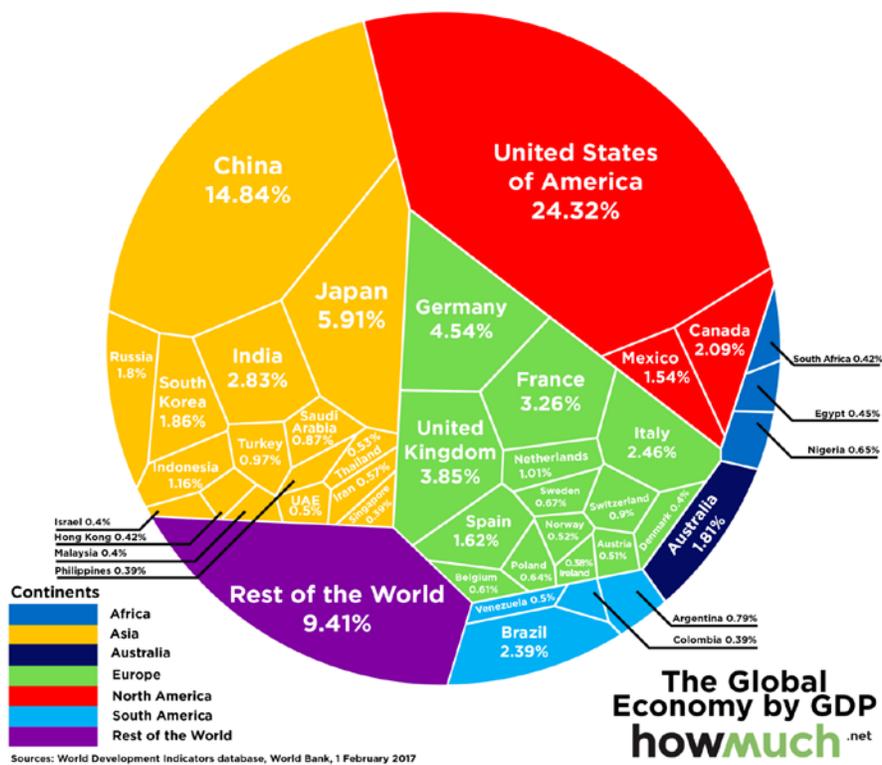
### **Entorno económico**

A continuación, realizaremos un informe económico de Estados Unidos.

Estados Unidos es la primer economía a nivel mundial,<sup>157</sup> seguida de economías como China y Japón.

Por otro lado, como podemos ver en el siguiente gráfico extraído de la página del “Foro Económico Mundial”, Estados Unidos representa una cuarta parte de la economía mundial con un valor de aproximadamente 18 billones de dólares.<sup>158</sup>

Imagen N° 63: Porcentaje de la economía mundial



Fuente: Foro Económico Mundial

<sup>157</sup> *Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Empresas SA. Argentina: Santander Río, Agosto 2017. En: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia/>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>158</sup> *LAS 10 MAYORES ECONOMÍAS DEL MUNDO EN 2017*. [EN LÍNEA]. FORO ECONÓMICO MUNDIAL. SUIZA: FORO ECONÓMICO MUNDIAL, MARZO 2017. EN: <<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017>>. [CONSULTA: 15 AGOSTO 2017].

Uno de los indicadores en los cuales hemos decidido enfocarnos para comenzar es el **PBI per cápita**. La razón por la cual nos enfocamos en él, es que es un indicador macroeconómico que nos refleja, el nivel de bienestar o riqueza de la población estadounidense en un determinado momento.<sup>159</sup>

De acuerdo a los datos proporcionados por las páginas del Banco Mundial<sup>160</sup>, Argentina Trade Net<sup>161</sup> y Santander Trade<sup>162</sup>, hemos elaborado el siguiente cuadro y un gráfico de manera que podamos observar la evolución del PBI per cápita:

Imagen N° 64: Evolución del PBI per cápita

Año	PBI per cápita a USD corrientes
2007-2011	48.240
2012	51.385
2013	52.705
2014	54.502
2015	56.175
2016	57.436
2017	59.609
2018	62.002

Fuente: Elaboración propia

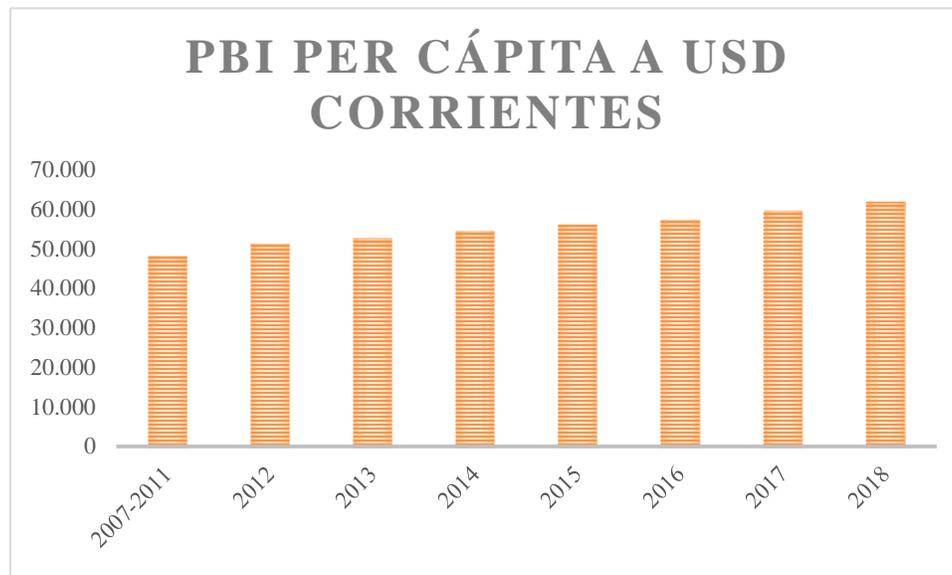
<sup>159</sup>*PBI per cápita*. [en línea]. Economipedia, 2017. En: < <http://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>160</sup> *Estados Unidos* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>161</sup> *Ficha económica país: Estados Unidos* [en línea]: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, Diciembre 2016. < <http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°1. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>162</sup> *Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Empresas SA. Argentina: Santander Río, Agosto 2017. En: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economial>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

Imagen N° 65: Evolución del PBI per cápita



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, como podemos observar en los datos anteriormente mencionados, existe una tendencia al crecimiento en los próximos años del nivel de bienestar y/o riqueza de la población norteamericana.

Otro de los indicadores en los cuales hemos decidido enfocarnos es el **Índice de Gini**, debido a que éste último es un indicador más apropiado de la desigualdad de ingresos en los Estados Unidos.

Imagen N° 66: Evolución del Coeficiente de Gini

Año	Índice de Gini
1986	0,3773
1991	0,3836
1994	0,4035
1997	0,4086
2000	0,4046
2004	0,4062
2007	0,4175
2010	0,4106
2015	0,3900

Fuente: Elaboración propia<sup>163164</sup>

Por lo tanto, como podemos observar en el anterior cuadro, en los últimos años se encuentra disminuyendo el Coeficiente de Gini, ubicándose más cercano del cero, que significa una perfecta distribución de la riqueza. Por otra parte, en ningún momento en coeficiente de Gini ha estado cercano al 1.

Otro de los indicadores que nos resulta relevante analizar es el **Índice de Precios al Consumidor**, ya que afecta en forma directa la capacidad de compra del consumidor estadounidense.

De acuerdo con los datos proporcionados por la base de datos del Banco Mundial<sup>165</sup> y el portal Santander Trade<sup>166</sup> hemos elaborado el siguiente cuadro que refleja la evolución pasada de dicho indicador y las expectativas futuras:

<sup>163</sup> *Índice de Gini* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=US>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>164</sup> *OECD INCOME DISTRIBUTION DATABASE* [EN LÍNEA]. BANCO MUNDIAL. WASHINGTON DC: BANCO MUNDIAL, 2016. EN:

<[HTTPS://DATOS.BANCOMUNDIAL.ORG/INDICADOR/SI.POV.GINI?LOCATIONS=US](https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=US)>.

[CONSULTA: 15 AGOSTO 2017].

Imagen N° 67: Evolución del Índice de Precios al Consumidor

Año	Índice de Precios al Consumidor
2010	1,64%
2011	3,16%
2012	2,07%
2013	1,47%
2014	1,60%
2015	0,12%
2016	1,27%
2017	2,70%
2018	2,40%

Fuente: Elaboración propia

Como bien sabemos, el Índice de Precios al Consumidor, es un indicador que mide la variación de los precios y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares. Por otra parte, es uno de los indicadores utilizados como referencia del nivel de inflación, dada la exactitud en su medición.<sup>167</sup>

Existe una tendencia actual a que se reduzca el nivel de inflación. Por otra parte, en comparación con la tasa de inflación de otros países de América Latina, como Venezuela

<sup>165</sup> *Índice de precios al Consumidor* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2016&locations=US&start=1960&view=chart>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>166</sup> *Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Entreprises SA. Argentina: Santander Río, Agosto 2017. En: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>167</sup> *Índice de Precios al Consumidor* [en línea]. INDEC. Argentina: INDEC, 2017. En: <[http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=5&id\\_tema\\_3=31](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31)>. [Consulta: 22 Agosto 2017].

que cuenta con una inflación estimada para el año 2017 de 720%, la inflación de Estados Unidos del 2,70% (estimada para 2017) es muy reducida.<sup>168</sup>

En cuanto al nivel de inflación propio del Estado de California, de acuerdo a información proporcionada por el Departamento de Finanzas del estado de California, para el año 2017 se estima una inflación del orden del 3% y para el año 2018 se espera una reducción del 0,10%, ubicándose en 2,9%.<sup>169</sup>

Además, otro indicador que hemos decidido analizar es la **Deuda Pública** de Estados Unidos como % del PBI.

Estados Unidos posee una elevada deuda pública, siendo uno de los países más endeudados a nivel mundial. En el año 2016 particularmente, de acuerdo con datos provistos por el Banco Mundial, la deuda pública estadounidense alcanzó su máximo al ubicarse por encima del 99% del PBI. Por otra parte, se espera que esta deuda en los próximos años continúe incrementándose.<sup>170 171</sup>

De acuerdo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Estados Unidos es el principal destino de la **inversión extranjera directa**.<sup>172</sup>

Por otra parte, de acuerdo con el Foro Económico Mundial, y su **indicador global de competitividad**, que analiza aquellos factores que impulsan el crecimiento y la productividad, Estados Unidos ocupa el 3° puesto en dicho ranking, antecedido por Suiza y Singapur. Es una buena posición, si lo comparamos con otros países como Canadá que, a

---

<sup>168</sup> *Argentina está tercera en el ranking mundial de la inflación* [en línea]. Ámbito. Argentina: Ámbito, Abril 2017. En: <<http://www.ambito.com/879838-argentina-esta-tercera-en-el-ranking-mundial-de-inflacion>>. [Consulta: 22 Agosto 2017].

<sup>169</sup> *Inflation; Consumer Price Index* [en línea]. CA Department of Finance. California: Department of Industrial Relations, Mayo 2017. <<http://www.dof.ca.gov/Forecasting/Economics/Indicators/Inflation/>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>170</sup> *Deuda del gobierno central* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/GC.DOD.TOTL.GD.ZS?locations=US&view=chart>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>171</sup> *Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Entreprises SA. Argentina: Santander Río, Agosto 2017. En: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economial>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>172</sup> *La inversión extranjera directa mundial alcanza 1,76 billones de dólares en 2015 – el nivel más alto desde el máximo registrado antes de la crisis* [en línea]. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Ginebra: UNCTAD, Junio 2016. En: <<http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=304>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

pesar de la cercanía geográfica, ocupa el puesto N° 15 en el ranking o si comparamos con otros países de Latinoamérica, como Argentina, situada en el puesto N° 104.<sup>173</sup>

También resulta importante destacar que su moneda nacional, es decir, el **dólar estadounidense** es la moneda de referencia a nivel mundial en todas las operaciones de negocios internacionales.

Por otro lado, también nos resulta relevante analizar el **nivel de exportaciones e importaciones** de dicho país, así como su respectivo **saldo de la balanza comercial**.<sup>174</sup>

Imagen N°68: Evolución exportaciones/importaciones

Año	Exportaciones (en millones de USD)	Importaciones (en millones de USD)
2007-2011	1.255.786	1.980.328
2012	1.544.932	2.274.462
2013	1.577.587	2.265.911
2014	1.619.743	2.346.041
2015	1.501.846	2.313.425
2016	1.453.167	2.313.425

Fuente: Elaboración propia

<sup>173</sup> *The Global Competitiveness Report* [en línea]: Klaus Schwab, Foro Económico Mundial, Septiembre 2016. <[http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)>. Página 23, cuadro N°1. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>174</sup> *Ficha económica país: Estados Unidos* [en línea]: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, Diciembre 2016. <<http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°1. [Consulta: 16 Agosto 2017].

Imagen N°69: Evolución saldo de la balanza comercial

Año	Saldo de la Balanza Comercial (en millones de USD)
<b>2007-2011</b>	-724.542
<b>2012</b>	-729.530
<b>2013</b>	-688.324
<b>2014</b>	-726.298
<b>2015</b>	-811.579
<b>2016</b>	-796.494

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, Argentina se ubica en el puesto N° 43 en cuanto al origen de las importaciones estadounidenses, con una participación del 0,2% en el año 2016. En cuanto al destino de las exportaciones estadounidenses Argentina se ubica en el puesto N° 30, con una participación del 0,6%.<sup>175</sup>

Analizando en particular el mercado de alfajores, de acuerdo con los datos provistos por la base de datos “Scavage”, las exportaciones desde Argentina hacia los Estados Unidos, como podemos ver en el siguiente cuadro, durante el año 2016 han aumentado notablemente, alcanzado un valor FOB de USD 440.000 y una cantidad exportada de 63.000 kg.<sup>176</sup>

<sup>175</sup> *Ficha económica país: Estados Unidos* [en línea]; Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, Diciembre 2016. < <http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°2 y 3. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>176</sup> *Definitive Export de 1905.90.90.410A destinadas hacia Estados Unidos* [en línea]. Scavage. Argentina: Scavage, 2017. En: <<https://www.scavage.com/trade?menu=ar.export/definitive&query=product:19059090410+country:212&group=2,1&resolve=1&inquiry=country>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

Imagen N° 70: Exportaciones hacia Estados Unidos

Period	Quantity (kg.)	FOB value (USD)	Freight (USD)	CIF (USD)	Net weight	Movements
2017	29.245,55	190.792,06	19.311,29	210.108,03	29.245,55	40
2016	63.229,77	436.984,93	61.575,44	498.598,98	63.229,77	96
2015	45.279,29	342.724,30	31.057,22	373.855,05	45.279,29	73
2014	45.956,48	347.977,20	26.867,15	374.872,71	45.956,48	71
2013	81.112,77	518.915,30	70.559,42	589.524,72	81.112,77	104
2012	83.700,66	502.130,10	69.895,38	572.050,34	83.700,66	116
2011	67.415,54	325.052,09	67.275,45	392.526,23	67.415,54	71
2010	70.474,75	289.372,64	56.713,80	346.271,58	70.474,75	70
2009	31.756,36	113.792,87	17.748,40	131.602,16	31.756,36	23
2008	20.555,58	62.239,63	10.239,37	72.498,49	20.555,58	11

Fuente: Scavage

Por otro lado, de acuerdo con el informe “Tendencias de envase de alimentos de 2016” se estima que la **industria alimentaria** de Estados Unidos, crecerá a un ritmo anual constante del 2,9% hasta el 2022 aproximadamente. Dentro de este porcentaje, uno de los segmentos del mercado alimenticio que más crecerá será el mercado de snacks.

Una de las razones que explica dicho crecimiento, es la preferencia de los consumidores por una mayor practicidad en el consumo.

Estados Unidos es uno de los mayores mercados mundiales en toda la industria alimentaria. No obstante, la participación a nivel mundial de las economías emergentes (Argentina, Brasil, entre otros) en dicho mercado está en constante crecimiento.<sup>177</sup>

Analizando en particular al estado de **California**, de acuerdo con ICEX, en los últimos años, el “*estado dorado de Estados Unidos*” ha experimentado un crecimiento sin precedentes y se estima que dicha economía continuará creciendo en los próximos años. Por otra parte, es uno de los estados de la región que presenta uno de los más elevados PBI per cápita, y es el principal destino de la IED que llega a los Estados Unidos. Además, es una de las economías más dinámicas del mundo.

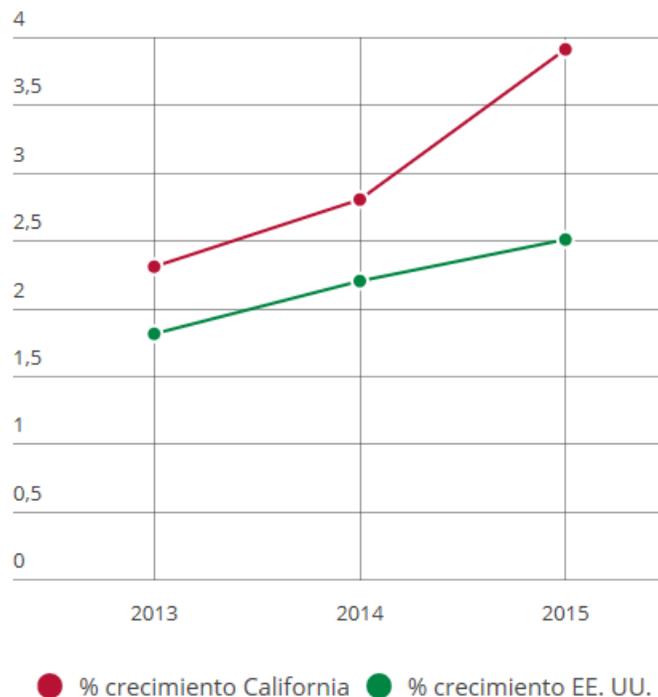
California posee una participación del **14%** en PBI de Estados Unidos y una participación del **18%** en las importaciones de dicho país.

<sup>177</sup>. La industria de alimentos de Estados Unidos se prevé que crezca 2.9% en los segmentos de snacks y productos cárnicos [en línea]. Industria alimenticia. España: Industria alimenticia, Marzo 2016. En: <<http://www.industriaalimenticia.com/articles/88241-la-industria-de-alimentos-de-estados-unidos-se-preve-que-crezca---en-los-segmentos-de-snacks-y-productos-carnicos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

En el siguiente gráfico extraído de ICEX podemos observar la comparación entre el crecimiento del PBI de Estados Unidos y el PBI de California.<sup>178</sup>

Imagen N° 71: Evolución del PBI California VS Estados Unidos

## Evolución del PIB



Fuente: ICEX

Si pudiéramos realizar una comparación de dicho estado con un país, California representaría la séptima economía del mundo, dado que posee un PBI equivalente al de Brasil.<sup>179</sup>

<sup>178</sup> California, el estado dorado. [en línea]. ICEX. España: ICEX, Octubre 2016. En:<<http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2016667627.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

## **Entorno sociocultural**

Estados Unidos cuenta con una **población** de 323.127.513 habitantes de acuerdo con datos provistos por el Banco Mundial, y la misma se ha ido incrementando en los años pasados, siendo la **tasa de crecimiento de la población** del 0,7%.<sup>180</sup>

Particularmente en el estado de California, la **población** es de 37.254.522 habitantes y la **tasa de crecimiento de la población** es del 5,4%<sup>181</sup>.

Uno de los primeros indicadores que nos resulta importante analizar es el **Índice de Desarrollo Humano (IDH)**, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Para su elaboración, éste último, toma en cuenta, la esperanza de vida al nacer, en nivel de educación y el PBI per cápita<sup>182</sup>.

En el año 2015, el IDH estadounidense se ubicó alrededor de los 0,92 puntos, lo que representa una mejora respecto del año 2014 y 2013 donde el IDH fue de 0,918 y 0,916 respectivamente.

Por otra parte, Estados Unidos ocupa el puesto N° 11 en el ranking de desarrollo humano<sup>183</sup>.

Analizando particularmente uno de los componentes de acuerdo con los datos del Banco Mundial, la **esperanza de vida al nacer** en Estados Unidos se ha visto incrementando en los últimos años, como podemos ver en el gráfico a continuación, alcanzando un máximo en el año 2015 de 79 años.

---

<sup>179</sup> *California hace de la economía de Estados Unidos algo grande*. [en línea]. Gestión. Perú: Gestión, Junio 2016. En: <<http://gestion.pe/economia/california-hace-economia-estados-unidos-algo-grande-2162591>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>180</sup> *Indicadores Estados Unidos* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=USA>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>181</sup> *QuickFacts* [en línea]. United States Census Bureau. Estados Unidos: United States Census Bureau, Julio 2016. En: <<https://www.census.gov/quickfacts/CA>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>182</sup> *COMPONENTES DEL INDICADOR DE DESARROLLO HUMANO (IDH)* [en línea]. Instituto de Geografía (IGUNNE). Argentina: Instituto de Geografía (IGUNNE), 2017. En: <<http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/Geo2/contenid/idhnea2.htm>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>183</sup> *Estados Unidos: Índice de Desarrollo Humano* [en línea]. Datos macro. España: Datos macro, 2016. En: <<http://www.datosmacro.com/idh/usa>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

Imagen N°72: Esperanza de vida al nacer



Fuente: Banco Mundial<sup>184</sup>

Otro de los indicadores que nos resulta relevante analizar es la **tasa de desempleo**.

En junio de 2017, la tasa de desempleo estadounidense registró su nivel más bajo luego de una década situándose alrededor del 4,3%.

Por su parte, California se ubicó por encima con una tasa de desempleo del 4,9%, sin embargo, dicha tasa representa su nivel más bajo desde el año 2006<sup>185</sup>.

California, es uno de los estados que más genera nuevos empleos. De acuerdo con la BBC, en 2016, Estados Unidos ha generado más puestos de trabajo que la sumatoria de los empleos generados por los estados de Texas y Florida. Sumado a lo anteriormente expuesto, Los Ángeles Times sostiene que dicho estado es responsable del 20% del crecimiento del empleo en todo el país<sup>186</sup>.

De acuerdo con un informe publicado por PPIC (Public Policy Institute of California), se estima que el estado de California creará aproximadamente, 25 millones de puestos de

<sup>184</sup> *Estados Unidos* [en línea]. Banco Mundial. Estados Unidos: Banco Mundial, 2015. En: <<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>185</sup> *Unemployment in California falls to 4.9%, lowest since 2006* [en línea]. Natalie Kitroeff. Los Ángeles: Los Ángeles Times, Abril 2017. En: <<http://www.latimes.com/business/la-fi-california-jobs-march-20170421-htmlstory.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>186</sup> *El "milagro" que convirtió a California en la sexta economía del mundo* [en línea]. BBC Mundo. Londres: BBC Mundo, Julio 2016. En: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-36730725>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

trabajo para el 2025 y, por otra parte, aumentará la demanda de trabajadores que posean un título universitario<sup>187</sup>.

California es un estado “**multiétnico**”. De acuerdo con los datos de la oficina del censo estadounidense, la población de origen hispano es mayoría en el estado de California, alcanzando un número de 14,9 millones de habitantes latinos.

<https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentose> aproximadamente 14,9 millones.

Refiriéndonos a los hispanos en California, la edad media de éstos últimos es de 28 años<sup>188</sup>. Por otro lado, en los últimos años, el poder adquisitivo de la población latina se ha incrementado considerablemente. En la ciudad de Los Ángeles, por ejemplo, de acuerdo con un estudio realizado por Cámara de Comercio Latina de Los Ángeles, el poder adquisitivo de los latinos, particularmente de la clase media, se ha incrementado debido a que éstos han obtenido una licenciatura universitaria y, como consecuencia, esto ha favorecido el acceso a trabajos mejor remunerados.

Por otra parte, según un informe realizado por la Organización Internacional para las Migraciones, la comunidad argentina en particular residente en Estados Unidos, es una de las más grandes comunidades argentinas en el exterior.

De acuerdo con los datos publicados por la consultora “Pew Research Center”, los argentinos se concentran en un 23% en California. Por otro lado, la consultora refleja que

---

<sup>187</sup> *El futuro económico de California* [en línea]. Public Policy Institute of California. California: Public Policy Institute of California, 2008. En: <[http://www.ppic.org/content/pubs/jtf/JTF\\_FutureEconomySpanishJTF.pdf](http://www.ppic.org/content/pubs/jtf/JTF_FutureEconomySpanishJTF.pdf)>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*La industria de alimentos de Estados Unidos se prevé que crezca 2.9% en los segmentos de snacks y productos cárnicos* [en línea]. Industria alimenticia. España: Industria alimenticia, Marzo 2016. En: <<http://www.industriaalimenticia.com/articles/88241-la-industria-de-alimentos-de-estados-unidos-se-preve-que-crezca--en-los-segmentos-de-snacks-y-productos-carnicos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Estados Unidos, un mercado tentador para exportar alimentos* [en línea]. Connect Americas. En: <<https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>188</sup> *Demographic profile of Hispanics in California, 2014* [en línea]. Pew Research Center. Washington DC: Pew Research Center, 2014. En: <<http://www.pewhispanic.org/states/state/ca/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

los argentinos son los latinos que poseen el mayor patrimonio, que la edad promedio de los argentinos es de 35 años, que tienen un nivel de educación superior a la del resto de los latinos e incluso los estadounidenses y que más de la mitad de los argentinos cuenta con casa propia<sup>189</sup>.

De acuerdo con un estudio realizado por Prochile, el mercado hispano en los Estados Unidos, es el sector de más rápido crecimiento.

A pesar de que los latinos hayan emigrado de sus países de origen y de sus respectivas culturas, siguen siendo fieles a sus viejas costumbres y a su herencia. Además, esto ha provocado también que los estadounidenses originarios comenzaran a adoptar la cultura latina, como la comida, la música, entre otras.

Por otra parte, la población hispana residente en Estados Unidos se encuentra muy apegada a su forma de alimentación<sup>190</sup>.

En los últimos años, se ha reflejado una tendencia al consumo de alimentos provenientes del extranjero, es decir, existe una tendencia a la internacionalización de los hábitos de consumo. Los consumidores estadounidenses se interesan por probar y conocer diferentes comidas de diversas etnias<sup>191</sup>.

Por lo tanto, Estados Unidos representa un país que ofrece grandes oportunidades para los productores de Latinoamérica para exportar toda clase de alimentos.

<https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentos>

Por otra parte, dado el poco tiempo con el que cuentan los consumidores estadounidenses en sus días habituales, éstos últimos buscan soluciones prácticas.

---

<sup>189</sup> *La comunidad argentina en Estados Unidos, la más rica entre los latinos* [en línea]. La Nación. Argentina: La Nación, Julio 2013. En: <<http://www.lanacion.com.ar/1600055-la-comunidad-argentina-en-estados-unidos-la-mas-rica-entre-los-latinos>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>190</sup> *Estudio del mercado hispano en EE.UU* [en línea]: Prochile, Septiembre 2011. <[Http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_09\\_26\\_11173711.pdf](Http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_09_26_11173711.pdf)>. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<sup>191</sup> *Características del consumidor estadounidense* [en línea]. Globofran. Florida: Globofran. En: <<http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

Sin embargo, no están dispuestos a renunciar calidad por practicidad.

Con respecto al mercado de snacks, de acuerdo a un estudio de mercado realizado por “Prochile” existe una tendencia a la demanda de productos más sofisticados, que cuiden de la salud y del medio ambiente.

<https://hortintl.cals.ncsu.edu/es/articles/estudio-de-mercado-de-snacks-en-estados-unidos>

Otra de las tendencias que se reflejan en los últimos años en Estados Unidos y en California particularmente, es el **veganismo**.

De acuerdo a un informe realizado por la firma de investigación Global Data. los consumidores estadounidenses que se identifican como veganos representan actualmente el seis por ciento de la población, un aumento del 600% desde 2014<sup>192</sup>.

Por lo tanto, teniendo en cuenta la población de 2016 de Estados Unidos de 323.127.513 personas, llegamos a la conclusión que 19.387.650 personas serían veganas en el territorio de Estados Unidos<sup>193</sup>.

Además, la compañía de investigación de mercado “Mintel” ha descubierto en los meses recientes que aproximadamente más del 30% de los estadounidenses compran productos sustitutivos de la carne<sup>194</sup>.

De acuerdo con un estudio realizado por “The Vegetarian Resource Group”, aproximadamente existen 3,7% vegetarianos en el área este de Estados Unidos y aproximadamente la mitad de este número, han avanzado un poco más adoptando el veganismo como estilo de vida. Por otra parte, aproximadamente un 3% de los encuestados a nivel general serían latinos<sup>195</sup>.

---

<sup>192</sup> *El veganismo en Estados Unidos crece un 600% desde 2014* [en línea]. Veganos y vegetarianos. En < <https://vegayvege.blogspot.com.ar/2017/06/el-veganismo-en-estados-unidos-crece-un.html> > [Consultado 20 Agosto. 2017].

<sup>193</sup> *Estados Unidos* [en línea]. Banco Mundial. Estados Unidos: Banco Mundial, 2015. En: <<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

<sup>194</sup> *Veganismo* [en línea]. Elige Veg. En < <http://www.eligeveg.com/veganismo-tomando-al-mundo-por-sorpresa> > [Consultado 20 Agosto. 2017].

<sup>195</sup> *HOW MANY ADULTS IN THE U.S ARE VEGETARIAN AND VEGAN?* [en línea]. The Vegetarian Resource Group. Baltimore: The Vegetarian Resource Group, 2016. En:

La creciente popularidad del veganismo y el incremento de la población de origen hispano son dos tendencias marcadas en este estado. Las afecciones a la salud relacionadas con los alimentos son problemas comunes dentro de la población estadounidense de origen hispano y, por lo tanto, un cambio de hábito hacia una alimentación más saludable y basada en productos derivados de plantas y no de origen animal puede traer enormes beneficios a la comunidad latina<sup>196</sup>.

### **Factor Político Legal:**

La forma de gobierno de Estados Unidos es una **república federal** que está compuesta por 50 estados considerados semi-soberanos, que tienen su propia autonomía. Al ser una democracia presidencialista tiene elecciones presidenciales cada 4 años. Estos datos resultan de particular relevancia ya que la comunidad de inversores internacionales normalmente prefiere invertir en repúblicas, en lugar de monarquías o dictaduras.

Uno de los indicadores que resultaría relevante analizar en este reporte sería el **Riesgo País**, que mide la probabilidad de que el repago del título se honre satisfactoriamente. Sin embargo, el riesgo país de Estados Unidos es nulo dado que los bonos del tesoro americano se consideran libres de riesgo. Esto es considerado positivo, si comparamos como otros países de América Latina como Argentina que posee un riesgo país de 388 PB, de acuerdo con JP Morgan<sup>197</sup>.

Desde el 20 de enero del 2017, el presidente electo es **Donald J. Trump** que pertenece al partido republicano<sup>198</sup>. Este es un dato no menor ya que el actual presidente de Argentina, Mauricio Macri, tiene vínculos estrechos con Donald Trump, lo que ofrece la posibilidad de crear relaciones estrechas Argentina- Estados Unidos en un futuro. Por otro lado, la relación comercial entre los dos países ha ido profundizándose con la visita del ex

---

<<http://www.vrg.org/blog/2016/04/29/how-many-adults-in-the-u-s-are-vegetarian-and-vegan-how-many-adults-eat-vegetarian-and-vegan-meals-when-eating-out/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>196</sup> The Rise of Veganism in the Latino Community [en línea]. Veg News. En <<http://vegnews.com/articles/page.do?pageId=5982&catId=5>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>197</sup> *Riesgo País* [en línea]. Ámbito Financiero. En: < <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2> >. [Consulta: 19 Agosto 2017].

<sup>198</sup> *Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Enterprises SA. Santander Río TradePortal, última actualización Agosto 2017: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia> . [Consulta: 19 Agosto 2017].

presidente Barack Obama y recientemente con la visita del vice-presidente Mike Pence<sup>199</sup> de Estados Unidos.

Entre los Acuerdos Comerciales en vigor, Estados Unidos no tiene ningún acuerdo con Argentina. Pero ambos países son miembros de la **Organización Mundial del Comercio**.<sup>200</sup>

El Banco Mundial cada año efectúa un ranking para posicionar a los países que tengan un entorno más favorable para la creación de negocios. Dicha medición tiene en cuenta 11 áreas claves en el ciclo de vida de un negocio, entre ellas está: la facilidad del país para hacer negocios, abrir un negocio, registrar la propiedad, la obtención de un crédito, la presión impositiva, el comercio transfronterizo, entre otros.<sup>201</sup>

Estados Unidos, según este ranking, se encuentra en el puesto número ocho siendo uno de los países del Top 10. Se tiene en cuenta que al haber un cambio en el gobierno el país puede ir variando en la posición y esto es exactamente lo que le sucedió a EE. UU que se encontraba en el puesto número siete del ranking, pero en el último año descendió un lugar. Por su parte, Argentina, no se encuentra muy bien posicionada ya que se sitúa en el puesto 116 bastante alejado de nuestro socio comercial.

Para iniciar un negocio en Estados Unidos desde que asumió Trump los controles se hicieron un poco más rigurosos. Con lo cual en esta área el país se encuentra entre los rangos medios del ranking posicionándose en el puesto 51. Si bien no es un número del todo favorable, si lo comparamos con Argentina que se encuentra en el puesto N° 157, podemos concluir que es bastante accesible poder iniciar un negocio en dicho país. A partir de este último dato, queda reflejada claramente la diferencia entre iniciar un negocio en el país de destino y en el país de origen.

---

<sup>199</sup> *Macri y Pence hablaron en Olivos de reforzar el “lazo estrecho” entre la Argentina y Estados Unidos* [en línea]. Télam, 15 de Agosto 2017: <http://www.telam.com.ar/notas/201708/198156-mauricio-macri-recibe-vicepresidente-eeuu.html> . [Consulta: 26 Agosto 2017].

<sup>200</sup> *Información sobre Estados Unidos, Acuerdos Comerciales en Vigor* [en línea]. Foreign Trade Information System, 2017: [http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements_s.asp). [Consulta: 19 Agosto 2017].

<sup>201</sup> *Doing Business 2017* [en línea] World Bank Group 14 Edición. Washington DC 20433: 1818H Street NW. International Bank for Reconstruction and Development, 2017 annual. Pág. 4, Párrafo 5 < <http://www.doingbusiness.org/~media/wbg/doingbusiness/documents/profiles/country/usa.pdf>> [Consulta: 19 Agosto 2017].

Si nos referimos al tema de pago de impuestos Argentina es uno de los países con mayor presión tributaria del mundo<sup>202</sup> encontrándose muy lejos de los países del OCDE donde se encuentra Estados Unidos. La abismal diferencia es de 142 lugares, Estados Unidos se posiciona en el lugar 36 y Argentina en el 178 del ranking.

En el caso de comercio transfronterizo Estados Unidos se encuentra en la posición 35 de 190 países<sup>203</sup>. Argentina por su parte tiene todavía un camino para recorrer ya que está en el puesto 111.

Por otra parte, dado que la estrategia que hemos elegido es la exportación directa hacia Estados Unidos, a continuación, realizaremos un análisis más detallado de esta área en particular. Para efectuar su medición hay que tener en cuenta dos puntos, el tiempo y el costo del servicio:

- **Cumplimiento de las fronteras:**

Es el tiempo y el costo que se asumen para llevar a cabo el cumplimiento de las regulaciones aduaneras de la economía y con las regulaciones relacionadas con otras inspecciones que son obligatorias para que el envío cruce la frontera. Por otro lado, también tiene en cuenta el tiempo y el costo de la manipulación que tiene en el lugar ya sea en el puerto o en la frontera. Este segmento incluye el tiempo y el costo de los procedimientos de despacho de aduana y de inspección llevados a cabo por otras agencias gubernamentales. El tiempo para el cumplimiento es de 2 horas y el costo es de 175 USD.

- **Cumplimiento documental:**

Dicho punto hace referencia al tiempo y el costo para cumplir con los documentos requeridos por todos los organismos gubernamentales de la economía de origen, la economía de destino y si la hubiese cualquier economía de tránsito. Esta es la preparación del paquete de documentos que permitirá completar la operación de comercio internacional.

---

<sup>202</sup> *La Argentina ya tiene la presión tributaria del Primer Mundo* [en línea]. La Nación, Francisco Jueguen, 05 de Diciembre 2016: <http://www.lanacion.com.ar/1962325-la-argentina-ya-tiene-la-presion-tributaria-del-primer-mundo>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

<sup>203</sup> *Clasificación de las economías* [en línea]. Banco Mundial, Junio 2016: < <http://espanol.doingbusiness.org/rankings> >. [Consulta: 26 Agosto 2017].

El tiempo y el costo para el cumplimiento de los documentos incluye la obtención de documentos (como el tiempo empleado para obtener el documento emitido y sellado), la preparación de documentos (como el tiempo dedicado a reunir información para completar la declaración en aduana o el certificado de origen), el procesamiento de documentos (como el tiempo de espera para que la autoridad competente emita un certificado fitosanitario), la presentación de los documentos (como el tiempo dedicado a mostrar un recibo del terminal portuario a las autoridades portuarias) y por último, la presentación de documentos (como el tiempo dedicado a presentar una declaración en aduana a la agencia de aduanas en persona o electrónicamente).<sup>204</sup> El tiempo suele ser de 8 horas para realizar todo lo necesario para la presentación de los documentos y el costo es de 100 USD.

Como conclusión de lo expuesto anteriormente, el cumplimiento de las fronteras incluye el tiempo y el costo para obtener, preparar y presentar los documentos durante el manejo portuario o fronterizo, el despacho de aduanas y los procedimientos de inspección. Por otro lado, el tiempo para el cumplimiento de las fronteras es para llevar a cabo las regulaciones de la economía en la cual se va a ingresar. Es decir que el tiempo estimado para la importación es de 10 horas y el costo aproximadamente sería de 275 USD.

Los **documentos necesarios** para realizar una importación en Estados Unidos son:

- El conocimiento de embarque o BL
- En el caso de pertenecer al NAFTA el certificado de origen
- La factura comercial
- La lista de empaque
- El formulario de Liberación de aduanas 3461
- El formulario de Inscripción de aduanas 7501<sup>205</sup>

Existen determinados **requisitos de exportación** hacia los Estados Unidos.

### **Embalaje de madera**

---

<sup>204</sup> *Trading Across Borders Methodology* [en línea]. The World Bank, 2017. En: <<http://www.doingbusiness.org/Methodology/trading-across-borders>

>*Ease of Doing Business in United States*. The World Bank, 2017[Consulta: 26 Agosto 2017].

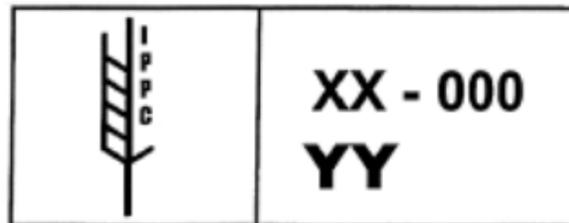
<sup>205</sup> <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-states#trading-across-borders> [Consulta: 26 Agosto 2017].

La norma internacional de medidas fitosanitarias de los embalajes de madera debe seguir la normativa internacional NIMF 15 de la Convención Internacional de Protección Vegetal (IPPC). Esta normativa abarca a todos los embalajes de madera usados para el comercio internacional, es decir, pallets, cajones, cajas y trozos de madera que sirven para proteger la mercadería. Los tratamientos aprobados son:

- Tratamiento por calor que debe alcanzar una temperatura mínima interna de 56°C durante por lo menos 30 minutos.
- Fumigación con bromuro de metilo

Además, los embalajes deben contar con el logo de IPPC ubicados en algún lugar visible del embalaje. Debe contar con la identificación del país según el código ISO de dos letras, es decir AR para Argentina, el número designado por el servicio sanitario nacional y el tipo de tratamiento que se le aplico al embalaje (HT para el primer tratamiento o MB para el segundo)<sup>206</sup>

Imagen N° 73: Requerimientos



**XX representa el código del país ISO.**  
**000 representa el centro de tratamiento**  
**YY representa el tipo de tratamiento (ya sea HT o MB)**

Fuente: Consejería Agroindustrial Argentina en Estados Unidos

## Alimentos procesados

Los alimentos procesados que son importados por Estados Unidos están regulados por la **Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA- Food and Drug Administration)**. Este organismo es el responsable de la mayoría de los alimentos que se comercializan en

---

<sup>206</sup> Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias a los Embalajes de Madera [en línea]: Embajada de la República Argentina, Estados Unidos de América, 2017. En <<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20SWPM.pdf>> [Consulta 20 Agosto 2017]

Estados Unidos. Su principal función es garantizar que los alimentos en mal estado, los que no están aptos para el consumo o que no contengan un etiquetado acorde a las normas o fraudulento no llegue a las manos del consumidor.<sup>207</sup>

Si bien, esta agencia no posee regulaciones específicas de acceso a mercado por producto tiene unos requerimientos generales de los alimentos.

Los requisitos generales de la FDA incluyen las “buenas prácticas de elaboración”, el uso de colorantes que están permitidos, la prohibición de residuos de ciertos pesticidas, el registro del establecimiento y el método de procesamiento de alimentos de baja acidez o acidificados, requisitos de etiquetado en general y nutricional, cumplimiento con los estándares de identidad, calidad, llevado de envase y Ley de Bioterrorismo.<sup>208</sup>

### → **Requisitos Generales de Inocuidad de Alimentos según la Administración de Alimentos y Medicamentos**<sup>209</sup>

1. **Registro de instalaciones alimenticias:** Deberán estar registradas ante la FDA aquellas instalaciones alimenticias de Estados Unidos y también aquellas extranjeras que fabriquen, procesen, envasen o almacenen alimentos para el consumo animal o humano dentro del territorio estadounidense. Pero quedan exentas aquellas instalaciones extranjeras cuyos alimentos procedentes de ellas sufren un procesamiento o envasado posterior en otras instalaciones fuera de los EE.UU. Las instalaciones extranjeras deben designar un agente que tenga domicilio legal en Estados Unidos para cumplir la función de intermediario entre la FDA y el exportador en caso de que el organismo necesite contactarse con él. El proceso es gratuito y se puede realizar por la página web del mismo, se debe renovar cada 2 años, en el siguiente link:

---

<sup>207</sup> Guía de requisitos técnicos para exportar alimentos a los estados unidos de América

<sup>208</sup> *Requisitos de Exportación a los Estados Unidos: Alimentos Procesados [en línea]*: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación, 2017. En <<http://www.consejeria-usa.org/Alimentos-Procesados.php>> [Consulta 20 Agosto 2017]

<sup>209</sup> *Requisitos generales de Inocuidad de Alimentos Food and drug Administration [en línea]*: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación, 2017. En <<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20FDA.pdf>> [Consulta 20 Agosto 2017]

<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FoodFacilityRegistration/default.htm>

2. **Notificación previa de Alimentos Importados:** los exportadores deben enviar una notificación previa a la importación de alimentos para notificar ante la FDA la fecha en que llegaran los alimentos importados, los puertos de entrada y el contenido del mismo. La notificación debe ser recibida y confirmada por el FDA dentro de los siguientes plazos según el medio de transporte
  - a. **Terrestre:** no más de 5 días antes del embarque y no menos de 2 horas antes del arribo
  - b. **Vía aérea y ferroviaria:** 4 horas antes del arribo
  - c. **Vía marítima:** 8 horas antes del arribo
  - d. **Vía correo postal:** antes de que el producto sea enviado

Los alimentos deben estar acompañados sin falta de la confirmación electrónica donde se notifique la recepción de la notificación emitida por la FDA y se va a realizar una notificación previa por cada uno de los productos a importar. Las notificaciones se deberán enviar al siguiente link:

<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/ImportsExports/Importing/ucm2006836.htm>

### 3. Componentes de los alimentos:

- a. *Aditivos:* Solo se pueden utilizar aquellas sustancias que están reconocidas como seguras para el consumo humano y están en la lista del Código de Regulaciones Federales. En el caso de no encontrarse aprobado se puede enviar una petición a la FDA para su revisión.
- b. *Colorantes:* Los colorantes que requieren certificación para su uso, son aquellos sintéticos que provienen del petróleo o carbón y deben estar testeados previo a su autorización. Por otro lado, aquellos que no necesitan certificación son los derivados de sustancias naturales que también se encuentran en el código de regulaciones federales, pero también la FDA

determina las condiciones bajo las cuales estos colorantes pueden ser utilizados.

- c. *Residuos de Pesticidas en Productos Agrícolas*: Las tolerancias de los niveles de pesticidas en los alimentos está establecido por la Agencia de Protección del Medio Ambiente (EPA) y la FDA se encarga de que esto se cumpla
  - d. *Límites de contaminantes*: la FDA establece niveles de tolerancias para algunos contaminantes en algunos productos, estos se encuentran en el manual “Niveles Defectuosos de Tolerancia”
  - e. *Envases*: La FDA tiene una base de datos de aditivos indirectos donde se listan las sustancias aprobadas para la producción de envases que están en contacto con los alimentos.
4. **Requerimientos de Etiquetado**: La ley establece que todos los productos que ingresan a Estados Unidos deben contener una etiqueta principal y otra nutricional. Estas deben seguir una guía de etiquetado de alimentos donde se detallan los requisitos del mismo.
5. **Estándares de alimentos**: La FDA establece algunos estándares de identidad o definición de algunos alimentos.
6. **Alimentos de Baja Acidez o Acidificados**: la FDA requiere que todas las elaboradoras de alimentos enlatados de "baja acidez" procesados por calor y de alimentos acidificados registren tanto al establecimiento como al método de elaboración previo al embarque de cualquier producto de estas características.

Con respecto al **etiquetado de productos alimenticios**, todos los productos que se envían a Estados Unidos para su venta y posterior consumo deben estar etiquetados de acuerdo con la normativa estadounidense. Si esto no se cumple el producto no llegara al cliente final.

El etiquetado es responsabilidad del fabricante o del importador de un alimento y debe cumplir con la regulación vigente sobre etiquetado. La etiqueta debe estar diseñada para

aportar información completa, útil y precisa para el consumidor, de forma tal que tenga en ella todos los datos acerca del producto que está adquiriendo.

Aunque se puede utilizar una sola etiqueta al frente lo recomendable es repartir los datos en dos etiquetas: una etiqueta para la presentación principal y otra que sería la etiqueta informativa. La primera debe incluir de forma obligatoria el nombre del producto y la declaración del contenido neto del mismo, debe estar en la parte más visible del envase. Por su parte la etiqueta informativa se debe colocar a la derecha de la etiqueta principal a menos que no haya espacio suficiente o resulte inapropiado la ubicación. Para el último caso, deberá ponerse a la derecha de la superficie más próxima. La etiqueta informativa debe incluir: la información sobre nutrición, la declaración de los ingredientes con las que el producto se elaboró y el nombre y dirección del fabricante, de la planta envasadora o si tuviera del distribuidor.

En el caso de no haber suficiente espacio para toda la información requerida en la etiqueta informativa se puede distribuir en la etiqueta principal y ésta, pero obligatoriamente estos datos deben estar presentes.

En cuanto a la tipografía debe tener una letra visible que contraste con el fondo, por lo menos en productos de tamaño normal debe tener unos 1,6 mm de altura y no superar en ningún caso el triple de su ancho. En envases pequeños se puede reducir un poco este tamaño.

### **Elementos de la etiqueta**

- *Nombre del producto:* se debe redactar en inglés, aunque también puede estar acompañada de una versión del nombre en otro idioma. El nombre de este se usa como una declaración de identidad. La etiqueta también debe incluir la forma en la que se vende el producto ya sea entero, partido a la mitad, en trozos, rebanados, etc. No se deben utilizar términos ambiguos para los productos. Además, debe indicar el contenido neto del envase que es la cantidad de alimento que contiene. La indicación del contenido neto se ubica en el tercio inferior de la etiqueta principal, debe ser visible, llamativa, fácil de leer, estar en negrita o resaltarse de algún modo.

- *Información Nutricional*: la ley obliga a que todos los productos alimenticios envasados incluyan en su etiqueta los componentes nutritivos del alimento. Aunque hay excepciones.
- *Nombre del fabricante*: debe incluir el nombre y la dirección del fabricante, aunque también puede ser el emparador o distribuidor. En caso de no ser el fabricante debe ir con una frase que establezca la relación con el producto (por ejemplo: “distribuido por”). En caso de que el nombre y la dirección de la firma no esté en ninguna guía telefónica o directorio debe llevar el domicilio. La ciudad o el pueblo, el estado o el país si no es de Estados Unidos y el código postal.<sup>210</sup>

En cuanto a las **barreras arancelarias**, de acuerdo con los datos proporcionados por la base de datos “International Trade Center” y teniendo en cuenta nuestra posición arancelaria: 1905.90.90.410A, Estados Unidos tiene un arancel para nuestro producto del **4,5%**.<sup>211212</sup>

### **Factor Ambiental:**

La **Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (EPA por sus siglas en inglés) y las **agencias estatales para el medio ambiente** son las encargadas de regular el impacto que producen las empresas en el entorno donde se encuentran.

La EPA lleva a cabo y hace cumplir las leyes ambientales que se promulgan en el congreso. Mientras que las agencias estatales hacen cumplir las normas que se generan en la legislatura de cada estado.

---

<sup>210</sup> *Requisitos Generales de Etiquetado de Alimentos* [en línea]: U.S Food and drug Administration, Octubre 2009. En

<<https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm>>[Consulta 20 Agosto 2017]

<sup>211</sup> *Tariff and Market requirements* [en línea]. International Trade Centre. Ginebra: International Trade Centre, 2017. En:

<<http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=190590&country=842&partner=032&year=2017&source=1|ITC&AVE=1>>. [Consulta: 23 Agosto 2017].

<sup>212</sup> *Estudio de mercado de snacks en EE.UU* [en línea]: Prochile, Diciembre 2012. <

[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf) >. Página 49, párrafo 4. Página 50, párrafo 2. [Consulta: 9 Septiembre 2017].

La EPA junto con otras agencias ayuda a las empresas a que comprendan y lleven a cabo los requisitos que se les exigen en asuntos del medio ambiente.<sup>213</sup>

Particularmente en el estado de California, la “**Agencia de Protección Ambiental de California**” es la encargada de implementar las políticas medioambientales en dicho territorio.<sup>214</sup>

La “Ley de Política Ambiental de Estados Unidos” lo que busca es implementar una política nacional que aliente a la productividad, pero también ayuda a que las personas se comprometan y se relacionen con el entorno que los rodea. Busca además promover la prevención, la eliminación del daño al medio ambiente y estimular el bienestar y la salud humana.<sup>215</sup>

La educación ambiental es importante para aumentar la concientización y el conocimiento de los ciudadanos sobre el medio ambiente. Es decir, les da a los ciudadanos la herramienta del conocimiento para permitirles tomar decisiones informadas y medidas más responsables.<sup>216</sup>

Existe una Ley Nacional de Educación Ambiental de 1990 que le exige a la Agencia de Protección ambiental que incremente la educación sobre este tema constantemente. Con lo cual, se creó partir de esta Ley, la Oficina de Educación Ambiental para implementar algunos programas para promover el cuidado del medio ambiente.

Algunos ejemplos son: el Premio Presidencia Ambiental Juvenil que es un programa que promueve la conciencia sobre los recursos naturales de Estados Unidos. Se lleva a cabo desde 1971 para fomentar el compromiso de los jóvenes con los recursos del país. Y

---

<sup>213</sup> *Leyes y regulaciones de la industria* [en línea]: SBA, Small Business Administration, 2017. En <<https://es.sba.gov/contenido/regulaciones-ambientales>> [Consulta 16 Agosto 2017]

<sup>214</sup> *THE HISTORY OF THE CALIFORNIA ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY* [EN LÍNEA]: CALEPA, CALIFORNIA ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, 2017. EN <<HTTPS://CALEPA.CA.GOV/ABOUT/HISTORY01/>> [CONSULTA 16 AGOSTO 2017]

<sup>215</sup> *¿Qué es la política ambiental de los Estados Unidos?* [en línea]: Abogado, 2017. En <<http://www.abogado.com/recursos/ley-ambiental/agencia-de-proteccion-ambiental/qu-es-la-ley-de-politica-ambiental-de-los-esta.html>> [Consulta 16 Agosto 2017]

<sup>216</sup> *La importancia de a educación ambiental* [en línea]: EPA, Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, 2017. En <<https://espanol.epa.gov/espanol/la-importancia-de-la-educacion-ambiental>> [Consulta 16 Agosto 2017]

también está el Premio Presidencial de Innovación para Educadores ambientales que lo que busca es motivar a los docentes a incorporar enfoques innovadores para la educación ambiental en las aulas de clase.

En cuanto al reciclaje en Estados Unidos el gobierno federal no tiene una ley nacional respecto de este tema en particular debido a que el reciclaje es más bien un asunto local y el éxito y la viabilidad de este dependen de los recursos y la estructura de la comunidad, esto está a cargo de los gobiernos estatales que evalúan las condiciones locales y las exigencias de reciclaje más apropiado para el lugar.<sup>217</sup>

Los profesionales de Global Footprint Network en conjunto con los especialistas de Earth Economics publicaron un informe en 2015 donde explicaban la razón por la cual Estados Unidos tenía una huella ecológica en déficit. Tener una “huella ecológica en déficit” significa, que el territorio no cuenta con la superficie necesaria para producir todos los bienes necesarios para vivir, así como tampoco el terreno necesario para absorber las emisiones de CO2 derivados de la quema de combustibles fósiles.<sup>218</sup>

Sin embargo, las emisiones de CO2 (dióxido de carbono) de Estados Unidos, de acuerdo con los datos proporcionados por el Banco Mundial, han disminuido en los últimos años.

---

<sup>217</sup> *El reciclaje* [en línea]: EPA, Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, 2017. En <<https://espanol.epa.gov/espanol/el-reciclaje>> [Consulta 14 Agosto 2017]

<sup>218</sup> *Estados Unidos está en Déficit Ecológico* [en línea]: Mercados de Medio Ambiente, 15 de julio 2015. En <<http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/estados-unidos-esta-en-deficit-ecologico/>> [Consulta 14 Agosto 2017]

Imagen N°74: Emisiones de CO2



Fuente: Banco Mundial<sup>219</sup>

El informe que nombramos anteriormente se llama “Estado de los Estados Unidos: una nueva perspectiva sobre la riqueza de Nuestra Nación” y algunos puntos más destacados fueron:<sup>220</sup>

Que la población estadounidense utiliza el doble de los recursos naturales renovables y servicios que pueden ser generados en el país. Que el consumo de los recursos y la disponibilidad de los mismos varía de un estado a otro. Particularmente, los estados de California, Texas y Florida son los que tiene mayor déficit ecológico. Global Footprint Network informa que el déficit ecológico se va formando debido a que se importan bienes, se utiliza en exceso algunos recursos e incluso por emitir más dióxido de carbono del que puede ser absorbido por los bosques.

En el siguiente cuadro proporcionado por los dos organismos mencionados anteriormente, vemos como se encuentra Estados Unidos como país, y hacemos un enfoque en el Estado

<sup>219</sup> Emisiones de CO2 (toneladas métricas per cápita) [en línea]: Banco Mundial, 2017. En <<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos/>> [Consulta 14 Agosto 2017]

<sup>220</sup> State of the States Report [en línea]: Global Footprint Network, 14 julio, 2015. En <<http://www.footprintnetwork.org/2015/07/14/states/>> [Consulta 14 Agosto 2017]

de California para ver como mayor detalle cómo se encuentra el estado en relación al país en general.

Imagen N° 75: Estado de California

Estado	Población	Producto Interno Bruto, 2014	La esperanza de vida al nacer	Índice de Desarrollo Humano	Huella de carbono	Huella de no-carbono	Huella Ecológica Total	Biocapacidad
	(Millones)	(Dólares encadenados 2009 per cápita)	(años)		(Acreas globales por persona)			
 Estados Unidos	310.384.000	49.469	78,9	5,03	11,5	5,7	17,2	9,3
 California	37.253.956	54.462	80,8	5,40	10,5	6,0	16,5	1,9

Fuente: elaboracion de Global Footprint Network y Earth Economics

De acuerdo a un estudio realizado por la revista “Nature Climate Change”, Estados Unidos posee el 40% de la **deuda climática mundial**, a causa de los daños provocados al medio ambiente. Aquellos países han influido en mayor medida al cambio climático, contraen una “deuda ambiental” con aquellos países que han tenido una incidencia menor en el medio ambiente.<sup>221</sup>

Por otra parte, de acuerdo con la BBC, Estados Unidos, luego de China, es uno de los países que más produce **gases de efecto invernadero**. Éstos últimos contribuyen al calentamiento global.

Además, de acuerdo con la Agencia Internacional de Energía, Estados Unidos, junto con Canadá lideran el ranking de mayor **consumo per cápita de electricidad**, alcanzando una cifra de 12,98 kilovatios por hora de electricidad,

<sup>221</sup> *Estados Unidos acumula el 40% de la “deuda ambiental” del mundo* [en línea]. Agencia EFE, 7 Septiembre, 2015. En <<http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/estados-unidos-acumula-el-40-de-deuda-ambiental-del-mun-articulo-584426>> [Consulta 14 Agosto 2017]

Por otro lado, según los cálculos efectuados por la Universidad de Berkeley (EE.UU), Estados Unidos es el país causante del mayor calentamiento global que se ha producido.<sup>222</sup>

A pesar de lo mencionado anteriormente y a pesar de que Donald Trump-presidente de Estados Unidos- haya decidido retirarse del Acuerdo de París sobre el cuidado del medio ambiente,<sup>223</sup> Estados Unidos está viviendo una “revolución verde”, ya que aproximadamente 14 millones de profesionales están trabajando en la generación de energías limpias y renovables y, por otro lado, las empresas están comenzando a tomar conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente.<sup>224</sup>

El estado de California se opuso a las medidas desreguladoras del actual presidente sobre el cuidado del medio ambiente, y han presentado al Congreso una propuesta denominada “defensa ambiental de California”, para evitar que se disminuyan las protecciones contra la contaminación.<sup>225</sup>

Por otra parte, el consumidor estadounidense es consciente del cuidado del medio ambiente, y busca productos que preserven el mismo, es decir, que sean “eco-amigables”.<sup>226</sup>

EE. UU. es uno de los principales mercados ecológicos a nivel mundial y, la oferta de productos ecológicos está en pleno crecimiento. La demanda de productos ecológicos no es simplemente una tendencia, sino que se trata de un estilo de vida.<sup>227</sup>

---

<sup>222</sup>Acuerdo de París: 5 cifras que muestran la magnitud de la contaminación que genera Estados Unidos en el planeta [en línea]: BBC Mundo, 2 Junio, 2017. En <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40126746>> [Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>223</sup> <http://www.consilium.europa.eu/es/policies/climate-change/timeline/>

<sup>224</sup> Estados Unidos: la economía verde avanza pese a Trump [en línea]: Efraín Rodríguez Valdivia, 6 Junio, 2007. En <<http://es.rfi.fr/economia/20170606-estados-unidos-la-economia-verde-avanza-pese-trump>> [Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>225</sup> California presenta leyes para defender el medio ambiente frente a Trump [en línea]: Agencia de Noticias EFE, 27 Febrero, 2017. En <<https://laopinion.com/2017/02/27/california-presenta-proyectos-para-protoger-avances-ambientales-de-trump/>> [Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>226</sup> Características del consumidor Estadounidense [en línea]: GloboFran 28 Enero, 2016. En <<http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>> [Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>227</sup> Tendencia ecológicas internacionales [en línea]: Bionext, 17 Febrero, 2016. En <<http://www.freshplaza.es/article/95367/Tendencias-ecol%C3%B3gicas-internacionales>> [Consulta 15 Agosto 2017]

De acuerdo a un estudio realizado por SIICEX, a causa de la mayor conciencia del consumidor en el cuidado del medio ambiente, la globalización de los mercados y las nuevas leyes medioambientales, existe una marcada tendencia hacia la producción de envases que posean un menor impacto en el medio ambiente a lo largo de todo el ciclo de vida del mismo. Esto se logra empleando materiales que sean renovables, reciclables y biodegradables.

La utilización de envases que sean biodegradables genera un valor agregado para el consumidor estadounidense.<sup>228229</sup>

### **Factor Tecnológico:**

De acuerdo con el Informe Global de Competitividad, realizado por el Foro Económico Mundial, Estados Unidos ocupa el puesto N° 7 en cuanto a la **adopción de tecnología**. Este indicador refleja la agilidad con la que una economía adopta la tecnología.

Es una muy buena posición si comparamos con otros países de América Latina, como Brasil, por ejemplo, que se encuentra en el puesto N° 72.<sup>230</sup>

Por otra parte, en cuanto a la **disponibilidad de nuevas tecnologías**, Estados Unidos se encuentra en el puesto N°3 y es antecedido por economías como Finlandia y Suecia.<sup>231</sup>

Otro de los indicadores que resulta de relevancia analizar es la **capacidad de innovación**, ya que mide la capacidad de innovación de las empresas en un país. Estados Unidos ocupa el puesto N°2 en dicho ranking, y se encuentra antecedido por Suiza. Este dato refleja que

---

<sup>228</sup>*Tendencias en envases para la Industria Alimentaria [en línea]:* Servicios al exportador, Departamento de Inteligencia de Mercados, 2016. En <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/742981449rad0AFcf.pdf>> [Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>229</sup> *Impacto de Cambio Climáticos en Estados Unidos [en línea]:* World Wild Life, 2017. En <<https://www.worldwildlife.org/climatico/impactos-del-cambio-climatico-en-estados-unidos>> [Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>230</sup> *Ranking Competitivo, Capacidad de innovacion [en línea]:* Foro Económico Mundial, 2017 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.09.01>> [Consulta 15 Agosto 2017]

las empresas en dicho país tienen una gran capacidad de innovación, capaces de responder a la creciente demanda de los consumidores por productos innovadores.<sup>232</sup>

Por otro lado, en cuanto a la **calidad de las instituciones científicas de investigación**, Estados Unidos, con una puntuación de 6.0/7.0 y, ubicado en el puesto N° 5, se posiciona junto con las mejores instituciones científicas de investigación a nivel mundial. Dicho ranking es encabezado por Suiza.

Estados Unidos encabeza junto con Suiza, el ranking que mide aquellos países cuyas compañías invierten fuertemente en **investigación y desarrollo**. Además, las universidades colaboran ampliamente en la investigación y desarrollo.

Según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico, Estados Unidos, en el año 2015 ha invertido aproximadamente 2,8% del PBI en I&D.<sup>233</sup>

De acuerdo a un informe realizado por el Centro Nacional de Estadística de Ciencia e Ingeniería el estado de California lidera a la nación en cuanto a la inversión en investigación y desarrollo seguido de otros estados como Massachusetts y Michigan.<sup>234</sup>

Además, existe una amplia oferta laboral de ingenieros y científicos.<sup>235 236 237</sup>

---

<sup>232</sup> *Ranking Competitivo, Calidad de las instituciones de investigación científica* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ071>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>233</sup> <http://www.oecd.org/sti/inno/researchanddevelopmentstatisticsrds.htm>

<sup>234</sup> *CALIFORNIA COMPANIES LEAD NATION IN R&D SPENDING AND PERFORMANCE* [en línea]: Spealist R&D Tax Advisors, 18 Enero, 2017. En <<https://www.swansonreed.com/california-companies-lead-nation-rd-spending-performance/>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>235</sup> *Ranking Competitivo, University-Industry Collaboration in R&D* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ072>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>236</sup> *Ranking Competitivo, Company Spending on R&D* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ118>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>237</sup> *Ranking Competitivo, Availability of Scientist and Engineers* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ133>>[Consulta 15 Agosto 2017]

Por otra parte, mencionando el indicador que refleja la **cantidad de patentes por millón de personas**, Estados Unidos se encuentra relegado al puesto N° 10. Sin embargo, continúa siendo una muy buena posición si lo comparamos con otros países como Canadá que se encuentra ubicado en el puesto N° 19.<sup>238</sup>

En cuanto a la **sofisticación de los negocios**, Estados Unidos se encuentra en el puesto N° 4 y, particularmente los procesos productivos utilizados por las compañías son altamente sofisticados y emplean las últimas tecnologías.<sup>239 240</sup>

Por otra parte, de acuerdo con el ranking, las compañías estadounidenses son muy exitosas diferenciando sus productos a través del **marketing**.<sup>241</sup>

En cuanto al **porcentaje de usuarios de internet**, Estados Unidos se ubica en el puesto N° 36.

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=NETUSERPCT>

Estados Unidos en 2014 tenía alrededor de 245.000.000 usuarios de internet<sup>242</sup>.

Analizando un dato más reciente proporcionado por “Internet World Stats” que ha actualizado dicha estadística al año 2016 y, por lo tanto, ha reflejado un aumento en 2 años del 17,11 % de usuarios que utilizan internet. Es decir, para el 2016, 286.942.362 personas residentes en Estados Unidos utilizaban internet<sup>243</sup>

---

<sup>238</sup> *Ranking Competitivo, PCT Patents* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=PCTPATENTAPPLPC>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>239</sup> *Ranking Competitivo, Business Sophistication* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.C.11>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>240</sup> *Ranking Competitivo, Production Process Sophistication* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ120>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>241</sup> *Ranking Competitivo, Extent of marketing* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=EOSQ121>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>242</sup> <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=118&l=es>

<sup>243</sup> *Internet Users and 2017 Population in North America* [en línea]: Internet World Stats, Junio 2017. En <<http://www.internetworldstats.com/stats14.htm#north>> [consulta 15 Agosto 2017]

Por otro lado, en cuanto al indicador que refiere a las **suscripciones activas de banda ancha móvil cada 100 habitantes**, Estados Unidos se ubica en el puesto N° 13. Dicho ranking es liderado por Finlandia.<sup>244</sup>

Según Index Mundi, en el 2014 Estados Unidos contó con aproximadamente 310.000.000 celulares.<sup>245</sup>

El uso de internet tal como se ve reflejado en las estadísticas ha experimentado un constante crecimiento. Hay cada vez un mayor número de usuarios que utilizan internet lo que ha generado una revolución digital de tal magnitud que se produjeron cambios en las formas de vida y los hábitos de los consumidores. Internet y la tecnología facilitaron la comunicación entre las personas y el acceso a más información de forma práctica y rápida. Un consumidor residente en Estados Unidos está a un solo “click” de distancia de comprobar lo que sucede en Europa o en otros países del mundo.

A causa del avance tecnológico, las fronteras geográficas entre los países han desaparecido.

La consultora “The Nielsen Company” destacó que hay un crecimiento en el gasto de la publicidad online debido a que realizar una estrategia publicitaria se ha vuelto más compleja de lo que era hace unos años atrás. Antes sólo se tenía tres medios de comunicación principales (televisión, la radio y los medios gráficos). Sin embargo, hoy en día aparecen muchas más opciones, como las redes sociales, para hacer una publicidad.

Un estudio de Nielsen realizado en Estados Unidos demostró que la mayoría de los encargados de marketing consideran que las campañas publicitarias en más de una plataforma son extremadamente importantes.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el uso de las redes sociales ha ido incrementando con el tiempo, hay más personas para captar como público potencial. Aquellos anuncios que se exponen en dos medios distintos consiguen un mejor resultado y tienen niveles más altos de recordación que si se expusiera en un solo medio. Las nuevas plataformas ofrecen un

---

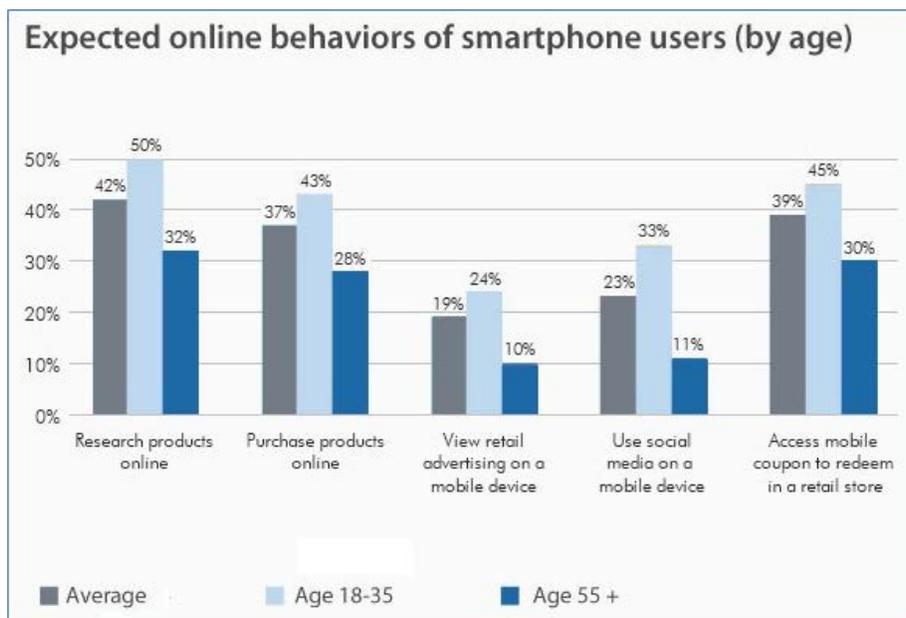
<sup>244</sup> *Ranking Competitivo, Mobile-broadband subscriptions* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=MOBBBSUBPC>>[Consulta 15 Agosto 2017]

<sup>245</sup> <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=105&l=es>

crecimiento potencial alto, pero aun es un medio del cual hay que aprender para ganar experiencia en el terreno. Todavía no existen métricos equivalentes para medir la efectividad de las campañas publicitarias en los distintos medios o plataformas.<sup>246</sup>

En el siguiente grafico podemos ver que las personas de entre 18 y 35 años, que representan el 50%, realizan la mayor parte de la investigación por internet antes de realizar una compra mediante dispositivos móviles. El 37% de las personas del mismo rango etario compra los productos de manera online. Esta encuesta fue llevada a cabo por Survey a 1020 compradores que gastan al menos 250 UDS de forma online al menos 4 veces al año y tiene un teléfono móvil.

**Imagen N° 76: Comportamiento de usuarios de Smartphone**



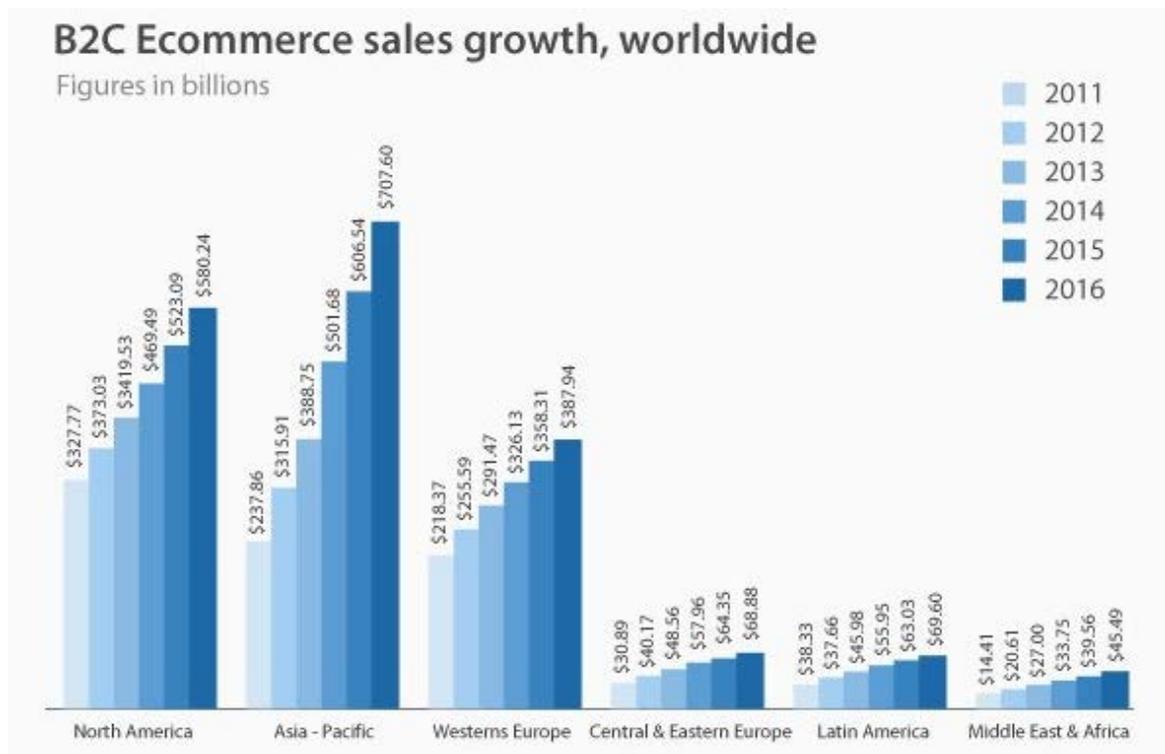
Fuente: Neustar

Además, podemos ver en el siguiente grafico que las ventas de las empresas a los consumidores lo que sería el B2C van aumentando con el paso de los años. Principalmente en la zona de Asia Pacifico, seguido por Norte América, luego Europa Oriental, luego

<sup>246</sup> Los nuevos desafíos de la industria publicitaria [en línea]: Nielsen, 2017 <<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/los-nuevos-desafios-de-la-industria-publicitaria.html> > [Consulta 25 de Septiembre 2017]

Europa Central y Latinoamérica manejan números bastante similares y por último Oriente Medio y África

Imagen N° 77: Comercio mundial online



Fuente: elaborado por Dazeinfo<sup>247</sup> con datos de Forecast Report<sup>248</sup>

Los estadounidenses son los que más gastan en comercio electrónico con un promedio de 1.804 dólares en el año 2015. Le sigue Reino Unido y Suecia.

<sup>247</sup> *Global Ecommerce Sales To Reach \$1.22 Trillion In 2013: 70% To Come From APAC And America [REPORT]*[en línea]: Amit Misra, Dazeinfo, Julio 2013<<https://dazeinfo.com/2013/07/01/global-ecommerce-sales-2013-india-us-uk/>> [Consulta 20 de Septiembre 2017]

<sup>248</sup> *B2C Ecommerce Climbs Worldwide, as Emerging Markets Drive Sales Higher* [en línea]: EMarketer, julio 2013 <<https://www.emarketer.com/Article/B2C-Ecommerce-Climbs-Worldwide-Emerging-Markets-Drive-Sales-Higher/1010004> > [consulta 30 de Septiembre 2017]

Imagen N°78: elaborado por Statista's Digital Market Outlook<sup>249</sup>



Fuente: elaborado por Statista's Digital Market Outlook<sup>250</sup>

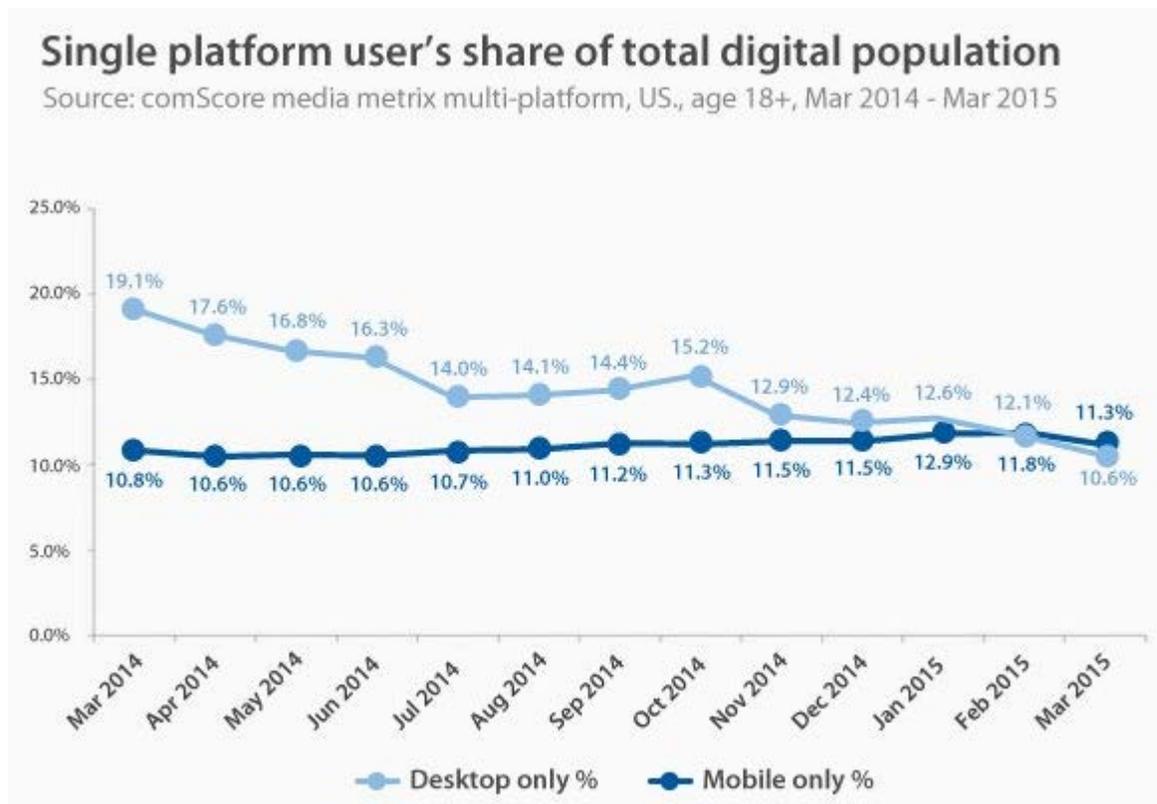
Como hablamos en el segmento anterior hay cada vez más personas con teléfonos inteligentes que sustituyen ante el uso de una computadora. Y esto es lo que sucedió en marzo del 2015 en Estados Unidos donde el porcentaje que utiliza solo teléfonos móviles (11.3%) supero al porcentaje que solo utiliza computadora (10.6%). Los celulares y la plataforma móvil ha ido incrementando a pasos agigantados en poco tiempo, por lo que las

<sup>249</sup> *How Much Online Shoppers Around the World Are Spending* [en línea]: Felix Ritcher, Septiembre 2015. En <<https://www.statista.com/chart/3790/e-commerce-revenue-per-online-shopper/>> [Consulta 20 de Septiembre 2017]

<sup>250</sup> *How Much Online Shoppers Around the World Are Spending* [en línea]: Felix Ritcher, Septiembre 2015. En <<https://www.statista.com/chart/3790/e-commerce-revenue-per-online-shopper/>> [Consulta 20 de Septiembre 2017]

personas en la actualidad pasan más tiempo frente a los celulares que frente a las computadoras de escritorio.

Imagen N° 79: Participación de usuarios en la población digital



Fuente basado en comscore

## 10.2. ANEXO DE ANÁLISIS DE COMPETIDORES

La marca “Lenny & Larry’s” sería nuestro competidor sustituto más directo. Es una marca que vende productos como galletas veganas, sin lácteos, brownies y muffins proteicos aunque los últimos dos no son líneas veganas. La empresa se estableció en 1993 cuando dos aficionados al gimnasio se cansaron de consumir siempre los mismos productos y decidieron así establecer su propia marca con productos ricos pero también que contengan fibra y proteínas que se adecuen a su dieta. Las galletitas “The Complete Cookies” como bien dijimos son veganas y no contienen ingredientes de animales ni derivados. Además tienen un paquete unitario lo cual es cómodo para comer en el camino tal y como lo pueden hacer con nuestro alfajor. Si bien no es un producto igual al nuestro, comparte muchas

características como por ejemplo que es consumido entre comidas, es práctico para llevar, se puede vender por unidad o en caja completa y por sobre todo es un snack apto para el consumo de veganos.

Sus productos pueden ser comprados por internet tanto en la web de la marca<sup>251</sup> como por Amazon<sup>252</sup> y también se comercializan en Walmart<sup>253</sup>, entre otros.

Walmart: 1.99 USD || Amazon 29.88 la caja de 12 unidades (2,49 USD c/u) || Lenny & Larry's 24.99 la caja de 12 (2.08 USD c/u)

Imagen N° 80: galletas de chips de chocolate, “The Complete Cookie”.



Fuente: Sitio web de “Lenny & Larry’s”

Amazon<sup>254</sup> 23.99 USD la caja de 12 unidades (1.99 USD c/u) || Lenny & Larry's No hay stock<sup>255</sup> || Walmart 24.29 USD la caja de 12 unidades (2.02 USD c/u)<sup>256</sup>

<sup>251</sup> *The Complete Cookies products* [En Línea]. “Lenny & Larry’s”, 2017 <<https://www.lennylarry.com/shop/complete-cookie/>> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>252</sup> *The Complete Cookies products* [En Línea]. Amazon 2017 <[https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-All-Natural-Complete-Chocolate/dp/B06XD6QGXY/ref=pd\\_sim\\_325\\_2?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=B06XD6QGXY&pd\\_rd\\_r=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&pd\\_rd\\_w=R7EWl&pd\\_rd\\_wg=NCXGj&refRID=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&th=1](https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-All-Natural-Complete-Chocolate/dp/B06XD6QGXY/ref=pd_sim_325_2?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B06XD6QGXY&pd_rd_r=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&pd_rd_w=R7EWl&pd_rd_wg=NCXGj&refRID=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&th=1)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>253</sup> Lenny & Larry's, “*The Complete Cookies*” productos [En Línea] Walmart 2017 <<https://www.walmart.com/ip/Lenny-Larry-s-The-Complete-Cookie-Chocolate-Chip-Cookie-4-oz/33313733>> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>254</sup> *The Complete Cookies doblé chocolate* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-Complete-Chocolate-4-Ounce/dp/B004IJNAII/ref=pd\\_bxgy\\_121\\_img\\_2?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=B004IJNAII&pd\\_rd\\_r=E3VV3TC54NF5G12PEMHQ&pd\\_rd\\_w=JIGR6&pd\\_rd\\_wg=VD6uh&refRID=E3VV3TC54NF5G12PEMHQ&th=1](https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-Complete-Chocolate-4-Ounce/dp/B004IJNAII/ref=pd_bxgy_121_img_2?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B004IJNAII&pd_rd_r=E3VV3TC54NF5G12PEMHQ&pd_rd_w=JIGR6&pd_rd_wg=VD6uh&refRID=E3VV3TC54NF5G12PEMHQ&th=1)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

Imagen N° 81: Galletitas de doble chocolate, “The Complete Cookie”



Fuente: extraído del sitio web de Amazon

### Competidores con productos sustitutos dulces:

#### ❖ El Sucesso

“El Sucesso” también es una marca argentina que se comercializa en Estados Unidos. Con sus alfajores de arroz kosher que también son aptos para el consumo por parte de la comunidad vegana, este podría ser un sustituto a nuestro alfajor. Esta empresa ofrece en Argentina alfajores de arroz, alfajores tradicionales, entre otros productos pero también hace unos años ha comenzado a exportar a Estados Unidos, Panamá, México e incluso a Israel<sup>257</sup>. Cabe destacar que este tipo de alfajores y productos se suelen comprar por páginas especiales donde venden productos argentinos y de latino americano, pero también en algunos negocios. Nuestro producto tal y como lo vendemos, es decir, un alfajor de dulce de leche de soja no está siendo comercializado pero podemos encontrar otras variantes como el alfajor de arroz con relleno de mousse de frutilla, banana, limón y dulce de leche kosher<sup>258 259</sup>.

<sup>255</sup> *The Complete Cookies products* [En Línea] “Lenny & Larry’s”, 2017 <<https://www.lennylarry.com/shop/complete-cookie/>> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>256</sup> *Lenny & Larry’s, “The Complete Cookies” double chocolate* [En Línea] Walmart, 2017 <[https://www.walmart.com/search/?query=Lenny%20%26%20Larry%27s%20The%20Complete%20Cookie%3F&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=Lenny%20%26%20Larry%27s%20The%20Complete%20Cookie%3F&cat_id=0)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>257</sup> *Al Mercado Masivo* [En línea] Gabriela Moreno, 2016 <<http://www.veintitres.com.ar/article/details/46141/al-mercado-masivo>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>258</sup> *El Valor agregado de los alimentos con venia divina* [En línea] El Cronista., 18 de Noviembre del 2015 <<http://www.informedigital.com.ar/secciones/medios/nota.php?id=81641>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

Imagen N° 82: Alfajor de arroz de la marca “El Sucesso”



Fuente: Sitio Web de “El Sucesso”

### ❖ Cachafaz

Por otro lado Cachafaz es otra marca argentina que tiene presencia en Estados Unidos<sup>260</sup>. Allí se comercializa sus alfajores tradicionales de dulce de leche pero también se pueden encontrar las galletitas veganas “All Natural” y también las barritas de arroz que no contienen ingredientes de origen animal. La marca anteriormente mencionada en 2013 comercializaba las galletitas en el mercado de destino a través de la cadena de tiendas “Walgreens”<sup>261</sup>. Pero actualmente la marca cuenta con una oficina allí asique se ha ido expandiendo los canales de comercialización. Por otro lado las galletitas también se pueden encontrar en Amazon y en páginas de internet de latinos que residen allá.

Amazon<sup>262</sup> Pack de 3 19.90 USD (6.63 USD c/u) || Pagina Pao Delivery (Miami) <sup>263</sup>6.99 USD || Cachafaz pack 4 unidades<sup>264</sup> 20 USD (5 USD c/u)

<sup>259</sup> *Ahora hay alfajores para veganos* [En línea] Urgente 24, 16 de Septiembre del 2014 < <http://www.urgente24.com/230833-ahora-hay-alfajores-para-veganos> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>260</sup> *About us* [En línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/about-us/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>261</sup> *La marca Cachafaz llegó a los Estados Unidos* [En línea] El Cronista.,02 de Diciembre de 2013 <<https://www.cronista.com/negocios/--La-marca-Cachafaz-llego-a-los-Estados-Unidos-20131202-0019.html> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>262</sup> *“Cachafaz All Natural Whole Wheat cookies* [En Línea] Amazon, 2017 < <https://www.amazon.com/Cachafaz-Natural-Granola-Raisins-Chocolate-Margarine/dp/B01MG2HB2A> > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>263</sup> *Cachafaz integrales* [En Línea] Pao Delivery , 2017 <<https://squareup.com/market/pao/item/cachafaz-integrales> > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

Imagen N° 83: Galletas veganas de “Cachafaz”, “All Natural” Cookies



Fuente: Página oficial de Cachafaz en Estados Unidos

Otro producto comercializado por la marca son las barritas de arroz que son aptas para el consumo tanto de veganos como de celíacos ya que son gluten free. Sin embargo, en la página oficial de cachafaz de Estados Unidos, estas se encuentran sin stock por el momento

265

Imagen N° 84: Barrita de arroz “Cachafaz”



Fuente: Sitio web Cachafaz

### ❖ Tasty Brand

La marca Tasty ofrece galletitas rellenas veganas denominadas “Organic Vegan Sandwich Cookies”. Lo consideramos como uno de nuestros principales competidores por la similitud que presenta con nuestro producto. Si bien no es un alfajor, es una galletita rellena de

<sup>264</sup> *Oatmeal almond and peanut granola cookies* [En Línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/product/oatmeal-almond-and-peanut-granola-cookies-100-whole-wheat-cookies> > [Consultado 20 de Agosto de 2017]

<sup>265</sup> *Yamani whole grain rice bar with real chocolate ganache glaze cookies* [En línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/product/yamani-whole-grain-rice-bar-with-real-chocolate-ganache-glaze/> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

menor tamaño que puede ser consumida entre comidas y en tiempos libres. La marca comercializa galletitas rellenas que se venden en cajas y están certificadas por “The Vegan Awareness Foundation”. Sin embargo hay que destacar que de estas galletitas quedan pocas en el mercado ya que fue una edición limitada lanzada por la marca.<sup>266</sup>

9.5 oz la caja cuesta 31.77 USD Amazon || Walmart: sin stock <sup>267</sup>

Imagen N° 85: Galletitas rellenas de “Tasty”



Fuente: Sitio web de “Tasty”

#### ❖ Enjoy life Cookies

Enjoy life cookies vende galletas saludables que se presentan en varias opciones como gluten free y sin lácteos, aptas para celíacos, veganas. Además tienen el certificado de NON-GMO Project<sup>268</sup>, el cual asegura que están libres de transgénicos y procesos químicos. Las mismas son vendidas tanto por su página web, como por Amazon, Walmart y en diversas tiendas tanto físicas como online.

Los snacks dulces llamados Crunchy Chocolate Chip mini Cookies consisten en mini galletitas veganas certificadas. Se presentan en variedad de sabores como chocolate chips, doble chocolate, vainilla y miel, etc.

---

<sup>266</sup> *Limited Edition Organic Sandwich Cookies* [En línea] Tasty Brand, 2017 < <http://tastybrand.com/organic-limited-edition-sandwich-cookies> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>267</sup> *Organic Sandwich Cookies vainilla cupcake* [En línea] Walmart, 2017 < <https://www.walmart.com/ip/Tasty-Brand-Organic-Sandwich-Cookies-Vanilla-Cupcake-9-5-Ounce/180999584> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>268</sup> *Eat freely, Enjoy Fully* [En línea] Enjoy life, 2017 < <https://enjoylifefoods.com/> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

El precio de las galletas por paquete de 6 unidades es de:

Walmart<sup>269</sup> 4.62 USD las de Chip de chocolate; 4.54 USD las de vainilla y miel; 3.59 USD las de Doble Chocolate || Amazon<sup>270</sup> pack de 6 cajas de 6 oz cada caja 34.29 USD las de doble chocolate (5.72 USD c/u); Chocolate Chip el pack de 6 cajas de 6 oz cada caja 27.72 USD (4.62 USD c/u)

Imagen N° 86: Diferentes tipos de galletas “crunchy Minis”, de la marca “Enjoy Life”



Fuente: Extraído de Amazon

Otros tipos de galletitas de la misma marca:

Walmart 3.62 USD<sup>271</sup>

Walmart: 4.28 USD

Amazon pack de 6 unidades 14.35 USD<sup>272</sup>  
(2.39 USD)

Amazon pack de 6 14.35 USD (2.39)

<sup>269</sup> *Enjoy life, Crunchy minis chocolate chip cookies* [En línea] Walmart, 2017 <<https://www.walmart.com/ip/Enjoy-Life-Crunchy-Minis-Chocolate-Chip-Cookies-6-PK-1-0-OZ/154184064>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>270</sup> *Enjoy Life gluten nut free chocolate cookies* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/Enjoy-Life-Gluten-Free-Nut-Free-Chocolate/dp/B0113SF4GA/ref=sr\\_1\\_1\\_a\\_it?ie=UTF8&qid=1504760058&sr=8-1&keywords=Crunchy%2BChocolate%2BChip%2Bmini%2BCookie&th=1](https://www.amazon.com/Enjoy-Life-Gluten-Free-Nut-Free-Chocolate/dp/B0113SF4GA/ref=sr_1_1_a_it?ie=UTF8&qid=1504760058&sr=8-1&keywords=Crunchy%2BChocolate%2BChip%2Bmini%2BCookie&th=1)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>271</sup> *Enjoy life cookies* [En línea] Walmart, 2017 <[https://www.walmart.com/search/?query=enjoy%20life%20cookies&cat\\_id=976759&typeahead=enjoy%20ife%20cooki](https://www.walmart.com/search/?query=enjoy%20life%20cookies&cat_id=976759&typeahead=enjoy%20ife%20cooki)> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>272</sup> *Enjoy Life cookies* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/s/ref=nb\\_sb\\_noss?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=enjoy+life+cookies](https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=enjoy+life+cookies)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

Imagen N° 87: Galletas de Chocolate de la competencia Imagen N°88: Galleta de chips de chocolate



Fuente: Sitio web “Enjoy Life”



Fuente: Sitio web “Enjoy Life”

❖ Nana`s Cookie Company

Galletas saludables endulzadas con jugo natural de frutas que se venden tanto en el local propio que tiene la marca como así también por internet por la página web propia, por Amazon y Walmart, además de otras páginas web de alimentos. Son galletas gluten free veganas empacadas individualmente para evitar la contaminación cruzada. Las mismas se presentan en varios sabores como por ejemplo de mantequilla de maní, chocolate, limón, jengibre, entre otras.

El precio por paquete de galletas de 3.5 oz en Amazon<sup>273</sup> es de 28.39 USD (1.87 USD c/u)

|| Página oficial<sup>274</sup> de la marca 28 USD 2.33 USD || Walmart<sup>275</sup> 1.87 USD c/u

<sup>273</sup> Nana`s Gluten free cookies [En Línea] Amazon, 2017  
<[https://www.amazon.com/s/ref=nb\\_sb\\_ss\\_i\\_1\\_7?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=nana%27s+gluten+free+cookies&prefix=nana%27s+%2Cgrocery%2C295&crd=2D5YMFT3GVUVN](https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_ss_i_1_7?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=nana%27s+gluten+free+cookies&prefix=nana%27s+%2Cgrocery%2C295&crd=2D5YMFT3GVUVN)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>274</sup> Cookies [En línea] Nana`s cookie company 2017  
<<http://www.nanascokiecompany.com/Section/Products/Cookies/index.html?PHPSESSID=c1e39346d7ce017637070368c561ea74>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>275</sup> Nana`s Gluten free [En línea] Walmart, 2017 <[https://www.walmart.com/search/?query=nana%27s%20gluten%20free&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=nana%27s%20gluten%20free&cat_id=0)> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

Imagen N° 89: Galleta de “Nana’s Cookie Company”



Fuente: Extraído de sitio web Amazon

### **Competidores sustitutos salados**

#### ❖ Protes Protein Chips

Esta marca vende snacks salados proteicos gluten free y veganos. Los mismos son vendidos por medio de su propia página web como por Amazon, en Walmart y otras tiendas online. Utilizan productos naturales y son bajos en grasa.

El precio por paquete de 8 snack es de 19.99 USD en Amazon<sup>276</sup> (2.49 USD c/u) || Walmart 129.95 USD Pack de 3 con 24 bolsitas (3.60 USD c/u) aunque hay diferentes sabores y formas de empaque de esta marca con diferentes precios<sup>277</sup> || En la página de la marca venden el paquete de 6 a 22.50 USD (3.75 USD c/u)<sup>278</sup>

---

<sup>276</sup> *Protes High Protein Chips Variety Pack* [En Línea] Amazon, 2017 < [https://www.amazon.com/Protein-Variety-Southern-Toasted-Coconut/dp/B071FNZJC3/ref=sr\\_1\\_2\\_s\\_it?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504756915&sr=1-2&keywords=Protes%2BProtein%2BChips&th=1](https://www.amazon.com/Protein-Variety-Southern-Toasted-Coconut/dp/B071FNZJC3/ref=sr_1_2_s_it?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504756915&sr=1-2&keywords=Protes%2BProtein%2BChips&th=1) > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

<sup>277</sup> *Protes Protein Chips* [En línea] Walmart, 2017 < [https://www.walmart.com/search/?query=Protes%20Protein%20Chips&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=Protes%20Protein%20Chips&cat_id=0) > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

<sup>278</sup> *Products, Protes Protein Chips* [En línea] Protes, 2017 <<https://eatprotes.com/products/protes-protein-chips?variant=24971155656>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

Imagen N° 90: Snacks Salados de “Protes”



Fuente: Extraído de Sitio web de Amazon

#### ❖ Simply 7

Esta marca vende variedades de snacks veganos salados como por ejemplo kale chips. Se pueden comprar sus productos a través de su página web, por Amazon y en tiendas. Esta empresa se basa en distintos principios como por ejemplo “lo orgánico es lo mejor”, “el menos azúcar es mejor”, “ser lo más simple posible”.

Sus productos serán sustitutos, ya que los mismos se consumen en el mismo momento que nuestro producto pero no son parte de la familia de snacks dulces como es el alfajor vegano.

Kale Chips, Sea Salt, 3.5 Oz

Walmart<sup>279</sup> El precio de sus snacks es de 3.41 USD|| Amazon Pack 12 33.19 USD (2.76 USD c/u)<sup>280</sup>

<sup>279</sup>Simply 7 Kale Chips Sea Salt [En línea] Walmart, 2017 <<https://www.walmart.com/ip/Simply-7-Kale-Chips-Sea-Salt-3-5-OZ/54903744> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

Imagen N°91: Snack salado de “Simply 7”, “Kale Chips”



Fuente: extraído de sitio web de Walmart

### 10.3. ANEXO DE FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Las principales ventajas que nos llevaron a optar por este tipo societario fue:

- ❖ La responsabilidad de los socios queda limitada al capital aportado.
- ❖ Es ideal para nuevos emprendimientos como el nuestro que tienen poca cantidad de socios siendo el límite máximo previsto de 50 socios. En nuestro caso, somos 4 socios.
- ❖ Son más simples a la hora de administrar, ya que no tienen tantos requisitos legales como una Sociedad Anónima. Por ejemplo no deben realizar presentación de Balances ante la IGJ.
- ❖ Son más económicas de constituir a diferencia de las sociedades anónimas (2) ya que por ejemplo, no debemos pagar una tasa anual en la IGJ.

---

<sup>280</sup> *Simply7 Gluten Free Kale Chips, Sea Salt, 3.5 Ounce (Pack of 12)* [En Línea] Amazon, 2017 < [https://www.amazon.com/Simply7-Gluten-Free-Chips-Ounce/dp/B0185S8JRE/ref=sr\\_1\\_1?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504757738&sr=1-1-spons&keywords=kale%2Bchips&th=1](https://www.amazon.com/Simply7-Gluten-Free-Chips-Ounce/dp/B0185S8JRE/ref=sr_1_1?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504757738&sr=1-1-spons&keywords=kale%2Bchips&th=1) > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

❖ Imagen N° 92: Comprobante del Control de Homonimia

The image is a screenshot of the website of the Inspección General de Justicia (IGJ), part of the Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación. The page title is 'Control de Homonimia'. It displays a search result for the denomination 'Veg n' Go'. The text indicates that the denomination is not registered and provides instructions on how to proceed with a reservation. There are two buttons: 'Realizar otra búsqueda' and 'Solicitar Formulario'. A warning message is present at the bottom of the results section.

❖ Fuente: Inspección General de Justicia (IGJ)

#### 10.4. ANEXO MERCADO POTENCIAL

Estos consumidores multiculturales, llamados “super-consumidores” por la consultora Nielsen, están teniendo un gran impacto en la cultura estadounidense, ya que son el segmento de más rápido crecimiento de la economía norteamericana. Por otro lado, éstos consumidores priorizan aquellas marcas y productos que le ofrezcan un vínculo con sus respectivas raíces culturales.<sup>281</sup>

En todos los países de Latinoamérica existe un elevado consumo de dulces y galletitas. En México, por ejemplo, de acuerdo con un estudio realizado por Kantar Worldpanel el consumo per cápita anual de galletitas y dulces es de 2,8 kg. En Argentina, el consumo per cápita supera al de México, alcanzando la elevada cifra 7 kg.<sup>282</sup> Chile, por su parte, posee un volumen per cápita anual muy cercano al de México alcanzando los 2,3 kilogramos, según datos brindados por Euromonitor International.<sup>283</sup>

<sup>281</sup> *Consumidores multiculturales transforman Estados Unidos* [en línea]. Nielsen. Nueva York: Nielsen, Agosto 2015. En: <<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/consumidores-multiculturales-transforman-estados-unidos.html>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

<sup>282</sup> *Postres y dulces: por qué son la debilidad de los argentinos* [en línea]. Infobae. Buenos Aires: Infobae, Julio 2016. En: <<http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

<sup>283</sup> *"Chilenos" son los mayores consumidores de dulces en Latinoamérica* [en línea]. Alimentación Énfasis. Buenos Aires: Alimentación Énfasis, Enero 2012. En: <<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/21345-chilenos-son-los-mayores-consumidores-dulces-latinoamerica->>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

Una de las similitudes que nos resulta relevante para nuestro análisis es el consumo de dulce de leche ya que es uno de los ingredientes esenciales del alfajor.

Si bien Argentina es el país donde mayor consumo se registra -3 kilos anuales per cápita-, el dulce de leche se consume en toda Latinoamérica. En México, por ejemplo, al dulce de leche lo denominan “cajeta” y es elaborado con leche de cabra. En Chile se denomina “manjar”, y en Colombia y Venezuela se denomina “arequipe”.<sup>284 285 286</sup>

Con respecto al alfajor particularmente, éste fue difundido en la época colonial por inmigrantes españoles a los distintos países de Latinoamérica.

Argentina y Uruguay son los mayores consumidores de Latinoamérica. Por un lado, en Argentina se consumen aproximadamente seis millones de alfajores por día, lo que equivale a un consumo per cápita de 50 alfajores anuales.<sup>287</sup> En Uruguay por su parte, se consumen 87 alfajores por cápita.<sup>288</sup>

Por otra parte, uno de los principales destinos de las exportaciones de alfajores argentinos es Chile.<sup>289</sup> Éste último, también cuenta con producción local de esta golosina denominada “chilenitos”, elaborada con manjar (dulce de leche).

Por otro lado, Havanna, empresa argentina líder en la producción de alfajores, posee sucursales en toda Latinoamérica. (Venezuela, México, Perú, Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia).<sup>290</sup>

---

<sup>284</sup> *Argentina y sus dulces... de leche y alfajores [en línea]*. Revista El Conocedor. México: Revista El Conocedor, Febrero 2015. En: <<http://revistaelconocedor.com/argentina-y-sus-dulces-de-leche-y-alfajores-2/>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

<sup>285</sup> *Dulce de leche, manjar, arequipe o cajeta: ¿de dónde viene el popular dulce? [en línea]*. BBC Mundo. Londres: BBC Mundo, Septiembre 2016. En: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-37458244>>. [Consulta: 25 Agosto 2017].

<sup>286</sup> *Argentina: Características del mercado exportador del dulce de leche [en línea]*. Edairy News. España: Edairy News, Enero 2014. En: <<http://edairynews.com/es/argentina-caracteristicas-del-mercado-exportador-del-dulce-de-leche-39097/>>. [Consulta: 25 Agosto 2017].

<sup>287</sup> *¿Cuántos alfajores se consumen por día en Argentina? [en línea]*. Télam. Buenos Aires: Télam, Julio 2017. En: <<https://www.elsol.com.ar/nota/308798/el-pais/cuantos-alfajores-se-consumen-por-dia-en-argentina.html>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

<sup>288</sup> *Las marcas de alfajores expandieron la mira [en línea]*. Alimentación Énfasis. Buenos Aires: Alimentación Énfasis, Abril 2012. En: <<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/63596-las-marcas-alfajores-expandieron-la-mira>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

<sup>289</sup> *Definitive Export de 1905.90.90.410A oficializadas durante el año 2016 [en línea]*. Scavage. Argentina: Scavage, 2017. En: <<https://www.scavage.com/trade?menu=ar.export/definitive&query=product:19059090410+period:2016&group=2,-1&resolve=1>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

Otra de las empresas argentinas líderes en el rubro alfajores es Arcor, posee plantas industriales, oficinas comerciales y sucursales en diferentes países de Latinoamérica, como, por ejemplo, en México, Chile y Perú, para abastecer tanto al mercado local como al mercado de exportación.<sup>291</sup>

---

<sup>290</sup> *Havanna en el mundo* [en línea]. Havanna. Argentina: Havanna, 2017. En: <<http://www.havanna.com.ar/havanna-en-el-mundo>>. [Consulta: 3 Septiembre 2017].

<sup>291</sup> Todo sobre Arcor [en línea]. Argentina: Arcor, 2017. En: <[http://www.arcor.com.ar/es\\_nuestraCompania\\_todoSobreArcor\\_1.aspx](http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_todoSobreArcor_1.aspx)>. [Consulta: 3 Septiembre 2017].

Imagen N° 93: Cálculo del Potencial de Mercado durante los años que dura el proyecto

POTENCIAL DE MERCADO 1° AÑO	
PASO 1	
Poblacion latina residente en California	14.900.000
Veganos en el Área Este	1,85%
<b>Veganos en California</b>	<b>275.650</b>
PASO 2	
Consumo de alfajores per cápita anual	50
275.650 pers x 50 alf/año =	<b>MERCADO POTENCIAL</b> 13.782.500 Alfajores por año

POTENCIAL DE MERCADO 2° AÑO	
PASO 1	
Poblacion latina residente en California 1° año	14.900.000
Tasa de crecimiento de la población	0,90%
Poblacion latina residente en California 2° año	15.034.100
Veganos en el Área Este	1,85%
<b>Veganos en California</b>	<b>278.131</b>
PASO 2	
Consumo de alfajores per cápita anual	50
278.131 pers x 50 alf/año =	<b>MERCADO POTENCIAL</b> 13.906.543 Alfajores por año

POTENCIAL DE MERCADO 3° AÑO	
PASO 1	
Población latina residente en California 2° año	15.034.100
Tasa de crecimiento de la población	0,90%
Poblacion latina residente en California 3° año	15.169.407
Veganos en el Área Este	1,85%
<b>Veganos en California</b>	<b>280.634</b>
PASO 2	
Consumo de alfajores per cápita anual	50
280.634 pers x 50 alf/año =	<b>MERCADO POTENCIAL</b> 14.031.701 Alfajores por año

POTENCIAL DE MERCADO 4° AÑO	
PASO 1	
Población latina residente en California 3° año	15.169.407
Tasa de crecimiento de la población	0,90%
Poblacion latina residente en California 4° año	15.305.932
Veganos en el Área Este	1,85%
<b>Veganos en California</b>	<b>283.160</b>
PASO 2	
Consumo de alfajores per cápita anual	50
283.160 pers x 50 alf/año =	<b>MERCADO POTENCIAL</b> 14.157.987 Alfajores por año

POTENCIAL DE MERCADO 5° AÑO	
PASO 1	
Población latina residente en California 4° año	15.305.932
Tasa de crecimiento de la población	0,90%
Poblacion latina residente en California 5° año	15.443.685
Veganos en el Área Este	1,85%
<b>Veganos en California</b>	<b>285.708</b>
PASO 2	
Consumo de alfajores per cápita anual	50
285.708 pers x 50 alf/año =	<b>MERCADO POTENCIAL</b> 14.285.409 Alfajores por año

POTENCIAL DE MERCADO 6° AÑO	
PASO 1	
Población latina residente en California 5° año	15.443.685
Tasa de crecimiento de la población	0,90%
Poblacion latina residente en California 6° año	15.582.678
Veganos en el Área Este	1,85%
<b>Veganos en California</b>	<b>288.280</b>
PASO 2	
Consumo de alfajores per cápita anual	50
288.280 pers x 50 alf/año =	<b>MERCADO POTENCIAL</b> 14.413.977 Alfajores por año

Fuente: Elaboración propia

### 10.5. ANEXO ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Es decir, a la noche en 2014 el 62% de los encuestados comían snacks en ese horario, pero para el 2016 se redujo solo al 57%. Por otro lado, la tarde se mantuvo relativamente constante a través del periodo 2014 – 2016 aunque a comparación del 2010 aumento un 18%. Como dijimos la mañana es la que ganó mayor participación ya que en 2010 solo el 7% de los encuestados consumían snacks, pero para 2016 el 20% de los encuestados confirmo que comían bocadillos.

Imagen N° 94: Momento del día que consumen snacks los estadounidenses

A la mañana temprano



Al Medio día



A la tarde



A la noche



Muy tarde a la noche



Fuente: elaboración propia a partir de la información extraída de “Information Resources, Inc” (IRI)

## 10.6. ANEXO ANÁLISIS FODA

Últimamente en el país ha habido un incremento de personas que adoptan el estilo de vida vegano, además específicamente en California, hay una gran concentración de Latinos. Con nuestro producto buscamos satisfacer un segmento de mercado que aún no ha sido explotado<sup>292</sup>. Sin contar que el país no cuenta con ninguna marca que realice el mismo producto.

En cuanto a nuestras fortalezas, somos una empresa comprometida con nuestros clientes, debido a esto queremos llevarles un producto innovador pensado exclusivamente para ellos. Contamos con personal capacitado y los productos de mejor calidad para hacer un producto que se diferencia y se destaque del resto. Adicionalmente, producimos exclusivamente alfajores veganos, no teniendo actualmente ni en un futuro, entre nuestras líneas de producción productos que no respondan a esta filosofía.

En cuanto a nuestras debilidades, al ser una empresa que recién está comenzando en el negocio todavía no contamos con la suficiente experiencia. En la curva de aprendizaje nos encontramos en el punto de una empresa que recién se constituye, con lo cual vamos a tener más gastos hasta entender y mejorar todos los procesos productivos. Además, al ser nuevo en el mercado hay una gran falta de conocimiento por parte de las personas sobre la marca que estamos lanzando. Nuestra poca experiencia en el rubro y nuestra estructura organizacional aún necesita crecer ya que por el momento contamos con un bajo poder de negociación y no hemos podido conseguir economías de escalas.

Por último, las amenazas a las que nos enfrentamos es que en Estados Unidos hay una gran cantidad de productos sustitutos que podrían competir con nosotros. Los alfajores veganos si bien es un producto innovador también es fácil de ser imitado por otras marcas. Además, en Argentina estamos en un contexto con altos índices de inflación lo cual nos impacta y nos desestabilizan los costos de producción.

---

<sup>292</sup> *Estudio del Mercado hispano en los EE.UU.* [en línea]: ProChile, Septiembre de 2011. <[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_09\\_26\\_11173711.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_09_26_11173711.pdf)>. [Consulta: 4 Sept. 2017]

## 10.7. ANEXO OBJETIVOS

Índices que varían la demanda a través de los meses:

Consumo de alfajores según estación	Índice
Primavera	0,80
Verano	1,10
Otoño	0,90
Invierno	1,20

### 1° año

The Northgate González Market (15 tiendas)	
Cobertura de dicho supermercado	25%
Potencial del mercado	3.445.625
Market-Share 1° año	12%
Potencial de ventas anuales de alfajores	413.475
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	68.913
Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	34.456

Simply Wholesome	
Cobertura de dicho supermercado	5%
Potencial del mercado	689.125
Market-Share 1° año	20%
Potencial de ventas anuales de alfajores	137.825
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	22.971
Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	11.485

### 2° año

The Northgate González Market (20 tiendas)	
Cobertura de dicho supermercado	25%
Potencial del mercado	3.476.636
Market-Share 1° año	13%
Potencial de ventas anuales de alfajores	451.963
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	75.327
Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	37.664

Simply Wholesome	
Cobertura de dicho supermercado	5%
Potencial del mercado	695.327
Market-Share 1° año	20%
Potencial de ventas anuales de alfajores	139.065
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	23.178
Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	11.589

### 3° año

The Northgate González Market (21 tiendas)	
Cobertura de dicho supermercado	25%
Potencial del mercado	3.507.925
Market-Share 1° año	13,289%
Potencial de ventas anuales de alfajores	466.168
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	77.695
Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	38.847

Simply Wholesome	
Cobertura de dicho supermercado	5%
Potencial del mercado	701.585
Market-Share 1° año	20,000%
Potencial de ventas anuales de alfajores	140.317
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	23.386
Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	11.693

4° año

The Northgate González Market (21 tiendas)		Simply Wholesome	
Cobertura de dicho supermercado	25%	Cobertura de dicho supermercado	5%
Potencial del mercado	3.539.497	Potencial del mercado	707.899
Market-Share 1° año	13,289%	Market-Share 1° año	20,000%
Potencial de ventas anuales de alfajores	470.364	Potencial de ventas anuales de alfajores	141.580
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	78.394	Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	23.597
Cant de meses al año	12	Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	Organix		de alfajores
			11.798
	Cobertura de dicho supermercado	5%	
	Potencial del mercado	707.899	
	Market-Share 1° año	10%	
	Potencial de ventas anuales de alfajores	73.763	
	Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	12.294	
	Cant de meses al año	12	
	Consumo mensual de alfajores	6.147	

5° año

The Northgate González Market (30 tiendas)		Simply Wholesome	
Cobertura de dicho supermercado	25%	Cobertura de dicho supermercado	5%
Potencial del mercado	3.571.352	Potencial del mercado	714.270
Market-Share 1° año	14,250%	Market-Share 1° año	22%
Potencial de ventas anuales de alfajores	508.918	Potencial de ventas anuales de alfajores	157.139
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	84.820	Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	26.190
Cant de meses al año	12	Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	42.410	Consumo mensual de alfajores	13.095

Organix	
Cobertura de dicho supermercado	5%
Potencial del mercado	714.270
Market-Share 1° año	11%
Potencial de ventas anuales de alfajores	78.570
Potencial de ventas anuales x caja de 6 unidades	13.095
Cant de meses al año	12
Consumo mensual de alfajores	6.547

## 10.8. ANEXO ESTRATEGIA DE PRODUCTO

De acuerdo a la forma de nuestro alfajor vegano descripta anteriormente, el mismo está compuesto de la siguiente manera:

Imagen N°95: Ingredientes del alfajor

Masa	Para 1 alfajor		INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
	gramos	precio/alf	PORCIÓN 85 GRAMOS= 1 ALFAJOR		% VD por porción
Harina de trigo	30	0,24	Valor energético	315,31 Kcal	15,77%
Bicarbonato de Sodio	0,1	0,00325	Carbohidratos	47,9526 g	14,75%
Polvo para hornear	0,3	0,0135	Azúcares	12,0587 g	40,20%
Almidón de maiz	5	0,105	Proteínas	4,80454 g	2,75%
Azúcar impalpable	6	0,135	Grasas Totales	12,122g	18%
Esencia de limón	0,2	0,0082	Grasas Monoinsaturadas	4,29178 g	1,43%
Margarina	9	0,4815	Grasas Poliinsaturadas	2,373222 g	0,72%
Esencia de vainilla	0,03	0,00051	Colesterol	0	0%
Leche de soja	4,16	0,09152	Fibra alimentaria	1,62552g	0,54%
<b>Subtotal</b>	<b>54,79</b>	<b>1,07848</b>	Sodio	83,5557 mg	3,63%
			Valores diarios para una dieta de 2000 Kcal		
Relleno	gramos	precio/alf			
Dulce de leche de soja	15	2,2425			
Cobertura ganache de chocolate					
	gramos	precio/alf			
Chocolate amargo	10	1,35			
Leche de soja	5,21	0,11462			
<b>Total = masa + relleno + cobertura=</b>	<b>85</b>	<b>4,79</b>			

Fuente: Elaboración propia

Imagen N° 96: Valores nutricionales del alfajor de Veg n' Go

<b>Nutrition Facts / Datos de Nutrición</b>		
<b>6 servings per container / 6 raciones por envase</b>		
<b>Serving Size / tamaño por ración</b>		<b>3 oz (85 grs)</b>
<b>Amount</b>	<b>per serving</b>	<b>Cantidad por ración</b>
<b>Calories / Calorías</b>		<b>315</b>
% Daily Value* / Valor diario*		
<b>Total Fat / Grasa Total</b> 12,1g		18%
Monounsaturated fats / Grasas Monoinsaturadas		4,2g 1,43%
Polyunsaturated fats/ Grasas Polisaturadas		2,3g 0,72%
<b>Cholesterol / Colesterol</b> 0mg		0%
<b>Sodium / Sodio</b> 83,5mg		3,63%
<b>Total Carbohydrate / Carbohidrato Total</b> 48g		14,7%
Dietary Fiber / Fibra alimentaria		1,6g 0,54%
Total Sugars / Azúcares Total		12g 40,2%
<b>Protein / Proteínas</b> 4,8 g		2,75%
<p>*The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.                      * El % Valor Diario (VD) le indica cuanto un nutriente en una porción de alimentos contribuye a una dieta diaria. 2,000 calorías al día se utilizan para asesoramiento de nutrición general.</p>		

Fuente: Elaboración propia

## 11. BIBLIOGRAFIA

¿Cuántos alfajores se consumen por día en Argentina? [en línea]. Télam. Buenos Aires: Télam, Julio 2017. En: <<https://www.elsol.com.ar/nota/308798/el-pais/cuantos-alfajores-se-consumen-por-dia-en-argentina.html>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

¿Por qué regalar comida en los supermercados es un buen negocio? [en línea]: Julio Murcia, BBC Mundo, 23 Octubre 2014. <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141010\\_degustaciones\\_gratis\\_supermercados\\_jgc](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141010_degustaciones_gratis_supermercados_jgc)> [Consulta 20 oct. 2017]

¿Qué es la política ambiental de los Estados Unidos? [en línea]: Abogado, 2017. En <<http://www.abogado.com/recursos/ley-ambiental/agencia-de-proteccion-ambiental/qu-es-la-ley-de-politica-ambiental-de-los-esta.html>> [Consulta 16 Agosto 2017]

“Cachafaz All Natural Whole Wheat cookies [En Línea] Amazon, 2017 <<https://www.amazon.com/Cachafaz-Natural-Granola-Raisins-Chocolate-Margarine/dp/B01MG2HB2A>> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

“Chilenos” son los mayores consumidores de dulces en Latinoamérica [en línea]. Alimentación Énfasis. Buenos Aires: Alimentación Énfasis, Enero 2012. En: <<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/21345-chilenos-son-los-mayores-consumidores-dulces-latinoamerica->>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

“Lenny & Larry’s”, “The Complete Cookies” productos [En Línea] Walmart 2017 <<https://www.walmart.com/ip/Lenny-Larry-s-The-Complete-Cookie-Chocolate-Chip-Cookie-4-oz/33313733>> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

“The Complete Cookies” productos [En Línea]. Amazon 2017 <[https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-All-Natural-Complete-Chocolate/dp/B06XD6QGXY/ref=pd\\_sim\\_325\\_2?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=B06XD6QGXY&pd\\_rd\\_r=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&pd\\_rd\\_w=R7EWL&pd\\_rd\\_wg=NCXGj&refRID=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&th=1](https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-All-Natural-Complete-Chocolate/dp/B06XD6QGXY/ref=pd_sim_325_2?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B06XD6QGXY&pd_rd_r=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&pd_rd_w=R7EWL&pd_rd_wg=NCXGj&refRID=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&th=1)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

“The Complete Cookies” products [En Línea]. “Lenny & Larry’s”, 2017 <<https://www.lennylarry.com/shop/complete-cookie/>> [Consulta: 20 de Agosto 2017] <<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

<[http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_estados\\_unidos\\_1.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_estados_unidos_1.pdf)>. Página 8, párrafo 1. [Consulta: 28 Oct. 2017].

<<http://www.santanderrio.com.ar/common/pdf/1-984.pdf>>. Página 4, Cuadro N° 3. [Consulta: 28 Oct. 2017].

<<https://hts.usitc.gov/view/Chapter%2019?release=Revision1>>. Página 8, párrafo 1. [Consulta: 28 Oct. 2017].

>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

> *Ease of Doing Business in United States*. The World Bank, 2017 [Consulta: 26 Agosto 2017].

7 Mil Millones de Consumidores: Similitudes y Diferencias en el Comportamiento de Compra a Nivel Global [en línea]. Nielsen. Nueva York: Nielsen, Agosto 2013. En: <<http://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2013/7-mil-millones-de-consumidores-similitudes-y-diferencias-en-el-comportamiento-de-compra-a-nivel-global.html>>. [Consulta: 23 Agosto 2017].

About us [En línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/about-us/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Acuerdo de París sobre el cambio climático* [en línea]. Consejo de la UE. Bruselas: Consejo de la UE, 2017. En: < <http://www.consilium.europa.eu/es/policias/climate-change/timeline/http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40126746>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

*Acuerdo de París: 5 cifras que muestran la magnitud de la contaminación que genera Estados Unidos en el planeta* [en línea]. BBC Mundo. Londres: BBC Mundo, Junio 2017. En: < <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40126746>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

*Ahora hay alfajores para veganos* [En línea] Urgente 24, 16 de Septiembre del 2014 < <http://www.urgente24.com/230833-ahora-hay-alfajores-para-veganos> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Al Mercado Masivo* [En línea] Gabriela Moreno, 2016 <<http://www.veintitres.com.ar/article/details/46141/al-mercado-masivo> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Amasadora Industrial* [En línea] Mercado Libre. Argentina: Mercado Libre, 2017. En: < [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-619580225-amasadora-50kg-industrial-c-mando-robusta-de-pie-motor-1-hp-\\_JM/](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-619580225-amasadora-50kg-industrial-c-mando-robusta-de-pie-motor-1-hp-_JM/) > [Consulta: 3 de Septiembre de 2017].

*Aranceles e Impuestos* [en línea]. Santander Trade, Argentina, 2017. En: <<https://es.portal.santanderriotrade.com/gestionar-embarques/aranceles-e-impuestos-locales#result> >. [Consulta: 28 Oct. 2017].

*Argentina está tercera en el ranking mundial de la inflación* [en línea]. Ámbito. Argentina: Ámbito, Abril 2017. En: < <http://www.ambito.com/879838-argentina-esta-tercera-en-el-ranking-mundial-de-inflacion>>. [Consulta: 22 Agosto 2017].

*Argentina Riesgo País* [en línea]: Ambito Financiero, 27 de Oct. 2017. En < <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2> > [Consultado 27 de Oct. 2017]

*Argentina y sus dulces... de leche y alfajores* [en línea]. Revista El Conocedor. México: Revista El Conocedor, Febrero 2015. En: < <http://revistaelconocedor.com/argentina-y-sus-dulces-de-leche-y-alfajores-2/>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

*Argentina: Características del mercado exportador del dulce de leche* [en línea]. Edairy News. España: Edairy News, Enero 2014. En: < <http://edairynews.com/es/argentina-caracteristicas-del-mercado-exportador-del-dulce-de-leche-39097/>>. [Consulta: 25 Agosto 2017].

*Availability of latest technologies* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, 2017. En: < <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ067>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

*Banco Nación* [en línea]. Banco Nación, Octubre 2017. En <<http://www.bna.com.ar/>>. [Consulta: 16 Octubre 2017].

*Cachafaz integrales* [En Línea] Pao Delivery , 2017 <<https://squareup.com/market/pao/item/cachafaz-integrales> > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

*California* [en línea]. Pew Research Center Hispanic Trends. Pew Research Center, 2017. En: <<http://www.dof.ca.gov/Forecasting/Demographics/Estimates/E-1/>> [Consulta: 17 Agosto 2017].

*California Companies Lead Nation in R&D Spending and Performance* [en línea]. Swanson Reed. Estados Unidos: Swanson Reed, Enero, 2017. En: <<https://www.swansonreed.com/california-companies-lead-nation-rd-spending-performance/>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

*California hace de la economía de Estados Unidos algo grande.* [en línea]. Gestión. Perú: Gestión, Junio 2016. En: <<http://gestion.pe/economia/california-hace-economia-estados-unidos-algo-grande-2162591>>. [Consulta: 15 Agosto 2017]. *CALIFORNIA COMPANIES LEAD NATION IN R&D SPENDING AND PERFORMANCE* [en línea]: Spealist R&D Tax Advisors, 18 Enero, 2017. En

<<https://www.swansonreed.com/california-companies-lead-nation-rd-spending-performance/>>[Consulta 15 Agosto 2017]

*California presenta leyes para defender el medio ambiente frente a Trump* [en línea]: Agencia de Noticias EFE, 27 Febrero, 2017. En <<https://laopinion.com/2017/02/27/california-presenta-proyectos-para-proteger-avances-ambientales-de-trump/>>[Consulta 15 Agosto 2017]

*California, el estado dorado.* [en línea]. ICEX. España: ICEX, Octubre 2016. En:<<http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2016667627.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

Cámara media temperatura [En línea]. Gisbert Heladeras. Argentina: Gisbert Heladeras, 2017. En: <<http://www.gisbertheladeras.com.ar/>> [Consulta: 5 de Septiembre de 2017].

*Candy & Chocolate-Bars* [en línea]. Amazon. En < <https://www.amazon.com/dp/B00JKUZUME> >. [Consulta: 9 Septiembre. 2017].

*Capacity for innovations* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, 2017. En: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ119>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

*Características del consumidor estadounidense* [en línea]. Globofran. Florida: Globofran. En: <<http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

*Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos* [en línea]: UADE, AMCHAM Argentina, Noviembre 2010 < [http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion\\_2010.pdf](http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion_2010.pdf) > [Consulta 14 oct. 2017]

*Clasificación de las economías* [en línea]. Banco Mundial, Junio 2016:

*Comisiones* [en línea]: Santander Rio, 2017.

*COMPONENTES DEL INDICADOR DE DESARROLLO HUMANO (IDH)* [en línea]. Instituto de Geografía (IGUNNE). Argentina: Instituto de Geografía (IGUNNE), 2017. En: <<http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/Geo2/contenid/idhnea2.htm>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Condiciones Generales de las fábricas y comercios de alimentos* [en línea]: ANMAT, 2017. <[http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO\\_II.pdf](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf) > Página 25, párrafo 3. [Consulta: 03 Septiembre 2017].

*Consumidores multiculturales transforman Estados Unidos* [en línea]. Nielsen. Nueva York: Nielsen, Agosto 2015. En: <<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/consumidores-multiculturales-transforman-estados-unidos.html>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

*Control de Homonimia* [En Línea] Inspeccion General de Justicia, 2017 <<https://www2.jus.gov.ar/igi-homonimia/Principal.aspx> > [Consulta: 17 de Agosto 2017]

*Convenio Colectivo de Trabajo N° 272/96 Rama Pastelería* [en línea]. Sindicato de trabajadores pasteleros. En < <https://pasteleros.org/uploads/Convenio%20272-96%202016rama%20Pasteleria%20.pdf> >. [Consulta: 24 de septiembre. 2017].

*Cookies* [En línea] Nana's cookie company 2017 <<http://www.nanascokiecompany.com/Section/Products/Cookies/index.html?PHPSESSID=c1e39346d7ce017637070368c561ea74> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Definition of veganism* [en línea]: The Vegan Society 2017. <<https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism>> [Consulta: 1 Septiembre 2017].

*Definitive Export de 1905.90.90.410A destinadas hacia Estados Unidos* [en línea]. Scavage. Argentina: Scavage, 2017. En:

<<https://www.scavage.com/trade?menu=ar.export/definitive&query=product:19059090410+country:212&group=2,1&resolve=1&inquiry=country>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Definitive Export de 1905.90.90.410A oficializadas durante el año 2016* [en línea]. Scavage. Argentina: Scavage, 2017. En:

<<https://www.scavage.com/trade?menu=ar.export/definitive&query=product:19059090410+period:2016&group=2,-1&resolve=1>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

*Demographic profile of Hispanics in*

*Demographic profile of Hispanics in California, 2014* [en línea]. Pew Research Center. Washington DC: Pew Research Center, 2014. En: <<http://www.pewhispanic.org/states/state/ca/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

*Departments-Shop Cachafaz* [en línea]. Amazon. En <[https://www.amazon.com/gp/product/B01MG2HB2A/ref=s9\\_acsd\\_hps\\_bw\\_c\\_x\\_1\\_w](https://www.amazon.com/gp/product/B01MG2HB2A/ref=s9_acsd_hps_bw_c_x_1_w)>. [Consulta: 10 Septiembre. 2017].

*Despachante de Aduana* [En Línea] AFIP, 2017 <<http://www.afip.gob.ar/aduana/despachantes.asp>> [Consulta: 9 de Septiembre 2017]

*Deuda del gobierno central* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/GC.DOD.TOTL.GD.ZS?locations=US&view=chart>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Diferencia entre CPM, CPC y CPA.* [en línea]: Vicent Llopis, El Patio Digital, 2017. <<http://www.elpatiodigital.com/diferencia-entre-cpm-cpc-y-cpa/>> [Consulta 13 de oct. 2017]

*Doing Business 2017* [en línea] World Bank Group 14 Edición. Washington DC 20433: 1818H Street NW. International Bank for Reconstruction and Development, 2017 annual. Pág. 4, Párrafo 5 <<http://www.doingbusiness.org/~media/wbg/doingbusiness/documents/profiles/country/usa.pdf>> [Consulta: 19 Agosto 2017].

*Doing Business 2017* [en línea]: Word Bank Group, 2017. <<http://www.doingbusiness.org/~media/wbg/doingbusiness/documents/profiles/country/usa.pdf>>. Página 6. [Consulta: 19 Agosto 2017].

*Dujovne presentó el Presupuesto 2018* [en línea]. Ámbito Financiero, Octubre 2017. En: <<http://www.ambito.com/897311-dujovne-presento-el-presupuesto-2018-crecimiento-del-35-inflacion-del-10-y-dolar-a-1930>>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

*Dulce de leche, manjar, arequipe o cajeta: ¿de dónde viene el popular dulce.? [en línea].* BBC Mundo. Londres: BBC Mundo, Septiembre 2016. En: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-37458244>>. [Consulta: 25 Agosto 2017].

*Eat freely, Enjoy Fully* [En línea] Enjoy life, 2017 <<https://enjoylifefoods.com/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Economía* [en línea]. Ámbito Financiero, Octubre 2017. En: <<http://www.ambito.com/900047-argentina-septima-en-el-ranking-mundial-de-inflacion>>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

*El "milagro" que convirtió a California en la sexta economía del mundo* [en línea]. BBC Mundo. Londres: BBC Mundo, Julio 2016. En: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-36730725>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*El futuro económico de California* [en línea]. Public Policy Institute of California. California: Public Policy Institute of California, 2008. En: <[http://www.ppic.org/content/pubs/jtf/JTF\\_FutureEconomySpanishJTF.pdf](http://www.ppic.org/content/pubs/jtf/JTF_FutureEconomySpanishJTF.pdf)>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*El paro en Estados Unidos cae al 4,6%, la tasa más baja en nueve años* [en línea]. El país. En <[https://economia.elpais.com/economia/2016/12/02/actualidad/1480680610\\_109202.html](https://economia.elpais.com/economia/2016/12/02/actualidad/1480680610_109202.html)>. [Consulta: 2 Sept. 2017].

*El reciclaje* [en línea]: EPA, Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, 2017. En <<https://espanol.epa.gov/espanol/el-reciclaje>> [Consulta 14 Agosto 2017]

*El Valor agregado de los alimentos con venia divina* [En línea] El Cronista., 18 de Noviembre del 2015 <<http://www.informedigital.com.ar/secciones/medios/nota.php?id=81641> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*El veganismo en Estados Unidos crece un 600% desde 2014* [en línea]. Veganos y vegetarianos. En <<https://vegayvege.blogspot.com.ar/2017/06/el-veganismo-en-estados-unidos-crece-un.html> > [Consultado 20 Agosto. 2017].

*Emissiones de CO2 (toneladas métricas per cápita)* [en línea]: Banco Mundial, 2017. En <<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>> [Consulta 14 Agosto 2017]

*Enjoy Life cookies* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/s/ref=nb\\_sb\\_noss?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=enqueue+life+cookies](https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=enqueue+life+cookies) > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

*Enjoy life cookies* [En línea] Walmart, 2017 <[https://www.walmart.com/search/?query=enqueue%20life%20cookies&cat\\_id=976759&typeahead=enqueue%20life%20cooki](https://www.walmart.com/search/?query=enqueue%20life%20cookies&cat_id=976759&typeahead=enqueue%20life%20cooki) >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Enjoy Life gluten nut free chocolate cookies* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/Enjoy-Life-Gluten-Free-Nut-Free-Chocolate/dp/B01I3SF4GA/ref=sr\\_1\\_1\\_a\\_it?ie=UTF8&qid=1504760058&sr=8-1&keywords=Crunchy%2BChocolate%2BChip%2Bmini%2BCookie&th=1](https://www.amazon.com/Enjoy-Life-Gluten-Free-Nut-Free-Chocolate/dp/B01I3SF4GA/ref=sr_1_1_a_it?ie=UTF8&qid=1504760058&sr=8-1&keywords=Crunchy%2BChocolate%2BChip%2Bmini%2BCookie&th=1) > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

*Enjoy life, Crunchy minis chocolate chip cookies* [En línea] Walmart, 2017 <<https://www.walmart.com/ip/Enjoy-Life-Crunchy-Minis-Chocolate-Chip-Cookies-6-PK-1-0-OZ/154184064> >[Consulta: 20 de Agosto de 2017]

España: Exportar en Aragón, Octubre 2014. En: <<http://exportarenaragon.es/guia-basica-para-exportar-alimentos-y-bebidas-a-estados-unidos/>>. [Consulta: 7 Octubre 2017].

*Estados Unidos* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Estados Unidos acumula el 40 % de la "deuda ambiental" del mundo* [en línea]. Agencia EFE. Colombia: El Espectador, Septiembre 2015. En: <<http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/estados-unidos-acumula-el-40-de-deuda-ambiental-del-mun-articulo-584426>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

*Estados Unidos está en déficit ecológico* [en línea]. Mercados de Medio Ambiente. España: Mercados de Medio Ambiente., Julio 2015. En: <<http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/estados-unidos-esta-en-deficit-ecologico/>>. [Consulta: 25 Agosto 2017].

*Estados Unidos está en Déficit Ecológico* [en línea]: Mercados de Medio Ambiente, 15 de julio 2015. En <<http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/estados-unidos-esta-en-deficit-ecologico/>> [Consulta 14 Agosto 2017]

*Estados Unidos, un mercado tentador para exportar alimentos* [en línea]. Connect Americas. En: <<https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Estados Unidos: Índice de Desarrollo Humano* [en línea]. Datos macro. España: Datos macro, 2016. En: <<http://www.datosmacro.com/idh/usa>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Estados Unidos: la economía verde avanza pese a Trump* [en línea]. Las voces del mundo. España: Las voces del mundo, Junio 2017. En: <<http://es.rfi.fr/economia/20170606-estados-unidos-la-economia-verde-avanza-pese-trump>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

*Estados Unidos: la economía verde avanza pese a Trump* [en línea]: Efraín Rodríguez Valdivia, 6 Junio, 2007. En <<http://es.rfi.fr/economia/20170606-estados-unidos-la-economia-verde-avanza-pese-trump>> [Consulta 15 Agosto 2017]

*Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Entreprises SA. Santander Río TradePortal, última actualización Agosto 2017: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia> . [Consulta: 19 Agosto 2017].

*Estados Unidos: Política y Economía* [en línea]. Export Entreprises SA. Argentina: Santander Río, Agosto 2017. En:<<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Estampadora rotativa continua* [En línea] Mephsa. Argentina: Mephsa, 2017. En: <<http://www.mephsa.com.ar/equipos/alfajores/erc400/>> [Consulta: 3 de Septiembre de 2017].

*Estudio de mercado de snacks en EE.UU* [en línea]: Prochile, Diciembre 2012. < [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf) >. Página 47, Cuadro N° 1. Página 48, párrafo 12. Página 53, Diagrama [Consulta: 9 Septiembre 2017].

*Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos* [en línea]: ProChile, Diciembre de 2012. < [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13125524.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf) >. Página 27, párrafo 7. [Consulta: 4 Sept. 2017].

*Estudio del mercado hispano en EE.UU* [en línea]: Prochile, Septiembre 2011. <[Http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_09\\_26\\_11173711.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_09_26_11173711.pdf) >. Página 6, párrafo 1. Página 7, párrafo 4. [Consulta: 16 Agosto 2017].

*Facebook* [en línea]: Facebook, Septiembre 2017. <<https://www.facebook.com/ads/manager/creation/creation/?act=2113222603397&pid=p1>>. [Consulta: 09 Sept. 2017]

*Ferías de alimentos en Estados Unidos* [en línea]: Embajada de la Republica Argentina, 2015 < <http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Ferías%202015.pdf> > [Consulta 10 de Septiembre 2017]

*Ficha económica país: Estados Unidos* [en línea]: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, Diciembre 2016. < <http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°2 y 3. [Consulta: 16 Agosto 2017].

*FMI estima para Argentina inflación del 25,6% para este año y 18,7% para el 2018* [en línea]. Ámbito Financiero, Septiembre 2017. En: <<http://www.ambito.com/879667-fmi-estima-para-argentina-inflacion-del-256-para-este-ano-y-187-para-el-2018>>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

*Fondo semilla* [en línea]: Ministerio de Produccion, Presidencia de la Nacion, 2017. En: < <http://www.produccion.gob.ar/tramites/fondo-semilla-51341> > [Consultado: 20 de Octubre 2017]

*Formulario para consultar nombre de la marca* [en línea]: Instituto Nacional de Propiedad Industrial Argentina .<<https://portaltramites.inpi.gob.ar/Home/frame?page=https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/FormulariosConsultas/MarConsultaAvanzada.asp> [Consulta: 10 septiembre 2017].

Guía básica para exportar alimentos y bebidas a EE.UU [en línea]. Exportar en Aragón.

*Guía de etiquetado de alimentos* [En línea] U.S Foog & Drug Administration, 11 de Agosto 2017 < <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm> > [Consulta: 3 de Septiembre de 2017]

Guía de requisitos técnicos para exportar alimentos a los estados unidos de América

*Harmonized Tariff Schedule of the United States (2017)* [en línea]: Estados Unidos, 2017.

*Havanna en el mundo* [en línea]. Havanna. Argentina: Havanna, 2017. En: <<http://www.havanna.com.ar/havanna-en-el-mundo>>. [Consulta: 3 Septiembre 2017].

*Hornos Rotativos* [En línea] TMP Maquinarias. Argentina: TMP Maquinarias, 2017. En: <<http://tmpmaquinarias.com.ar/hornos-rotativos> > [Consulta: 4 de Septiembre de 2017].

*How America Eats* [en línea]. IRI Growth delivered. Abril de 2016 <<https://www.iriworldwide.com/IRI/media/video/How%20America%20Eats%20-%202016%20State%20of%20Snacking.pdf>>. [Consulta: 2 Sept. 2017].

*HOW MANY ADULTS IN THE U.S ARE VEGETARIAN AND VEGAN?* [en línea]. The Vegetarian Resource Group. Baltimore: The Vegetarian Resource Group, 2016. En: <<http://www.vrg.org/blog/2016/04/29/how-many-adults-in-the-u-s-are-vegetarian-and-vegan-how-many-adults-eat-vegetarian-and-vegan-meals-when-eating-out/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

*How Vegan Is Your State?* [en línea]. Health I.Q. En <<https://www.healthiq.com/blog/vegan-restaurants-by-state/>>. [Consulta: 20 Agosto. 2017].

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/inteligencia/EEUU2.pdf>>. Página 1, cuadro n°2. [Consulta: 16 Agosto 2017].

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/united-states#trading-across-borders> [Consulta: 26 Agosto 2017].

<http://www.oecd.org/sti/inno/researchanddevelopmentstatisticsrds.htm>

<https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=105&l=es>

<https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=105&l=es>

<https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=118&l=es>

<https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=118&l=es>

<https://www.statista.com/chart/3790/e-commerce-revenue-per-online-shopper/>

*Impacto de Cambio Climáticos en Estados Unidos* [en línea]: World Wild Life, 2017. En <<https://www.worldwildlife.org/climatico/impactos-del-cambio-climatico-en-estados-unidos>> [Consulta 15 Agosto 2017]

*Indicadores Estados Unidos* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=USA>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Índice de Gini* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=US>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Índice de precios al Consumidor* [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2016&locations=US&start=1960&view=chart>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Índice de Precios al Consumidor* [en línea]. INDEC. Argentina: INDEC, 2017. En: <[http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=5&id\\_tema\\_3=31](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31)>. [Consulta: 22 Agosto 2017].

*Inflation; Consumer Price Index* [en línea]. CA Department of Finance. California: Department of Industrial Relations, Mayo 2017. <<http://www.dof.ca.gov/Forecasting/Economics/Indicators/Inflation/>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Información sobre Estados Unidos, Acuerdos Comerciales en Vigor* [en línea]. Foreign Trade Information System. Estados Unidos: Foreign Trade Information System, 2017. En: <[http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements_s.asp)>. [Consulta: 19 Agosto 2017].

*INFORME DE MERCADO DE ALFAJORES, DULCE DE LECHE Y GALLETAS EN LOS ESTADOS UNIDOS* [en línea]: Embajada de la República Argentina, Noviembre 2014. <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%20de%20mercado%20de%20Alfajores,%20dulce%20de%20leche%20y%20galletas%202014.pdf>>. Página 14, párrafo 4. [Consulta: 9 Septiembre 2017].

*Instagram* [en línea]: Instagram, Septiembre 2017. <<http://www.instagram.com>> [Consulta 09 Sept. 2017]

*Internet Users and 2017 Population in North America* [en línea]: Internet World Stats, Junio 2017. En <<http://www.internetworldstats.com/stats14.htm#north> > [consulta 15 Agosto 2017]

*La Argentina ya tiene la presión tributaria del Primer Mundo* [en línea]. La Nación, Francisco Jueguen, 05 de Diciembre 2016: <http://www.lanacion.com.ar/1962325-la-argentina-ya-tiene-la-presion-tributaria-del-primer-mundo>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

*La comunidad argentina en Estados Unidos, la más rica entre los latinos* [en línea]. La Nación. Argentina: La Nación, Julio 2013. En: <<http://www.lanacion.com.ar/1600055-la-comunidad-argentina-en-estados-unidos-la-mas-rica-entre-los-latinos>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

*La importancia de a educación ambiental* [en línea]: EPA, Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, 2017. En <<https://espanol.epa.gov/espanol/la-importancia-de-la-educacion-ambiental>> [Consulta 16 Agosto 2017]

*La industria de alimentos de Estados Unidos se prevé que crezca 2.9% en los segmentos de snacks y productos cárnicos* [en línea]. Industria alimenticia. España: Industria alimenticia, Marzo 2016. En: <<http://www.industriaalimenticia.com/articles/88241-la-industria-de-alimentos-de-estados-unidos-se-preve-que-crezca--en-los-segmentos-de-snacks-y-productos-carnicos>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*La inversión extranjera directa mundial alcanza 1,76 billones de dólares en 2015 – el nivel más alto desde el máximo registrado antes de la crisis* [en línea]. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Ginebra: UNCTAD, Junio 2016. En: <<http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=304>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*La marca Cachafaz llegó a los Estados Unidos* [En línea] El Cronista., 02 de Diciembre de 2013 <<https://www.cronista.com/negocios/--La-marca-Cachafaz-llego-a-los-Estados-Unidos-20131202-0019.html> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Las 10 mayores economías del mundo en 2017.* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, Marzo 2017. En: <<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Las marcas de alfajores expandieron la mira* [en línea]. Alimentación Énfasis. Buenos Aires: Alimentación Énfasis, Abril 2012. En: <<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/63596-las-marcas-alfajores-expandieron-la-mira>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

*LAX Air Cargo* [en línea]. Los Ángeles World Airports, 2017. En: <[http://www.lawa.org/welcome\\_lax.aspx?id=776](http://www.lawa.org/welcome_lax.aspx?id=776)>. [Consulta: 28 Oct. 2017].

*Lenny & Larry's, “The Complete Cookies” doublé chocolate* [En Línea] Walmart, 2017 <[https://www.walmart.com/search/?query=Lenny%20%26%20Larry%27s%20The%20Complete%20Cookie%3F&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=Lenny%20%26%20Larry%27s%20The%20Complete%20Cookie%3F&cat_id=0) > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

*Lenny & Larry's, “The Complete Cookies” productos* [En Línea] Walmart 2017 <<https://www.walmart.com/ip/Lenny-Larry-s-The-Complete-Cookie-Chocolate-Chip-Cookie-4-oz/33313733> > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

*Leyes y regulaciones de la industria* [en línea]: SBA, Small Business Administration, 2017. En <<https://es.sba.gov/contenido/regulaciones-ambientales>> [Consulta 16 Agosto 2017]

*Limited Edition Organic Sandwich Cookies* [En línea] Tasty Brand, 2017 < <http://tastybrand.com/organic-limited-edition-sandwich-cookies> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Los 50 aeropuertos más importantes del mundo* [en línea]. Aeropuertos.net, 2017. En: <<http://www.aeropuertos.net/respuestas/3580/los-50-aeropuertos-mas-importantes-del-mundo> >. [Consulta: 28 Oct. 2017].

*Los hispanos ya son mayoría en California*, según datos del censo de EE.UU. [en línea]. En <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150708\\_eeuu\\_california\\_hispanos\\_mayoria\\_censo\\_jg](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150708_eeuu_california_hispanos_mayoria_censo_jg)>. [Consultado 20 ago. 2017].

*Los nuevos desafíos de la industria publicitaria* [en línea]. Nielsen. Nueva York : Nielsen, Enero, 2015. En: <<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/los-nuevos-desafios-de-la-industria-publicitaria.html>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

*Macri y Pence hablaron en Olivos de reforzar el “lazo estrecho” entre la Argentina y Estados Unidos* [en línea]. Télam. Buenos Aires: Télam, Agosto 2017. En: <<http://www.telam.com.ar/notas/201708/198156-mauricio-macri-recibe-vicepresidente-eeuu.html>>. [Consulta: 26 Agosto 2017].

*Máquinas* [En línea] Yanis. Argentina: Yanis, 2017. En <<http://www.yanis.com.ar/>> [Consulta: 5 de Septiembre de 2017].

*Nana's Cookies company* [En línea] Nana's cookie company 2017 <<http://www.nanascookiecompany.com/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Nana's Gluten free* [En línea] Walmart, 2017 <[https://www.walmart.com/search/?query=nana%27s%20gluten%20free&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=nana%27s%20gluten%20free&cat_id=0)> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Nana's Gluten free cookies* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/s/ref=nb\\_sb\\_ss\\_i\\_1\\_7?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=nana%27s+gluten+free+cookies&sprefix=nana%27s+%2Cgrocery%2C295&crd=2D5YMFT3GVUVN](https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_ss_i_1_7?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=nana%27s+gluten+free+cookies&sprefix=nana%27s+%2Cgrocery%2C295&crd=2D5YMFT3GVUVN)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]

*Natural Products Expo West* [en línea]: Natural Products Expo West, Septiembre 2017. <<http://www.expowest.com>> [Consulta 07 Sept.2017]

*Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias a los Embalajes de Madera* [en línea]: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2017. <<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20SWPM.pdf>>. [Consulta: 20 Agosto 2017].

*Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias a los Embalajes de Madera* [en línea]: Embajada de la República Argentina, Estados Unidos de América, 2017. En <<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20SWPM.pdf>> [Consulta 20 Agosto 2017]

*Número de usuarios de Internet* [en línea]. Index Mundi. Index Mundi, 2017. En: <<https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=118&l=es/>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

*Oatmeal almond and peanut granola cookies* [En Línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/product/oatmeal-almond-and-peanut-granola-cookies-100-whole-wheat-cookies>> [Consultado 20 de Agosto de 2017]

**OECD Income Distribution Database** [en línea]. Banco Mundial. Washington DC: Banco Mundial, 2016. En: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=US>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Organic Sandwich Cookies vainilla cupcake* [En línea] Walmart, 2017 <<https://www.walmart.com/ip/Tasty-Brand-Organic-Sandwich-Cookies-Vanilla-Cupcake-9-5-Ounce/180999584>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

Pages.stern.nyu.edu. (2016). *Betas*. [online] Obtenida de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) [Consultado el 25 Sep. 2016].

París, José A. Marketing Internacional. Buenos Aires: Errepar, 2008. Página 343.

*PBI per cápita*. [en línea]. Economipedia, 2017. En: <<http://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Perfil logístico desde Colombia a Estados Unidos* [en línea]: Colombia Trade, 2016.

*Postres y dulces: por qué son la debilidad de los argentinos* [en línea]. Infobae. Buenos Aires: Infobae, Julio 2016. En: <<http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>>. [Consulta: 24 Agosto 2017].

*Presupuesto General de la Administración Nacional* (2017). [ebook] Buenos Aires, pág 13. Obtenido de: [https://www.economia.gov.ar/onp/html/comunicados/proy\\_presupuesto2018.pdf](https://www.economia.gov.ar/onp/html/comunicados/proy_presupuesto2018.pdf). [Consulta: 16 Octubre 2017].

*Products, Protes Protein Chips* [En línea] Protes, 2017 <<https://eatprotes.com/products/protes-protein-chips?variant=24971155656>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Protes High Protein Chips Variety Pack* [En Línea] Amazon, 2017 < [https://www.amazon.com/Protein-Variety-Southern-Toasted-Coconut/dp/B071FNZJC3/ref=sr\\_1\\_2\\_s\\_it?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504756915&sr=1-2&keywords=Protes%2BProtein%2BChips&th=1](https://www.amazon.com/Protein-Variety-Southern-Toasted-Coconut/dp/B071FNZJC3/ref=sr_1_2_s_it?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504756915&sr=1-2&keywords=Protes%2BProtein%2BChips&th=1) > [Consulta: 20 de Agosto 2017]

*Protes Protein Chips* [En línea] Protes, 2017 < <https://eatprotes.com/> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Protes Protein Chips* [En línea] Walmart, 2017 < [https://www.walmart.com/search/?query=Protes%20Protein%20Chips&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=Protes%20Protein%20Chips&cat_id=0) > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Protes Protein Chips* [En línea] Walmart, 2017 < [https://www.walmart.com/search/?query=Protes%20Protein%20Chips&cat\\_id=0](https://www.walmart.com/search/?query=Protes%20Protein%20Chips&cat_id=0) > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Quality of scientific research institutions* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, 2017. En: < <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ071> >. [Consulta: 27 Agosto 2017].

*QuickFacts* [en línea]. United States Census Bureau. Estados Unidos: United States Census Bureau, Julio 2016. En: < <https://www.census.gov/quickfacts/CA> >. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*Radiografía del Presupuesto 2018* [en línea]. Ámbito Financiero, Septiembre 2017. En: <<http://www.ambito.com/897334-radiografia-del-presupuesto-2018-incremento-de-partidas-sociales-y-recortes-a-subsidios-economicos>>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

*Ranking Competitivo, Availability os Scientist and Engineers* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ133>> [Consulta 15 Agosto 2017]

*Ranking Competitivo, Calidad de las instituciones de investigación científica* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ071>> [Consulta 15 Agosto 2017]

*Ranking Competitivo, Capacidad de innovacion* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.09.01> > [Consulta 15 Agosto 2017]

*Ranking Competitivo, Company Spending on R&D* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ118>> [Consulta 15 Agosto 2017]

*Ranking Competitivo, Mobile-broadband subscriptions* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=MOBBBSUBPC>> [Consulta 15 Agosto 2017]

*Ranking Competitivo, PCT Patents* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=PCTPATENTAPPLPC>> [Consulta 15 Agosto 2017]

*Ranking Competitivo, Production Process Sophistication* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017. En < <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ120> > [Consulta 15 Agosto 2017]

*Ranking Competitivo, University-Industry Collaboration in R&D* [en línea]: Foro Económico Mundial, 2017 <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ072>> [Consulta 15 Agosto 2017]

*Recupero del Impuesto al Valor Agregado*. (2016). [ebook] Buenos Aires. Obtenida de: <<https://www.afip.gob.ar/genericos/documentos/RecuperoImpuestoValorAgregadoExportaciones.pdf> > [Consultado el 29 Oct. 2017].

*Registro ante el FDA* [en línea]. Cámara La Rioja. España: Cámara La Rioja, 2017. En: <<http://www.camararioja.com/inicio/?idc=342>>. [Consulta: 7 Octubre 2017].

*Regulaciones ambientales* [en línea]. U.S Small Business Administration. Estados Unidos: U.S Small Business Administration, 2017. En: <<https://es.sba.gov/contenido/regulaciones-ambientales>>. [Consulta: 23 Agosto 2017].

*Requisitos de Exportación a los Estados Unidos: Alimentos Procesados* [en línea]: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación, 2017. En <<http://www.consejeria-usa.org/Alimentos-Procesados.php>> [Consulta 20 Agosto 2017]

*Requisitos generales de etiquetado de alimentos* [En línea] U.S Foog & Drug Administration, 11 de Agosto 2017 <<https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm> > [Consulta: 3 de Septiembre de 2017]

*Requisitos Generales de Etiquetado de Alimentos* [en línea]: U.S Food and drug Administration, Octubre 2009. En <<https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm>> [Consulta 20 Agosto 2017]

*Requisitos generales de Inocuidad de Alimentos Food and drug Administration* [en línea]: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación, 2017. En <<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20FDA.pdf>> [Consulta 20 Agosto 2017]

*Research and Development Statistics* [en línea]. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. En: <<http://www.oecd.org/sti/inno/researchanddevelopmentstatisticsrds.htm1>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].

*Resolución ANA 459/84*. [en línea]: 1983. Administración Nacional de Aduanas. <<http://www.aeana.org.ar/codigoaduanero/codigo/s06t00c09.htm> > [Consulta: 24 oct. 2017].

*Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado*. (2017). 1st ed. [ebook] Buenos Aires, pág.5. Obtenido de: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170929%20Resultados%20web.pdf> [Consulta: 14 Octubre 2017].

*Riesgo País* [en línea]. Ámbito Financiero. En: <<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>>. [Consulta: 19 Agosto 2017].

*ROFEX* [en línea]. ROFEX, Octubre 2017. En: <<http://rofex.primary.ventures/home#rofex/futuros>>. [Consulta: 14 Octubre 2017].

*S&P 500* [en línea] : Down Jones Indices LLC, 2017. En: <<http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500> > [Consultado 25 de Oct. 2017]

*Salarios* [en línea]. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. En <<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario> >. [Consulta: 24 de septiembre. 2017].

*Simply 7 Kale Chips Sea Salt* [En línea] Walmart, 2017 <<https://www.walmart.com/ip/Simply-7-Kale-Chips-Sea-Salt-3-5-OZ/54903744> > [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

- Simply7 Gluten Free Kale Chips, Sea Salt, 3.5 Ounce (Pack of 12)* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/Simply7-Gluten-Free-Chips-Ounce/dp/B0185S8JRE/ref=sr\\_1\\_1?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504757738&sr=1-1-spons&keywords=kale%2Bchips&th=1](https://www.amazon.com/Simply7-Gluten-Free-Chips-Ounce/dp/B0185S8JRE/ref=sr_1_1?s=grocery&ie=UTF8&qid=1504757738&sr=1-1-spons&keywords=kale%2Bchips&th=1)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]
- ST Envasadoras Sistema flow-pack* [En línea]. ST Envasadoras. Argentina: ST Envasadoras, 2017. En: <<http://www.stenvasadoras.com.ar/>> [Consulta: 5 de Septiembre de 2017].
- State of the States Report* [en línea]: Global Footprint Network, 14 julio, 2015. En <<http://www.footprintnetwork.org/2015/07/14/states/>> [Consulta 14 Agosto 2017]
- Tariff and Market requirements* [en línea]. International Trade Centre. Ginebra: International Trade Centre, 2017. En: <<http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=190590&country=842&partner=032&year=2017&source=1|ITC&AVE=1>>. [Consulta: 23 Agosto 2017].
- Tasas del Tesoro de E.U.A.(2017)*[ en línea] Bloomberg, 2017. En <<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>> [Consultado 25 de Oct. 2017]
- Technological adoption* [en línea]. Foro Económico Mundial. Suiza: Foro Económico Mundial, 2017. En: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.09.01/>>. [Consulta: 27 Agosto 2017].
- Tendencia ecológicas internacionales* [en línea]: Bionext, 17 Febrero, 2016. En <<http://www.freshplaza.es/article/95367/Tendencias-ecol%C3%B3gicas-internacionales>>[Consulta 15 Agosto 2017]
- Tendencias en envases para la Industria Alimentaria [en línea]:* Servicios al exportador, Departamento de Inteligencia de Mercados, 2016. En <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/742981449rad0AFCF.pdf>> [Consulta 15 Agosto 2017]
- The Complete Cookies doublé chocolate* [En Línea] Amazon, 2017 <[https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-Complete-Chocolate-4-Ounce/dp/B004IJNAIL/ref=pd\\_bxgy\\_121\\_img\\_2?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=B004IJNAIL&pd\\_rd\\_r=E3VV3TC54NF5G12PEMHQ&pd\\_rd\\_w=JIGR6&pd\\_rd\\_wg=VD6uh&refRID=E3VV3TC54NF5G12PEMHQ&th=1](https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-Complete-Chocolate-4-Ounce/dp/B004IJNAIL/ref=pd_bxgy_121_img_2?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B004IJNAIL&pd_rd_r=E3VV3TC54NF5G12PEMHQ&pd_rd_w=JIGR6&pd_rd_wg=VD6uh&refRID=E3VV3TC54NF5G12PEMHQ&th=1)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]
- The Complete Cookies products* [En Línea] “Lenny & Larry’s”, 2017 <<https://www.lennylarry.com/shop/complete-cookie/>> [Consulta: 20 de Agosto 2017]
- The Complete Cookies products* [En Línea]. Amazon 2017 <[https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-All-Natural-Complete-Chocolate/dp/B06XD6QGXY/ref=pd\\_sim\\_325\\_2?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=B06XD6QGXY&pd\\_rd\\_r=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&pd\\_rd\\_w=R7EW1&pd\\_rd\\_wg=NCXGj&refRID=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&th=1](https://www.amazon.com/Lenny-Larrys-All-Natural-Complete-Chocolate/dp/B06XD6QGXY/ref=pd_sim_325_2?_encoding=UTF8&pd_rd_i=B06XD6QGXY&pd_rd_r=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&pd_rd_w=R7EW1&pd_rd_wg=NCXGj&refRID=HEJWG6X4JK7YYJ3P9KYE&th=1)> [Consulta: 20 de Agosto 2017]
- The Global Competitiveness Report* [en línea]: Klaus Schwab, Foro Económico Mundial, Septiembre 2016. <[http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)>. Página 23, cuadro N°1. [Consulta: 16 Agosto 2017].
- The History of the California Environmental Protection Agency* [en línea]. California Environmental Protection Agency. California: California Environmental Protection Agency, 2017. En: <<https://calepa.ca.gov/about/history01/>>. [Consulta: 23 Agosto 2017].
- The Northgate González Market* [en línea]. The Northgate González Market. Estados Unidos: The Northgate González Market, 2017. En: <<https://www.northgatemarkets.com/>>. [Consulta: 9 septiembre 2017].
- The Northgate González Market Distribution Center* [en línea]. Yelp. Estados Unidos: Yelp, 2017. En: <<https://www.yelp.com/biz/gonzalez-northgate-market-distribution-center-anaheim>>. [Consulta: 9 septiembre 2017].

The Rise of Veganism in the Latino Community [en línea]. Veg News. En <<http://vegnews.com/articles/page.do?pageId=5982&catId=5>

Todo sobre Arcor [en línea]. Argentina: Arcor, 2017. En: <[http://www.arcor.com.ar/es\\_nuestraCompania\\_todoSobreArcor\\_1.aspx](http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_todoSobreArcor_1.aspx)>. [Consulta: 3 Septiembre 2017].

*Top 10 Vegan-Friendly Cities of 2016* [en línea]. People for the Ethical Treatment of Animals (PETA). En <<https://www.peta.org/features/top-ten-vegan-friendly-cities-2016/>>. [Consulta: 18 Agosto. 2017].

*Trading Across Borders Methodology* [en línea]. The World Bank, 2017. En: <<http://www.doingbusiness.org/Methodology/trading-across-borders>

*Unemployment in California falls to 4.9%, lowest since 2006* [en línea]. Natalie Kitroeff. Los Ángeles: Los Ángeles Times, Abril 2017. En: <<http://www.latimes.com/business/la-fi-california-jobs-march-20170421-htmlstory.html>>. [Consulta: 15 Agosto 2017].

*United States Patents And TradMark Office* [en línea]: USPTO <<http://tmsearch.uspto.gov/bin/gate.exe?f=searchss&state=4808:hiy09a.1.1>> [Consulta: 10 septiembre 2017].

*Vegan Demographics 2017* [en línea]. Vegan Bits. Estados Unidos: Vegan bits, 2017. En: <<http://veganbits.com/vegan-demographics-2017/>>. [Consulta: 17 Agosto 2017].

*Vegan Traders* [en línea]. Vegan Traders, Estados Unidos. En: <<http://www.vegantraders.com/facilities>> [consulta: 18 Octubre 2017]

*Veganismo* [en línea]. Elige Veg. En <<http://www.eligevg.com/veganismo-tomando-al-mundo-por-sorpresa>> [Consultado 20 Agosto. 2017].

*Vi-ni Imports Company* [en línea]. Vi-ni Imports Company. California: Vi-ni Imports Company, 2017. En: <<http://viniimports.com/>>. [Consulta: 9 septiembre 2017].

*Viva la salud* [en línea]. The Northgate González Company. Estados Unidos: The Northgate González Company. En: <<https://www.northgatemarkets.com/en-us/viva-la-salud/healthy-shopping>>. [Consulta: 9 septiembre 2017].

*Yamani whole grain rice bar with real chocolate ganache glaze cookies* [En línea] Cachafaz US, 2016 <<http://www.cachafaz.us/product/yamani-whole-grain-rice-bar-with-real-chocolate-ganache-glaze/>> [Consulta: 20 de Agosto de 2017]

*Zonaprop* [en línea]: Zonaprop, 2017. <<http://www.zonaprop.com.ar/propiedades/av-pueyrredon-dr-honorio-6000-32210506.html>> [Consulta: 23 Septiembre 2017]