



Trabajo Final de Grado

“Plan de exportación del producto cristales de sal marina “Sal de Aquí” desde
Argentina con destino a Estados Unidos.”

Autora: Estefanía Noriega

Director: Rodolfo Veronesi

Co-directora: María Dulce Henríquez Acosta

MARZO, 2023

Glosario

TFG (Trabajo Final de Grado)

ARS (Peso argentino)

USD (Dólares estadounidenses)

SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada)

PYME (Pequeña y mediana empresa)

AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos)

MERCOSUR (Mercado Común del Sur)

EE.UU. (Estados Unidos de América)

IDH (Índice de Desarrollo Humano)

PBI (Producto Bruto Interno)

IPC (Índice de Precios al Consumidor)

FOB (*Free on Board* -Libre a bordo)

FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos)

FSIS (Servicio de Inocuidad e Inspección de los Alimentos)

DDP (*Delivery Duty Paid* – Derechos de entrega pagados)

INAL (Instituto Nacional de Alimentos)

IVA (Impuesto al Valor Agregado)

HTS (*Harmonized Tariff Schedule* - Arancel Armonizado de los Estados Unidos)

CIF (*Cost, Insurance and Freight* – Coste, Seguro y Flete)

DGA (Dirección General de Aduanas)

BCRA (Banco Central de la República Argentina)

FCL (*Full Container Load* – Contenedor totalmente cargado)

USPTO (Oficina de Patentes y Marcas Registradas de los Estados Unidos)

VAN (Valor Actual Neto)

TIR (Tasa interna de retorno)

PAYBACK (Recupero de la inversión)

PA (Posición Arancelaria)

Contenido

Glosario.....	2
Resumen ejecutivo	9
Abstract	11
Introducción	12
Diagnóstico de la empresa Sal De Aquí SRL	13
Historia	13
Misión, visión y objetivos empresariales	14
Proceso de producción y propuesta de valor	15
Selección y presentación del producto de exportación	16
Clasificación arancelaria	18
Producción y comercialización de la PA en Argentina.....	19
Razones para internacionalizarse	20
Selección del mercado meta.....	20
Análisis del mercado de exportación	21
Demanda mundial	22
Balanza comercial	24
Socios comerciales de Argentina	25
Metodología y justificación de países preseleccionados.....	26
Aspectos comerciales	32

Aspectos logísticos	33
Aspectos económicos	34
Aspectos demográficos y geográficos	35
Competencia	36
Operaciones de exportación.....	37
Operaciones de importación	38
Aspectos tributarios y aduaneros	38
Análisis de la Matriz de Atractividad	39
Análisis de los Países con Mayor Puntaje	39
Descripción del país meta: Estados Unidos de América	42
Estrategias de Ingreso	43
Selección y argumentación de incoterms a utilizar	43
Determinación de Estrategia Básica de Inserción Internacional	45
Plan Comercial.....	46
Análisis y Valoración del Mercado	46
E-Commerce.....	49
Perfil del cliente	49
Análisis de la competencia local e internacional	51
Objetivos comerciales a alcanzar en el mercado de destino	52
Segmentación de mercado.....	53

Estrategia de marketing	56
Estrategia del producto	56
Estrategia de precio	59
Estrategia de promoción	64
Estrategia de distribución	73
Calendarización de actividades del plan comercial.....	76
Plan operativo	82
Estrategia aduanera de origen	82
Intervenciones en la Argentina, previas al ingreso.....	82
Estímulo a la exportación	82
Tratamiento aduanero	83
Normas y requisitos de ingreso	83
Secuencia aduanera de exportación.....	85
Estrategia aduanera en destino	86
Destinación de importación y secuencia aduanera de la importación en destino.....	86
Tratamiento aduanero	87
Intervenciones previas de terceros organismos	88
Régimen especial de muestras para PYMES exportadoras	88
Estrategia logística	91
Estrategia de cobro internacional	94

Medios de pago.....	94
Comunicaciones del BCRA en materia de comercio exterior	97
Requisitos de marcas y patentes.....	99
Plan financiero	103
Factores de Éxito.....	106
Factores Críticos	107
Conclusiones	108
Anexo A. Análisis a nivel mundial de la PA en el lustro 2017-2021	111
Anexo B. Puestos IDH de 2021 para preseleccionar países	112
Anexo C. Información sobre subvariables de la matriz de atractividad	116
Anexo C.1: Variable “Aspectos Comerciales”	116
Anexo C.2: Variable “Aspectos Logísticos”	117
Anexo C.3: Variable “Aspectos Económicos”	118
Anexo C.4: Variable “Aspectos Demográficos y Geográficos”	120
Anexo C.5: Variable “Competencia”	121
Anexo C.6: Variable “Operaciones de Exportación”	122
Anexo C.7: Variable “Operaciones de Importación”	123
Anexo C.8: Variable “Aspectos Tributarios y Aduaneros”	124
Anexo D. Matriz de atractividad.....	125
Anexo E. Publicidad BTL en medios digitales.....	127

Anexo F. Formulario de inscripción para Seafood Expo 2023 y su distribución. ..	132
Anexo G. Lista de potenciales intermediarios/distribuidores	134
Anexo H. Formulario de muestras para empresas exportadoras pymes	136
Anexo I: Cash Flow	137
Referencias.....	142

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente Trabajo Final de Grado es analizar las condiciones de accesibilidad y el desarrollo de un plan de internacionalización para la empresa Sal de Aquí SRL, con el fin de exportar el producto cristales de sal marina en el periodo 2023-2028. Actualmente la empresa no comercializa en el exterior y se espera que al abrir nuevos mercados genere una mayor rentabilidad, incremento en el valor de la pyme y una reducción de la dependencia actual a un mercado único.

En el presente trabajo, se analiza en primer lugar las preferencias de los consumidores a nivel global, destacando la adopción de hábitos más saludables; en segundo lugar, se elabora un diagnóstico inicial de la empresa indagando en su capacidad para enfrentar una exportación y, en tercer lugar, se realiza una investigación de mercados y una matriz de atractividad que permite elegir objetivamente un destino.

Realizada dicha investigación, se obtiene como resultado que el mercado estadounidense es más atractivo y viable para el desarrollo de una oferta exportable, en comparación con otros destinos preseleccionados.

Con el objeto de abordar el mercado de la manera más apropiada, se indaga en diversas estrategias. Una estrategia de producto, que tiene en cuenta atributos intrínsecos (producción y sus variedades) y extrínsecos (envases y embalajes, normas de etiquetado y envasado), así como nuevos hábitos de los consumidores. La estrategia de precios, que tiene en cuenta los costos de producción y logísticos, y compara el precio del producto ofrecido por la competencia. Una estrategia de promoción, que detalla cómo se puede dar a conocer la empresa en el mercado de destino, analizando distintas opciones. Por último, en la estrategia de distribución se indican

todos los eslabones que componen el canal de comercialización y el margen de utilidad. Además, se analiza la estrategia de ingreso al mercado de destino.

Durante el desarrollo de la investigación se encuentra que, en el mercado gastronómico estadounidense, destino seleccionado por la matriz de atractividad, la demanda se considera insatisfecha, con lo cual se realiza un análisis más profundo, teniendo en cuenta aspectos relacionados con la salud y el consumo de alimentos, así como la demanda, oferta, competencia, precios, costos, promoción y características y distribución del producto en el mercado meta.

La factibilidad financiera del proyecto indica que el plan de internacionalización de cristales de sal marina desde Argentina hacia Estados Unidos es viable en un periodo de cinco años. Con una inversión de USD 6.566,00 para acondicionamiento edilicio, maquinaria e investigación de mercados, se determina un Valor Actual Neto de USD 1.131.548,28 y una Tasa Interna de Retorno de 2.373%, permitiendo que el retorno de la inversión sea menor a un año. En la planificación se estima realizar un embarque el primer año y aumentar un 15% la capacidad exportadora cada año durante los años consecutivos para lograr un crecimiento del mercado de destino. A futuro, se puede evaluar la venta de mayores volúmenes, siempre y cuando la empresa cuente con la capacidad para hacerlo.

Abstract

El siguiente documento contiene un Plan de Internacionalización Empresarial de Argentina a los Estados Unidos de América del producto cristales de sal marina, posición arancelaria 250100, para la empresa Sal de Aquí SRL, productora de sales y salmueras, radicada en la provincia de Chubut – Argentina. El objetivo de este trabajo es brindarle información a la empresa para que realice su primera exportación. Se prepara en el marco de la cátedra de Taller de Trabajo Final de Grado. Este plan se realiza resaltando los conocimientos teóricos y prácticos de ésta y las otras cátedras estudiadas, a fin de lograr concordancia con los resultados esperados. El Plan de Internacionalización Empresarial contiene diversas estrategias aplicadas a variables controlables, con el objetivo de lograr la alternativa más adecuada para llevar a cabo la exportación.

The following document contains a Business Internationalization Plan from Argentina to the United States of America of the product crystals of sea salt, tariff position 250100, for the company Sal de Aquí SRL, producer of sea salt and brines, located in the province of Chubut - Argentina. The objective of this work is to provide information to the company to perform their first export. It is prepared within the framework of the Final Degree Work Workshop. This plan is made highlighting the theoretical and practical knowledge of this and the other courses studied, in order to achieve consistency with the expected results. The Export Plan contains various strategies applied to controllable variables, with the aim of achieving the most appropriate alternative to carry out the export.

Introducción

Se observa a nivel mundial un cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, a quienes les preocupa cada vez más cuidar su salud y su imagen, adoptando hábitos más saludables (Innova Market Insights, s.f.). El incremento en el comercio de sal marina ha pasado de 3.681.594 miles de USD en 2017 a 4.586.636 miles de USD en 2021 (ver Anexo A), lo cual evidencia un aumento en la demanda y ha generado que compañías argentinas del sector realicen procesos de internacionalización (Internacional Trade Centre, 2021), presentando una oportunidad para la empresa objeto de estudio.

En el pasado, la empresa Sal de Aquí SRL (<https://www.saldeaquisrl.com.ar>) fue parte de una cooperativa, compuesta por varios socios que representaban a empresas que buscaban ingresar al mercado externo pero que, debido a la mala gestión, no logró realizar su primera exportación. A pesar de ese inconveniente, jamás cerró la puerta a una futura internacionalización.

El objetivo del presente Trabajo Final de Grado es analizar las condiciones de accesibilidad de la empresa Sal de Aquí SRL para ingresar al mercado externo en el periodo 2023-2028. Esto puede representar el inicio de la expansión de la empresa en el exterior, generando un aumento de clientes y mayor rentabilidad, pero a la vez representa un desafío que conlleva cambios en la estructura y en su funcionamiento.

Para lograr el objetivo, se utiliza la metodología relacionada con planes de internacionalización de autores como Arese (2003), Malhotra (2008), Kotler y Keller (2016), Rassiga (2011), Dumrauf (2010), Paris (2008). El análisis general tiene en cuenta entrevistas realizadas a un directivo de Sal de Aquí SRL (L. Cunha, comunicación personal, 26 de agosto de 2020) e información extraída de diferentes bases de datos y páginas web.

Diagnóstico de la empresa Sal De Aquí SRL

En este apartado se desarrolla la historia de la empresa Sal de Aquí SRL, su visión y misión, capacidad de producción, competencia, productos y variedades, así como la experiencia previa relacionada al comercio exterior. En base a esta información, se desarrolla la oferta exportable en el mercado externo.

Historia

Sal de Aquí SRL se creó en el año 2008 y su historia está relacionada con dos jóvenes recién graduados de la universidad que querían regresar a vivir a su ciudad natal. Si bien ambos tenían trabajo asegurado, deseaban comenzar un emprendimiento nuevo y local.

En una charla realizada para la investigación, Martín Moroni y Eduardo Ruffa recordaron sus días de surf en Cabo Raso, en la provincia de Chubut, Argentina, y cómo condimentaron diversas comidas en el lugar con la sal que quedaba entre las piedras de la playa cuando el mar se retiraba (comunicación personal, 15 de Julio de 2020). Fue así que pensaron en emplearla para generar un negocio. De esta forma nació la empresa Sal de Aquí SRL, productora de cristales de sal marina patagónica. Actualmente, la compañía se encuentra situada en la calle Soberanía Nacional 1070 en Trelew, provincia de Chubut, Argentina.

Con el pasar de los años la compañía fue creciendo y se empezó a adaptar a las necesidades del mercado interno. A pesar de ser todavía una empresa joven, se encarga de que el producto esté presente en los lugares más selectos del país y es atendida por sus propios dueños. El proceso es absolutamente natural, ya que el sodio que contiene el producto viene de origen y no tiene ningún aditivo ni agregado. Esta característica convierte al producto en un producto boutique.

La sal es requerida por los chefs más reconocidos del país. Algunos de ellos son Francis Mallmann, Narda Lepes, Leandro Cristóbal de Café San Juan, Gastón Acurio, Fernando Trocca.

Misión, visión y objetivos empresariales

Sal de Aquí SRL no tiene definida su misión y visión. En el marco de este Plan de Internacionalización, se recomienda la siguiente misión y visión:

Misión: Sal de Aquí SRL es una empresa que elabora cristales de sal marina patagónica, brindando al sector gourmet y a los consumidores finales productos naturales, sin agregados y seleccionados artesanalmente, con calidad única y sabor inigualable.

Visión: Ser una empresa reconocida por producir, comercializar y distribuir cristales de sal marina y sus variedades, con el objetivo para 2025 de convertirse en una de las principales productoras de sal marina de Argentina, pretendiendo llegar a más lugares del país y dando a conocer la marca y el producto en el mercado externo, con el fin de generar valor para sus clientes y empresa en general.

La empresa no tiene definidos sus objetivos empresariales, por lo que se le recomiendan los siguientes ítems en función del Plan de Internacionalización a desarrollar:

- Lograr la primera exportación de productos de Sal de Aquí con una capacidad de al menos un contenedor anual y un incremento de 15% anual para los próximos 5 años.
- Posicionar la marca en mercados internacionales aumentando las exportaciones un 15% anual de 2023 a 2028.
- Superar los 100.000 seguidores en redes sociales para el 2028
- Aumentar la presencia de la marca en tiendas físicas en un 15% anual.

Proceso de producción y propuesta de valor

Según explica L. Cunha, los cristales de sal marina son el resultado de la evaporación de agua de mar de playas vírgenes patagónicas. Indica que para la producción de sal marina se utiliza un filtro, el cual debe estar encallado entre las piedras del lugar, una manguera que sale del mismo y sube hasta donde la marea no llega, insertándose en otra manguera para el cargado directo en el camión, extrayendo así el agua más pura de la zona, la cual es transportada hacia la ciudad de Trelew, a unos 150 kilómetros al norte, para ser vaciada en unos tanques estratégicamente colocados en las instalaciones de la empresa, para iniciar la fase final del proceso. Explica que el agua después pasa de los tanques a unas bateas de acero inoxidable que se van llenando mientras el fuego está prendido, de esta manera se evapora el agua dejando solamente los cristales de sal marina, los cuales se recogen en unas bandejas de malla para su secado final, y luego se envasan en cajas de diferentes tamaños con su respectivo packaging (comunicación personal, 26 de agosto de 2020).

La marca y origen de mar que tienen los productos representan su ventaja competitiva respecto de la sal proveniente de salinas, y es lo que aporta su valor, mostrándose como una opción más natural y saludable que ésta última.

La sal de mesa se extrae de salinas y su proceso requiere mezclar con solución de salmuera para eliminar impurezas, dejar secar para eliminar microorganismos, moler para obtener las diferentes variedades (fina, gruesa e impalpable) y rociar con solución de yodato de potasio (Red Nacional de Protección de Alimentos, s.f.). En cambio, la sal marina no conlleva procesos químicos donde se agregan aditivos, lo cual permite que retenga los oligoelementos, el hierro y el zinc, que son minerales indispensables para el organismo (Sal Roche, 2022). Por su aporte de potasio, ayuda al correcto funcionamiento de los músculos, evitando los espasmos y

calambres, mientras que su proporción de magnesio contribuye a la producción de enzimas (Sal Roche, 2022). Esta concentración de minerales le da un sabor más fuerte, lo que evita un mayor consumo de sal para lograr la misma sazón en las comidas, ayudando a reducir los problemas de salud relacionados a la hipertensión (Sal Roche, 2022).

Por otro lado, resulta de importancia el agregado artesanal que diferencia al producto de productos similares, como el ofrecido por la compañía Cristal de Mar (<https://www.cristaldemar.com.ar/>), ubicada en la misma provincia y que se posiciona como un competidor local.

Sal de Aquí SRL es un emprendimiento que con el paso de los años se convirtió en una empresa reconocida en el ámbito gastronómico nacional. La empresa está en plena expansión del mercado interno a través de ventas físicas y E-Commerce.

Selección y presentación del producto de exportación

Los cristales de sal marina patagónica de Sal de Aquí SRL se presentan en diversas variedades:

- Natural: Es el producto original, es la formación cristalina más delicada en forma y sabor y es la base de los demás sabores.
- Ahumada: Son los mismos cristales sometidos a un proceso natural y tradicional de ahumado con maderas del valle inferior del Río Chubut.
- Wakame: Son los mismos cristales, mezclados con algas undarias, las cuales son recabadas al bucear y luego secadas al sol por mejilloneros artesanales del golfo San Matías. Son oriundas de Japón y llegaron a la Costa Atlántica Argentina en el año 1992. El exceso de estas algas no es favorable para la fauna y flora marina, por lo que se puede utilizar con fines

comerciales, pero la utilización no es suficiente para su control o extinción (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas [CONICET], 2014).

- Salicornia: Cristales de sal marina mezclados con salicornia silvestre de las costas del mar de la Patagonia. La salicornia es una planta que sale en la costa y necesita de la salinidad que le aporta el agua del mar para seguir creciendo. Este arbusto terrestre autóctono crece en las marismas y es regado naturalmente con agua de mar en cada subida de marea. Es cosechada, secada y molida artesanalmente para poder producir esta variedad.
- Merken: Los cristales de sal marina son mezclados con merken, el cual es producido por una comunidad mapuche de la cordillera patagónica. Cabe destacar que el merken también es producido en Chile. Este condimento típico de los pueblos originarios de la zona cordillerana se compone de ají picante seco ahumado, tostado con sal y molido.

Como se puede evidenciar en la Figura 1, el producto se presenta en envases de distintos tamaños, 20 gramos, 70 gramos y 500 gramos, pero manteniendo siempre la misma estética con una base de plástico biodegradable, que logra que se conserven mejor los cristales de sal marina.

Figura 1

Productos de la empresa Sal de Aquí SRL



Nota. De Familia numerosa la de @salde aqui_ok -. #patagonia #productoreslocales #salde aqui #crisalesdesalmarina #salmueramarina [Fotografía] por Sal de Aquí SRL [@salde aqui_ok], 27 de septiembre de 2019, Instagram (<https://www.instagram.com/p/B26v7TAjVfH>).

Clasificación arancelaria

La posición arancelaria (PA) según la Nomenclatura Común del Mercado Común del Sur (Mercosur) es 25.01.00. Esta abarca diversas variedades como sal de mesa, sal desnaturalizada, sal marina, entre otras (Mercado Común del Sur, s.f.). Para este trabajo se elige la sal marina.

Producción y comercialización de la PA en Argentina

La producción y comercialización internacional de productos de la PA 25.01.00 la realizaban 128 empresas argentinas en el año 2021, según datos de Trade Map¹ (<https://www.trademap.org>). En la Tabla 1 se muestran las empresas que lideraron el mercado y su ciudad de procedencia.

Tabla 1

Principales productores de la posición arancelaria en Argentina

Nombre de la empresa	Ciudad	Volumen de negocios
Abastecimientos lacteos S.A.	Villa María	1.728.000,00
Alyser S.A.	Martínez	23.378.385,00
Arisco S.A.	Munro	74.142.018,00
Bavosi S.A.	Ciudadela	55.336.663,00
David Rosental E Hijos S.A.C.I.	Rosario	112.750.854,00
Dos Santos Pereira & Cia. S.A.	Ciudad de Buenos Aires	49.241.384,00
Burhan International Group Latin America S.A.	Ciudad de Buenos Aires	2.348.000,00
Havanna S.A.	Mar del Plata	75.274.119,00
Jose Minetti Y Cia Ltda S.A.C.I. S.A.	Córdoba	83.817.586,00
CAMPOAMOR HERMANOS S.A.	Benito Juárez	2.429.094,00

Nota. Valores en miles de dólares americanos. Adaptado de *Lista de las empresas importadoras en Argentina para la siguiente categoría de productos* [Búsqueda], por Trade Map, s.f.

(<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

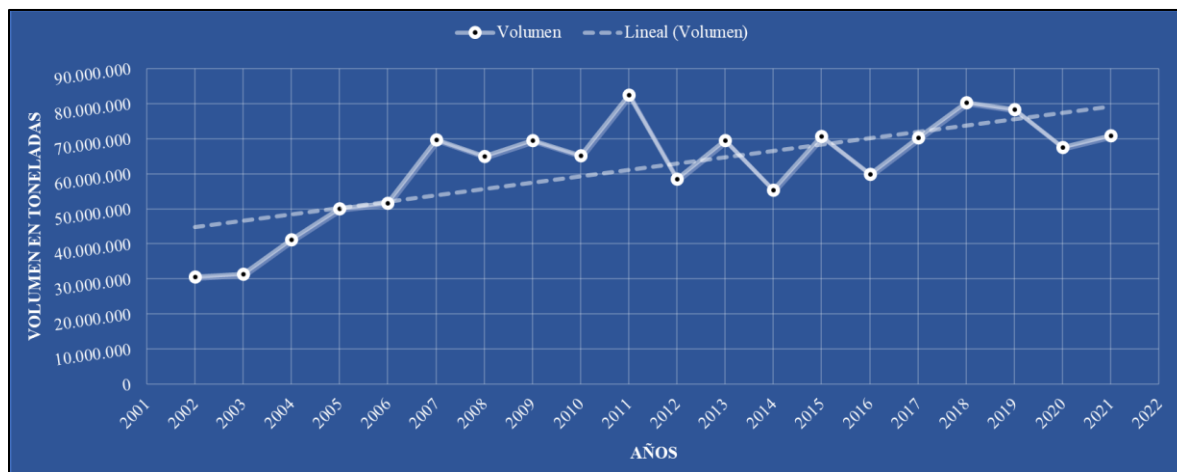
¹ Esta es una aplicación web que ofrece estadísticas del comercio e información sobre el acceso a los mercados para el desarrollo internacional de las organizaciones.

Razones para internacionalizarse

Se observa que las importaciones mundiales de la PA han mostrado una tendencia alcista en los últimos años, como se observa en la Figura 2. Teniendo en cuenta las toneladas que se adquirieron de la PA, se puede considerar una razón de importancia para realizar una internacionalización.

Figura 2

Tendencia de importaciones de la PA desde 2001 a 2021



Nota. Adaptado de Lista de los importadores para el producto seleccionado [Búsqueda], por Trade Map, s.f. (<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

Selección del mercado meta

Para la selección del mercado meta, se realiza una investigación de mercados en base a los datos que arroja Trade Map de la PA 250100, en el que se tienen en cuenta factores como la balanza comercial, demanda mundial y principales socios comerciales de Argentina. En secciones posteriores se utiliza una matriz de atractividad para definir el país de destino a partir de 10 países preseleccionados.

Análisis del mercado de exportación

Es oportuno llevar a cabo un análisis de los principales exportadores mundiales de la PA. Como se muestra en la Tabla 2, del total de las exportaciones, 6 países reúnen entre el 43% y 49% en el lustro analizado, siendo las participaciones más notables la de Países Bajos, Alemania, Canadá, España, Estados Unidos de América e India.

Tabla 2

Principales exportadores del mundo

Países	Año 2017	Market share	Año 2018	Market share	Año 2019	Market share	Año 2020	Market share	Año 2021	Market share
Mundo	2.527.653,00	100%	3.110.638,00	100%	2.848.118,00	100%	2.753.859,00	100%	3.219.042,00	100%
Países Bajos	273.147,00	10,80%	318.489,00	10,20%	287.368,00	10,10%	273.415,00	9,90%	382.862,00	11,90%
Alemania	218.380,00	8,60%	255.308,00	8,20%	268.376,00	9,40%	247.364,00	9,00%	331.754,00	10,30%
Canadá	136.754,00	5,40%	169.494,00	5,40%	210.697,00	7,40%	233.404,00	8,50%	243.030,00	7,50%
España	94.382,00	3,70%	122.111,00	3,90%	119.947,00	4,20%	125.207,00	4,50%	236.303,00	7,30%
Estados Unidos de América	191.108,00	7,60%	189.605,00	6,10%	161.994,00	5,70%	215.391,00	7,80%	203.987,00	6,30%
India	174.311,00	6,90%	227.160,00	7,30%	236.840,00	8,30%	195.431,00	7,10%	180.202,00	5,60%
China	87.378,00	3,50%	105.701,00	3,40%	86.832,00	3,00%	98.776,00	3,60%	150.741,00	4,70%
Chile	129.415,00	5,10%	198.642,00	6,40%	156.481,00	5,50%	122.607,00	4,50%	150.691,00	4,70%
Bélgica	82.404,00	3,30%	95.228,00	3,10%	109.196,00	3,80%	127.290,00	4,60%	126.527,00	3,90%
Australia	3.264,00	0,10%	179.136,00	5,80%	5.352,00	0,20%	4.685,00	0,20%	111.124,00	3,50%
Argentina	4.167,00	0,20%	2.095,00	0,10%	1.597,00	0,10%	1.551,00	0,10%	1.675,00	0,10%

Nota. Valores en miles de dólares americanos. Adaptado de *Lista de los exportadores para el producto seleccionado* [Búsqueda], por

Trade Map, s.f. (<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

Demanda mundial

Para este análisis se indaga en el mercado mundial para conocer los principales países que importan la PA. En la Tabla 3 se muestran los primeros diez países importadores del lustro 2017-2021, quienes concentran entre el 54% y 58% del mercado. Se observa que los primeros cuatro países, Estados Unidos, Japón, China y Alemania, son los principales importadores de la PA, con una participación acumulada del 37%. Esta tendencia se repite en todo el periodo analizado. Los resultados obtenidos revelan como la PA es adquirida principalmente por potencias económicas mundiales. Por otro lado, puede notarse que los valores importados se incrementan con el paso del tiempo.

Tabla 3

Principales países importadores mundiales de la PA 2017-2021

Países	Año 2017	Market share	Año 2018	Market share	Año 2019	Market share	Año 2020	Market share	Año 2021	Market share
Mundo	3.678.824,00	100,00%	4.247.187,00	100,00%	4.256.971,00	100,00%	3.959.612,00	100,00%	4.482.322,00	100,00%
Σ Primeros Diez Importadores		54,72%		57,25%		56,69%		55,50%		57,35%
Estados Unidos de América	522.447,00	14,20%	741.055,00	17,45%	752.781,00	17,68%	684.262,00	17,28%	825.893,00	18,43%
Japón	300.072,00	8,16%	281.742,00	6,63%	324.950,00	7,63%	296.193,00	7,48%	332.341,00	7,41%
China	315.698,00	8,58%	360.203,00	8,48%	298.586,00	7,01%	255.509,00	6,45%	293.211,00	6,54%
Alemania	192.255,00	5,23%	228.934,00	5,39%	192.854,00	4,53%	199.381,00	5,04%	233.864,00	5,22%
República de Corea	132.491,00	3,60%	162.496,00	3,83%	166.706,00	3,92%	165.091,00	4,17%	215.743,00	4,81%
Bélgica	137.587,00	3,74%	160.636,00	3,78%	160.473,00	3,77%	166.684,00	4,21%	205.067,00	4,58%
Canadá	123.722,00	3,36%	173.525,00	4,09%	199.579,00	4,69%	147.467,00	3,72%	127.685,00	2,85%
Taipei chino	112.473,00	3,06%	123.591,00	2,91%	118.528,00	2,78%	110.616,00	2,79%	124.063,00	2,77%
Indonesia	83.595,00	2,27%	90.652,00	2,13%	95.522,00	2,24%	94.561,00	2,39%	107.533,00	2,40%
Francia	92.599,00	2,52%	108.878,00	2,56%	103.696,00	2,44%	77.974,00	1,97%	105.526,00	2,35%

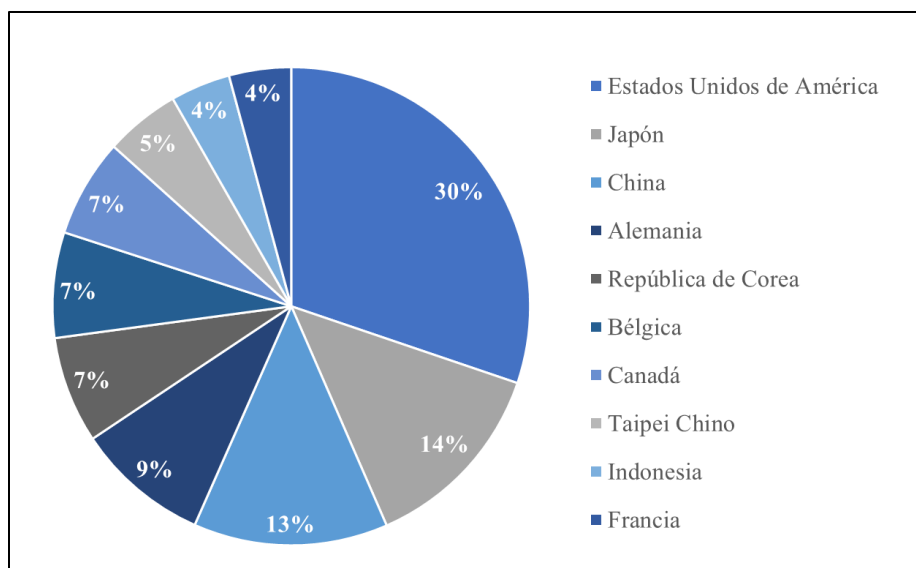
Nota. Valores en miles de dólares americanos. Adaptado de *Lista de los importadores para el producto seleccionado* [Búsqueda], por

Trade Map, s.f. (<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

En la Figura 3 se resume el market share del lustro analizado para la demanda mundial, tomando en cuenta los primeros diez países importadores de la posición arancelaria. Del cien por ciento se puede observar que Estados Unidos tiene un 30% de la participación total, seguido por Japón con un 14%, China con el 13% y Alemania con 9%.

Figura 3

Demanda Mundial de la Posición Arancelaria 25.01.00



Nota. Valores en porcentajes. Adaptado de *Lista de los importadores para el producto seleccionado* [Búsqueda], por Trade Map, s.f. (<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

Balanza comercial

La balanza comercial en el lustro 2017-2021 muestra los intercambios comerciales que se realizaron con Argentina, sin tener en cuenta una PA particular. Cuando la balanza comercial arroja un resultado negativo indica que las importaciones (compras) superan las exportaciones (ventas), es decir, que Argentina no llega a satisfacer la demanda en su totalidad, por lo que los potenciales compradores cubren la necesidad adquiriendo mercancías en otros países. En la Tabla 4, se observa que China, Estados Unidos y Brasil son los países que presentan déficit comercial, entre USD 10.000.000 y 29.000.000, por lo que se puede considerar una oportunidad de ingresar a su mercado, aumentando las exportaciones argentinas.

Tabla 4

Balanza comercial de Argentina independientemente de la PA

Socios	Saldo en valor en 2017	Saldo en valor en 2018	Saldo en valor en 2019	Saldo en valor en 2020	Saldo en valor en 2021	Balanza comercial en el lustro
Mundo	-8.293.351,00	-3.701.285,00	15.990.297,00	12.528.185,00	14.654.975,00	31.178.821,00
Brasil	-8.664.346,00	-4.409.377,00	226.242,00	-743.675,00	-680.793,00	-14.271.949,00
China	-7.977.421,00	-7.854.950,00	-2.440.891,00	-3.411.946,00	-7.370.827,00	-29.056.035,00
Estados Unidos de América	-3.100.534,00	-3.429.663,00	-2.164.104,00	-1.104.542,00	-930.290,00	-10.729.133,00
India	1.257.251,00	712.310,00	1.346.504,00	1.706.531,00	2.899.494,00	7.922.090,00
Chile	1.793.830,00	2.350.430,00	2.534.192,00	2.350.915,00	3.480.503,00	12.509.870,00
Vietnam	1.649.747,00	1.465.070,00	2.147.742,00	2.096.398,00	2.036.533,00	9.395.490,00
Países Bajos	903.816,00	1.185.580,00	1.359.674,00	1.270.785,00	2.257.321,00	6.977.176,00
Perú	914.551,00	980.030,00	1.459.968,00	1.260.310,00	1.803.526,00	6.418.385,00
Indonesia	727.998,00	937.335,00	1.330.315,00	1.085.409,00	1.484.451,00	5.565.508,00
España	33.809,00	162.857,00	454.489,00	397.266,00	763.165,00	1.811.586,00

Nota. Valores en miles de dólares americanos. Adaptado de *Lista de los mercados socios para un producto comercializado por Argentina* [Búsqueda], por Trade Map, s.f.

(<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

Socios comerciales de Argentina

Se analiza quienes son los principales socios comerciales de Argentina y los principales importadores de la PA de origen argentino en el lustro 2017-2021. Esta información sirve como parámetro para realizar una posible internacionalización en el lustro 2023-2028.

En la Tabla 5 se observa que Paraguay es el principal importador de la posición arancelaria con origen Argentina, ya que adquiere entre 42,09% y 78,59%. Le siguen Uruguay, que demuestra un aumento en las importaciones en el último lustro de un 11,86% a un 40,24%, y Estados Unidos, con una variación del 3,41% a un 12,42%.

Tabla 5

Socios comerciales de Argentina de la PA

Países	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Mundo	100%	100%	100%	100%	100%
Paraguay	63,95%	75,51%	70,19%	78,59%	42,09%
Uruguay	22,97%	16,61%	19,91%	11,86%	40,24%
Estados Unidos de América	3,41%	7,11%	6,95%	8,25%	12,42%
República de Corea	1,61%	0,00%	3,01%	0,00%	3,40%
Bolivia	0,07%	0,48%	0,00%	1,03%	1,25%
Chile	0,79%	0,29%	0,00%	0,32%	0,54%
Brasil	0,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ecuador	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Francia	3,38%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Alemania	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Japón	1,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
España	1,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reino Unido	0,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Nota. Se calcula el porcentaje de participación sobre el total de acciones comerciales. Adaptado de *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Argentina* [Búsqueda], por Trade Map, s.f. (<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

Metodología y justificación de países preseleccionados

Para la selección de un país meta se preseleccionan diez países en función de 2 criterios: primero, se toma en cuenta el análisis de demanda y tendencias de importación mundial; en

segundo lugar, se indaga en los principales socios comerciales de Argentina que adquieren la sal marina (PA 25.01.00), y los que adquieren productos en general. Con los países preseleccionados se confecciona una matriz de atraktividad, metodología que se puso en conocimiento en la cátedra “Investigación de mercados internacionales” (Juan Manuel Roselló Fernández y Martin Emilio Fuentes, comunicación personal, abril de 2019), que consiste en elegir variables o parámetros que se consideren importantes para seleccionar el mercado más atractivo, para que la empresa Sal de Aquí SRL realice su primera internacionalización. Dichos parámetros obtienen puntajes, definidos mediante intervalos, y el país que obtenga mayor puntuación es seleccionado como país meta. En la misma se tienen en cuenta distintas variables como balanza comercial, aceptación del producto, montos operados de importación y exportación, tributos aduaneros, fletes desde argentina, entre otros.

Según el primer criterio, se preseleccionan Estados Unidos, Japón, China y Alemania, que concentran el 37% de las importaciones mundiales de la posición arancelaria. Cabe destacar que estos países son considerados potencias mundiales debido a su desarrollo tecnológico y económico. También presentaron elevados Índices de Desarrollo Humano² (IDH) para el año 2021, alcanzando los puestos 44, 22, 48 y 19 respectivamente, tal y como se muestra en el Anexo B. A continuación, se ofrece un detalle de este grupo de países:

- Estados Unidos es el principal importador mundial de la PA en el lustro 2017-2021, donde se observa el crecimiento del market share de 14% a 18%. Ingresar a este mercado

² El IDH es un indicador que mide el desarrollo humano de un país a través de tres características:

Salud: Medida según la esperanza de vida al nacer.

Riqueza: Medida por el PBI per cápita en dólares internacionales.

Educación: Medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, así como los años de duración de la educación obligatoria.

representa una buena oportunidad para la empresa ya que puede generar grandes beneficios una vez se establezca la relación comercial.

- Japón es el segundo importador mundial de la PA. En el lustro analizado se observan los ascensos y descensos en sus valores de importación. Se observa un declive del 8% al 7% del market share, pero aun así cuenta con un gran mercado y representa una buena oportunidad.
- Se escoge a China ya que es el tercer importador mundial de la PA. Este país posee la desventaja de tener mucha distancia con el país de origen, diferente cultura e idioma, y a pesar de la mayor dificultad de inserción al mercado por estos aspectos, representa un mercado muy grande que vale la pena analizar. Por otro lado, en el año 2022 China confirma su apoyo para que Argentina ingrese al bloque económico compuesto por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS; Cancillería Argentina, 2022). En caso de que se hiciera realidad, Argentina resultaría beneficiado en futuros intercambios comerciales.
- Se elige a Alemania porque es el cuatro importador a nivel mundial. Este país pertenece al bloque económico de la Unión Europea, lo que puede conllevar a dificultades para ingresar, dadas las restricciones que se establecen para los países que no son miembros. Pero dado que Argentina pertenece al Mercosur, las relaciones bilaterales entre estos países se rigen por el Acuerdo Marco Interregional de Cooperación entre la Unión Europea y el Mercosur (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, Ley 24.694 de 1996, Artículo 1), firmado en el año 1995 y en vigor desde 1999, lo cual podría contrarrestar algunas de las dificultades.

El segundo criterio se realiza teniendo en cuenta la balanza comercial de Argentina con el resto del mundo, sin considerar una PA en particular; en segundo lugar, se analizan los principales socios comerciales de Argentina con la posición arancelaria. De esta selección se eligen a Brasil, Chile, Perú y España, ya que son los países con los que Argentina realiza mayores intercambios comerciales. Por otro lado, se determina que Uruguay y Paraguay son los países que más adquieren el producto de origen argentino.

A continuación, se amplía la justificación de cada uno:

- Se elige a Brasil ya que presenta un elevado déficit comercial de -14.271.949 millones de dólares según la balanza comercial, indicando que en este mercado no se está satisfaciendo la necesidad de importar bienes con origen argentino. Es un mercado atractivo por su cercanía geográfica con el país de origen. El país pertenece al bloque comercial Mercosur junto a Argentina y puede resultar beneficioso realizar una internacionalización allí, al no poseer barreras arancelarias.
- Se considera a Chile porque ocupa el puesto número 5 de los socios de Argentina sin considerar una PA. La balanza comercial con este país presenta un superávit comercial de 12.509.870 millones de dólares, demostrando que se realizan más exportaciones con origen argentino que importaciones, lo que indica aceptación de los bienes y, por ende, una oportunidad ingresar a este mercado.
- Se elige a Perú ya que ocupa el puesto número 8 en la balanza comercial con un valor de 6.418.385 millones de dólares, presentando superávit comercial al igual que Chile. Un punto a favor para seleccionar este país es su gastronomía, que es una de las más variadas del mundo, ya que se fusionan una gran diversidad de culturas (Trome, 2022). Uno de sus platos más emblemáticos es el ceviche, cuya preparación requiere dosis relativamente

altas de sal para alcanzar los niveles deseados de sazón (Trome, 2022), por lo que la sal marina representa un buen sustituto que reduce la ingesta de sal y los riesgos a la salud.

- Se incluye a España en la matriz de atractividad porque éste cuenta con el mismo idioma que el país de origen y cultura similar en algunos aspectos, lo que puede facilitar la primera internacionalización de la empresa. Hay tiendas y mercados que ofrecen productos argentinos, así como una desarrollada industria turística y gastronómica gourmet que atrae visitantes de todo el mundo (Dinamiza Asesores, 2019).
- Paraguay es el principal socio comercial de Argentina de la PA. Se puede observar en el lustro analizado (2017 – 2021) que el market share tuvo descensos y ascensos notables, entre 63% a 42%. Dado que entre 2020 y 2021 sucedió una pandemia, el comercio internacional se vio afectado, lo que se considera como una de las razones por la cual la participación tuvo un declive. Lo atractivo de este país es la cercanía geográfica con el país de origen, impactando en los costos de logística. Cabe destacar que se trata de un país bilingüe, donde aproximadamente el 40% de la población tiene el idioma guaraní como lengua primaria y el español como secundaria (Instituto Cervantes, 2020), por lo que se recomendaría modificar el envase del producto para facilitar su inserción.
- Uruguay es el segundo socio comercial de Argentina de la PA. Se observa en el lustro analizado que su market share aumentó de 22% a 40%, indicando que los ciudadanos uruguayos prefieren adquirir la PA, particularmente con origen argentino. Se puede considerar la ventaja de similitud en el idioma, lo que disminuye las barreras culturales y puede facilitar la inserción del producto en el mercado, al no requerir grandes modificaciones en su envase.

En resumen, los países preseleccionados son: EE.UU., Japón, China, Alemania, Brasil, Chile, Perú, España, Paraguay y Uruguay.

A continuación, la Tabla 6 resume las variables y subvariables que componen dicha matriz de atractividad, con la cual se selecciona el país meta.

Tabla 6

Variables para definir un país meta

Variables	Subvariables	Descripción
Aspectos comerciales	Aceptación del producto	En base a las exportaciones realizadas del producto hacia cada país preseleccionado.
	Intercambios comerciales	En función de la cantidad de exportaciones e importaciones que efectuó Argentina con cada país en el año 2021, independientemente de la PA.
	Viajes de negocios	En base al monto total en dólares necesarios para realizar un viaje de negocios a los países preseleccionados.
Aspectos logísticos	Incidencia Costo-Flete	Costo-Flete de comercializar el producto en los países preseleccionados.
	Volúmenes en que se comercializa	En base a las toneladas de sal que importa cada país preseleccionado.
Aspectos económicos	PBI	Producto Bruto Interno de los países preseleccionados.
	IPC	Índice de Precios al Consumidor de los países preseleccionados.
	Tasa de inflación	Tasa de inflación de los países preseleccionados.
	Estimación de ingresos mínimos	Salario Mínimo de los países seleccionados
Aspectos demográficos y geográficos	Tasa de desempleo	Porcentaje de la población activa de un país que carece de empleo
	Consumo per cápita	Se analiza cuál es el potencial económico de un país.
	Cercanía geográfica	Distancia desde Trelew-Chubut a cada país preseleccionado
Competencia	Fletes desde Argentina	En base al valor del flete marítimo a cada país preseleccionado.
	Precios de la competencia en el mercado de destino	Considerando un producto (paquete de 70 gramos) en cada país preseleccionado.
	Calidad de los competidores	En base a un país proveedor de sal con características y oportunidades similares a la empresa en Argentina, el país competidor es Guatemala con la empresa Industria Salinera Aguas Marinas.

Variables	Subvariables	Descripción
Operaciones de exportación	Montos operados en la posición arancelaria	En base a las exportaciones desde Argentina hacia los países preseleccionados.
	Crecimiento del mercado	En base al total de sal exportado de Argentina a cada país preseleccionado. Se analiza el crecimiento o decrecimiento en el tiempo.
Operaciones de importación	Montos totales operados	En base a las importaciones realizadas desde Argentina hacia cada país preseleccionado.
	Diferencia de participación de Argentina y los competidores	En base a la participación de Argentina en relación a la participación del principal proveedor de cada país preseleccionado.
Aspectos tributarios y aduaneros	Tributos aduaneros	En base a el derecho Ad-Valorem que cada país preseleccionado le aplica a las importaciones provenientes de Argentina.

En las siguientes secciones se detalla el análisis de las variables y subvariables, la puntuación obtenida por cada indicador; las tablas de cada subvariable, así como los intervalos se encuentran en el Anexo C.

Aspectos comerciales

Es un aspecto de suma importancia que permite identificar cuál es el nivel de aceptación que tienen los diferentes países preseleccionados sobre el producto. En este grupo se analizan los apartados “Aceptación del producto”, “Intercambios comerciales” y “Viajes de negocios”. Se califica a esta variable con 180 puntos de un total de 1000.

Respecto de la subvariable “Aceptación del producto” se considera que, mientras mayor sean las importaciones efectuadas por cada país, mayor puntaje obtiene el país preseleccionado, ya que se estima una mayor aprobación por parte de los consumidores con respecto al producto nacional. Se le asigna 80 puntos.

En el apartado “Intercambios comerciales”, estos se determinan en función de la cantidad de exportaciones e importaciones que efectuó Argentina con cada país en cada año del lustro

analizado, independientemente de la posición arancelaria. Se considera que los países con mayor valor en intercambios son aquellos que más aceptación tienen hacia los productos de origen argentino, por lo tanto, obtienen un mayor puntaje. Se le asigna a esta subvariable 60 puntos.

Respecto de la subvariable “Viajes de negocios”, los mismos son oportunidades para reunirse con clientes, asistir a ferias o cursos de capacitación, permitiéndole a la empresa mostrar los atributos del producto con el objetivo de lograr una venta. En el monto total se incluyen los viáticos, la estadía por siete noches y los pasajes de ida y vuelta a cada país, se consideran USD 400 en caso de ser necesario, para dos personas (un representante de la empresa y un traductor o guía, según la necesidad de la compañía), según Despegar (<https://www.despegar.com.ar/>) y Precios Mundi (<https://preciosmundi.com/>). Se le otorga mayor puntuación a los viajes de negocios que son menos costosos para la empresa. Se le asigna a esta subvariable 40 puntos.

Aspectos logísticos

Dentro de esta variable se encuentran los apartados “Volúmenes en que comercializa” e “Incidencia costo-flete”. Esta variable se califica con 130 puntos.

Para el cálculo de la subvariable “Incidencia Costo-Flete” se tiene en cuenta el costo del flete de un contenedor de 20’ pies para cada uno de los destinos, así como el costo de producción en 2021 para la cantidad de paquetes de 70 gramos de sal marina que entran en el mismo. Obtienen mayor puntuación aquellos países que presentaron valores de incidencia costo-flete bajos. Se le asigna 80 puntos.

En el apartado “Volúmenes en que se comercializa”, se observa la cantidad de toneladas de productos de la PA que importa cada país preseleccionado. Obtienen mayor puntuación los países que comercializan mayores volúmenes. Se le asigna 50 puntos a esta subvariable.

Aspectos económicos

Las subvariables detalladas en esta sección son: “Producto Bruto Interno” (PBI), “Índice de Precios al Consumidor” (IPC), “Tasa de inflación”, “Tasa de desempleo” y “Estimación de ingresos mínimos”. Muestran un panorama general de las economías de los países preseleccionados. Se puntúa a la variable con 170 puntos.

Con respecto al apartado “PBI”, se tiene en cuenta la variación del año 2021 de los países preseleccionados, según Datos Macro. Obtienen mayor puntuación los países que tienen valores de PBI más elevados, ya que indica mayor producción de riqueza y consumo. Se le asigna 30 puntos.

Con respecto a la subvariable “IPC”, se tiene en cuenta el último registro del año 2021, según Datos Macro, para medir la evolución de los precios de la canasta básica que consume la población del país preseleccionado. A mayor IPC menos puntuación reciben los países, ya que es más caro satisfacer la canasta básica. El resultado de esta subvariable se expresa en porcentaje y se puntúa con 20 puntos.

Con respecto al apartado “Tasa de inflación”, es importante determinar cuál es el aumento del nivel general de precios que sufre cada país preseleccionado, tomando el resultado de la inflación en el año 2021. Para medir la inflación se usa el IPC. Los países que obtienen mayor puntuación son aquellos que poseen una baja tasa de inflación, lo cual indica que no han sufrido una elevación de precios en sus productos. Esta subvariable recibe 30 puntos.

Para la subvariable “Estimación de ingresos mínimos”, la misma se realiza teniendo el salario mínimo como parámetro, ya que se considera que las personas determinan sus hábitos de consumo en relación a las remuneraciones que perciben. Al no ser un producto de primera

necesidad y por su característica de producto gourmet, se establece que los países con mayores ingresos obtendrán mayor puntaje. Esta subvariable recibe 60 puntos.

Se considera importante el análisis del apartado “Tasa de desempleo” de los países preseleccionados, ya que indica que porcentaje de la población no cuenta con ingresos para adquirir bienes o servicios. En este caso, los países que tienen una tasa de desempleo baja obtienen mayor puntaje. Esta subvariable obtiene 30 puntos.

Aspectos demográficos y geográficos

Aquí se analiza el “PBI per cápita” de cada estado, “Cercanía geográfica” y “Fletes desde Argentina” a cada destino. Esta variable es puntuada con 100 puntos.

En el apartado de “PBI per cápita”, se analiza el potencial económico de cada país preseleccionado, debido que a medida que éste aumenta, se incrementa el estándar de vida³. Obtienen mayor puntaje los países que tienen un mayor PBI per cápita, esto indica que existe una mayor capacidad de compra a nivel individual. Se le asigna a esta subvariable 40 puntos.

Es importante calcular la subvariable “Cercanía geográfica”, ya que indica la distancia que hay entre los países preseleccionados con el país de origen, lo que influye en los costos de fletes y viajes de negocios. A menor distancia geográfica, mayor puntuación reciben los países. Esta subvariable obtiene 20 puntos.

En cuanto al apartado “Fletes desde Argentina”, se calcula el valor del flete marítimo desde el puerto de Buenos Aires (Argentina) hacia los países y sus respectivos puertos, descriptos en la Tabla 7.

³ La medida de consumo per cápita resultante tiene diversos usos, se pueden observar tendencias a través del tiempo de manera sencilla, económica y para hacer comparaciones internacionales. Se utiliza para determinar cuál es el potencial económico de un país.

Tabla 7

Puerto principal de los países preseleccionados

País	Puerto
EE.UU.	Houston
Alemania	Hamburgo
Japón	Tokio
China	Tianjin
Brasil	Río de Janeiro
Chile	San Antonio
Perú	Lima
España	Valencia
Paraguay	Asunción
Uruguay	Montevideo

Los países que obtienen mayor puntaje son los que tienen un flete más económico. A esta subvariable se asigna 40 puntos.

Competencia

Esta variable determina quiénes son los principales competidores, cómo operan en los diferentes países, sus precios en el mercado local, etc. La información que brinda esta variable permite crear estrategias de posicionamiento, de ingreso, de precios y también identificar las necesidades que los competidores no han podido satisfacer. Se califica a esta variable con 110 puntos.

Con respecto a la subvariable “Precios de la competencia”, se tiene en cuenta el precio en que se comercializa un producto de características similares al paquete de 70 gramos en el mercado local de cada país preseleccionado. Los países que obtienen mayor puntuación son aquellos que presentan valores más elevados del producto de la competencia, generando

oportunidades de ingresar al mercado con un precio más barato para posicionarse en el mismo.

Se le asigna 70 puntos.

En el apartado de “Calidad de los competidores”, se busca un país que es proveedor de sal y que cuente con oportunidades similares a las que tiene Argentina. El país competidor es Guatemala, con la empresa Industria Salinera Aguas Marinas (Industria Salinera Aguas Marinas, s.f.). Se observa el porcentaje de participación que tiene en cada economía bajo la PA 250100. Los países que obtienen mayor puntuación son aquellos donde el competidor tiene mayor presencia, lo que indica que la empresa argentina tiene mejores oportunidades de insertarse en esos mercados, donde un producto de similares características ya es aceptado. Se califica a esta subvariable con 40 puntos.

Operaciones de exportación

Esta variable permite identificar el volumen de exportaciones que se realizan de la PA 250100, durante el lustro analizado, desde Argentina hacia cada uno de los países preseleccionados, identificando aquellos con mayor incidencia. Además, permite conocer si los mercados crecen y cuánto lo hacen. Se califica a esta variable con un total de 120 puntos.

Para la subvariable “Montos operados en la Posición Arancelaria”, se analizan las exportaciones en valores y en porcentaje de participación desde Argentina hacia los países preseleccionados. Los países que obtienen mayor puntaje son aquellos que reciben mayores exportaciones argentinas, lo que indica que los consumidores prefieren productos con este origen. Esta subvariable se considera una de las más significativas, por esa razón se le asigna 70 puntos.

Para el apartado “Crecimiento del mercado” se toman datos del total de la PA exportada de Argentina a cada país preseleccionado, con el fin de determinar un crecimiento o

decrecimiento en el tiempo. La evolución determina la preferencia o no del producto. Por lo tanto, a mayor porcentaje de crecimiento, mayor puntaje obtienen los países. Se califica a esta subvariable con 50 puntos.

Operaciones de importación

En esta variable se analizan las subvariables “Montos totales operados” y “Diferencia de participación de Argentina y los competidores”.

En el apartado “Montos totales operados”, el análisis consiste en determinar las importaciones realizadas desde Argentina hacia cada país preseleccionado. Se puede determinar si éste cuenta con una población con costumbre y hábitos de consumo de sal y una mayor preferencia por el producto argentino. Los países que tienen mayores montos operados de importación son los que tendrán mayor puntaje. Se puntúa esta subvariable con 70 puntos.

La subvariable “Diferencia de participación de Argentina y los competidores” se calcula comparando la incidencia que tienen los productos de la PA con origen argentino con respecto al producto del principal competidor en cada uno de los países. Se considera que, a mayor diferencia de participación, mayor presencia tienen los productos de origen argentino sobre la competencia. A esta subvariable se la califica con 70 puntos.

Aspectos tributarios y aduaneros

Se considera la cuantía de los tributos aduaneros que cada país preseleccionado le aplica a las importaciones de Argentina. Esto permite la entrada y salida de la mercadería a exportar y brinda información acerca de si es accesible y rentable hacerlo. Se puntúa a esta variable con 50 puntos.

Con respecto a la subvariable “Tributos aduaneros”, se tiene en cuenta el valor, expresado en porcentaje, del derecho Ad-Valorem que cada país preseleccionado le aplica a las

importaciones provenientes de Argentina. Los países que solicitan menos derechos Ad- Valorem, tienen mayor puntaje. A esta subvariable se le asigna 50 puntos de 50.

Análisis de la matriz de atractividad

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la matriz de atractividad, que se observa en detalle en Anexo D.

Análisis de los países con mayor puntaje

Los países que obtienen más puntajes respecto del resto de los preseleccionados son Estados Unidos y Alemania.

Estados Unidos es el país que queda en el puesto N°1 con el puntaje más alto, de 640. Sus puntos están repartidos de la siguiente manera:

La aceptación del producto obtiene 80/80 con un monto de USD 3.526.444. Al presentar una mayor aceptación del producto, implica menos costos de inserción al mercado y conlleva menos tiempo generar posicionamiento en la mente de los consumidores.

En cuanto a intercambios comerciales (balanza comercial) obtiene 40/60, con USD 184.815. Al obtener un monto bajo indica que Argentina no está satisfaciendo la demanda que Estados Unidos de América tiene de la PA, generando una oportunidad para la empresa.

Para realizar un viaje de negocios y asistir a una feria internacional, el total estimado es de USD 11.397, obtiene 40/40 puntos.

Es el país que más toneladas comercializa, obteniendo en la subvariable “Volúmenes en que se comercializa” 50/50 puntos, con un volumen de 81.175.588.

Respecto de las subvariables económicas, cuenta con una tasa de IPC del 7% y obtiene 10/20. Tiene una tasa de inflación del 4,7%, considerada baja, y obtiene 10/30 puntos. Un PBI de

23 billones de dólares, obteniendo un puntaje en esta subvariable de 30/30, siendo uno de los más grandes del mundo.

La estimación del monto de fletes para transportar el contenedor con origen Argentina desde el puerto de Buenos Aires al Puerto de Houston es de USD 2.702, obteniendo 0/40 puntos.

En cuanto a los montos operados en la PA (exportación), obtiene 0/70 con un monto de 738.000 millones de dólares. Esto indica que las exportaciones de la PA con origen argentino no fueron las suficientes en comparación a la demanda mundial. Se observa una oportunidad para ingresar a este mercado.

Se analiza que los valores de importación de la PA con origen argentino son bajos, por lo que la subvariable de montos totales operados (importación) obtiene 0/70, con un monto 192.000 millones de dólares respectivamente.

Aplica 0 % en barreras arancelarias para el ingreso de la PA con origen argentino a su mercado, obteniendo 50/50 puntos. Esto genera que el producto pueda ser vendido a un precio menor a los consumidores y se considera una ventaja competitiva.

La tasa de desempleo anual es de 3,9%. Es baja en comparación a los otros países preseleccionados, obteniendo 30/30 puntos.

Su tasa de crecimiento en cantidad de exportaciones es de 107%. Este país arrojó la tasa de crecimiento más alta del análisis, con un puntaje de 50/50.

Con respecto a los ingresos estimados de la población, se observa que en este país las remuneraciones se encuentran entre las más elevadas del análisis. Los estadounidenses reciben USD 1.257 como salario mínimo y por ello obtienen 40/60 puntos.

En este país la competencia comercializa un envase de 70 grs a USD 31,57. De los precios de la competencia en el mercado de destino tiene el precio más alto, lo que resultaría

beneficioso para la empresa al comercializar sus productos ahí, ya que se puede ingresar con un precio más competitivo, obteniendo 70/70 puntos.

Alemania obtiene 420 puntos, con el puesto N°2. Sus puntos se encuentran repartidos de la siguiente manera:

En aceptación del producto obtiene 20/80 puntos, con un valor de 1.047.310. Se posiciona por debajo de EE. UU con una diferencia notoria, ya que se realizan escasas importaciones de la PA durante el lustro analizado.

En la subvariable Intercambios comerciales (balanza comercial), este país arroja un valor de -9.163.137, obteniendo 30/60 puntos. Indica que se realizan más importaciones que exportaciones, lo que se considera una oportunidad de ingreso a ese mercado.

Si la empresa desea realizar un viaje de negocios desde Trelew-Chubut hasta Hamburgo-Alemania, se estima que es necesario costear un monto de USD 11.105, obteniendo 40/40 puntos, siendo el mismo intervalo que EE. UU.

Para la incidencia costo-flete, se estima un valor de USD 198.614,72, obteniendo 80/80 puntos. El monto total del costo en fábrica del producto y el costo de flete tienen el valor más bajo del análisis de esta variable.

En la subvariable Cercanía geográfica se observa que el Puerto de Hamburgo está a 12.907 km del origen Trelew-Chubut y, siendo de los países que más alejado está de Sal de Aquí SRL, obtiene 10/20 puntos.

Su IPC y su tasa de inflación son del 5,3% y 3,3% respectivamente, obteniendo 10/20 puntos en la primera subvariable y 20/30 puntos en la segunda. Cabe destacar que los porcentajes obtenidos son inferiores que los de EE. UU.

En tributos aduaneros obtiene un puntaje de 50/50, ya que aplica 0 % en barreras arancelarias para el ingreso de la PA argentina a su mercado.

Este país comercializó 13.149.638 toneladas de la PA a nivel mundial en el lustro analizado. El volumen es bajo en comparación a EE.UU., obteniendo 0/50 puntos.

Con respecto a precios de la competencia en el mercado de destino, se observa que el precio del producto es de USD 7,96, siendo un valor más bajo en comparación con el valor que tiene el producto en EE. UU., por lo que obtiene 10/70 puntos.

Con la información obtenida de esta matriz, se concluye que Estados Unidos de América se posiciona como el mercado que mejores condiciones de accesibilidad presenta para el ingreso de sal marina de origen argentino, seguido por Alemania. El resto de los países distan mucho según el puntaje obtenido para convertirse en países meta.

Descripción del país meta: Estados Unidos de América

A través de la información otorgada por la página oficial del gobierno de Estados Unidos de América, se describe como un país soberano integrado por 50 estados y un distrito federal. También se menciona que es una república constitucional, democrática y representativa, cuyo actual presidente y N° 46 del país es Joseph Biden (United States government, s.f.)

Su idioma principal es el inglés, pero se hablan muchas lenguas, entre ellas el español, que cumple un papel destacado en este país debido a la multiculturalidad (Oficina de Información Diplomática, 2023).

Este país es la principal fuerza capitalista del mundo, líder en investigación científica e innovación tecnológica y el principal país industrial. La economía de Estados Unidos de América se basa principalmente en los servicios, seguidos por el sector industrial especializado en la alta tecnología, tal como indica Santander Trade (s.f.):

Estados Unidos es un país altamente industrializado con elevados niveles de productividad y uso de tecnologías modernas. Los sectores clave incluyen la agricultura (maíz, soya, res y algodón); manufactura de maquinaria, productos químicos, alimentos y automóviles; y un floreciente mercado terciario enfocado a las finanzas, las nuevas tecnologías, los seguros, los bienes raíces, alquileres y arrendamientos. ... La economía estadounidense se basa esencialmente en los servicios. ... Entre estas industrias, los servicios que más aportaron a este aumento fueron los cuidados de salud y la asistencia social; los servicios profesionales, científicos y técnicos; el sector inmobiliario y de arriendo; y el hospedaje y los servicios de alimentación. (Principales sectores económicos, párr. 2)

Su moneda oficial es el dólar estadounidense (USD).

Estrategias de ingreso

Selección y argumentación de incoterms a utilizar

Los incoterms son un factor indispensable en el comercio exterior, ya que indican los términos y requisitos de una operación de compraventa internacional.

Considerando los Términos de Comercio Internacional (Incoterms) 2020 y la plaza de destino Houston, se tiene en cuenta la siguiente posibilidad de negociación con el cliente: Free on board (FOB; cuya traducción significa “Franco a Bordo”) Buenos Aires. Este término comercial se utiliza para operar vía marítima y contempla la carga de la mercadería sobre el buque elegido para el traslado.

Algunos ítems a tener en cuenta bajo este término comercial son:

- La compañía Sal de Aquí SRL asume los costos del flete terrestre desde Trelew – Chubut hasta el puerto de Buenos Aires.

- En el puerto, la empresa Sal de Aquí SRL asume los costos de estiba y acondicionamiento, previo al traslado con destino Houston - Texas.
- La documentación de exportación se realiza en el país de origen antes de la carga de la mercadería.
- Cuando la mercadería se encuentre arriba del buque y esté declarada, la custodia y el control será del transportista, pero la responsabilidad por cualquier daño que pueda surgir será del importador - distribuidor.

Para completar el análisis del Incoterm, se investigan aspectos importantes como distancia geográfica (kilómetros), costo del flete entre Trelew - Chubut al Puerto de Buenos Aires y del mencionado anteriormente hasta Houston – Texas y los días de tránsito, los cuales se exponen en la Tabla 8.

Tabla 8

Aspectos Logísticos de Incoterms FOB Buenos Aires

	Empresa Sal de Aquí SRL (Trelew-Chubut) - Puerto de Buenos Aires ^a	Puerto de Buenos Aires - ARG. a Houston - EE.UU. ^b
Kilómetros	1.355 km	8.130 km
Días de traslado	1 Día	42 Días
Costo flete (USD)	1.334	2.702

Nota. ^a Datos aportados por Transportes Unión (comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

^b Adaptado de *Transport Cost Estimator [Estimador de Costos de Transporte]*, por Connect Americas, s.f. (<https://connectamericas.com/estimator#!/app/search>). Todos los derechos reservados [2015] por Inter-American Development Bank.

Determinación de estrategia básica de inserción internacional

Previo a tomar una decisión en cuanto a la estrategia de ingreso, y teniendo en cuenta las características de la empresa Sal de Aquí SRL, se señalan dos de las cinco opciones que presentan Kotler y Keller (2016) y que son viables para la compañía:

- Una exportación directa, que consiste en vender directamente en un mercado internacional.
- Una exportación indirecta, utilizando un intermediario.

Según Kotler y Keller (2016), una exportación directa implica una relación directa con clientes, mayor control de las operaciones, mejor poder de negociación y un mayor control sobre los precios de los productos, el inventario y la cantidad de información sobre los consumidores y sus necesidades y, por lo tanto, es una de las opciones más atractivas para tener en cuenta para una primera exportación. Sin embargo, como el país meta tiene regulaciones y costumbres diferentes a las del país de origen, exportar directamente puede implicar un alto nivel de riesgos. Además, se considera que son mucho mayores los costos que puede ocasionar el desconocimiento del mercado meta, la forma de trabajo y los cambios en los hábitos de los consumidores.

La estrategia que se recomienda es la de ingreso indirecto (Kotler y Keller, 2016), que en la mayoría de los casos es la más utilizada por empresas que están realizando su primera internacionalización, debido a que se accede al mercado a través de un intermediario o distribuidor. Las ventajas que ofrece un intermediario son: conocimiento profundo sobre el funcionamiento del mercado de destino, cobertura, permitiendo el acceso al mercado evitando asuntos relacionados a la logística y la operatoria aduanera, conocimientos sobre los factores fiscales y legales, servicio post venta, entre otras (Juan Manuel Roselló Fernández y Martín

Emilio Fuentes, comunicación personal, octubre de 2019). Las actividades que realiza el intermediario en plaza se relacionan con la promoción y la publicidad, selección y capacitación del canal de ventas, distribución física y todos los servicios derivados de la colocación del producto en los distintos mercados (Juan Manuel Roselló Fernández y Martin Emilio Fuentes, comunicación personal, octubre de 2019). Además, en general cuenta con la organización de depósitos, almacenes de fraccionamiento, oficinas comerciales, sucursales, locales de venta, equipos logísticos y medios de transporte (Juan Manuel Roselló Fernández y Martin Emilio Fuentes, comunicación personal, octubre de 2019).

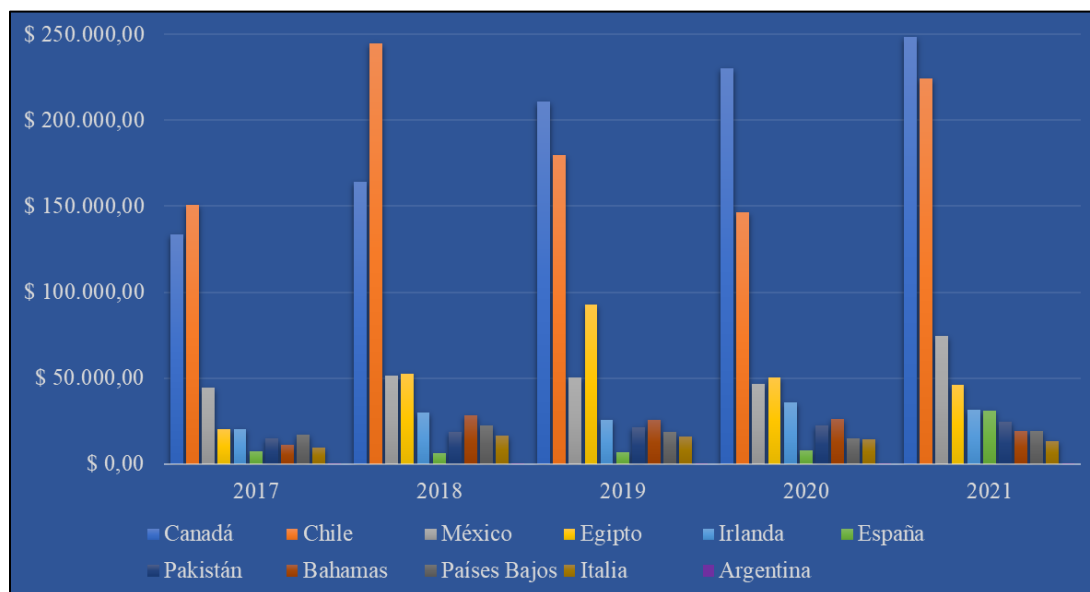
Plan comercial

Análisis y valoración del mercado

En la Figura 4 se analiza la evolución del comportamiento individual de Argentina y los principales exportadores mundiales de sal marina en el mercado estadounidense. Se puede decir que Chile y Canadá son aquellos países que operan en el mercado con los montos más elevados. Es muy notable el descenso que sufre Chile del año 2018 al 2020 y, además, se puede observar el incremento del valor de exportaciones de 2020 a 2021. Se puede observar como Canadá aumenta sus valores de exportaciones del 2017 a 2018, sufre un descenso en 2019 y 2020 pero incrementa sus valores en 2021. Muy por debajo de los montos operados por estos países se encuentran México, Egipto, Irlanda, España y Argentina, quienes mantienen su estabilidad a lo largo de los años.

Figura 4

Comportamiento individual de los principales países exportadores y Argentina en Estados Unidos

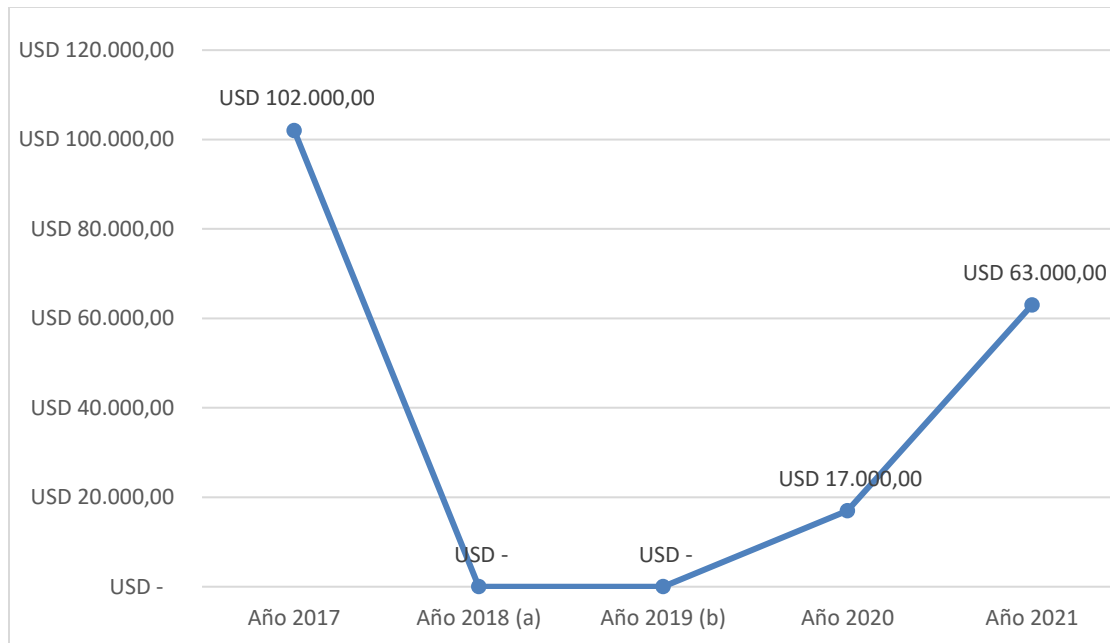


Nota. Valores en miles de dólares americanos. Adaptado de *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América* [Búsqueda], por Trade Map, s.f. (<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

La Figura 5 representa la relación bilateral existente entre Estados Unidos y Argentina para la PA. La relación comercial existente muestra que los volúmenes de exportación al destino elegido son bajos. Si bien presentaron un descenso en el 2018, se encuentran en fase de recuperación y se espera que el comercio siga aumentando con el pasar de los años.

Figura 5

Comercio bilateral de la PA entre Estados Unidos de América y Argentina



Nota. Valores en miles de dólares americanos. Adaptado de *Comercio bilateral entre Argentina y Estados Unidos de América* [Búsqueda], por Trade Map, s.f.

(<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

^a Para el año 2018 no se obtuvieron datos. ^b Para el año 2019 no se obtuvieron datos.

Como conclusión, se deduce que es favorable la exportación a Estados Unidos debido a que es el quinto exportador y el primer importador de sal a nivel mundial.

Por otro lado, esta información se encuentra en sintonía con el resultado de la matriz de atractividad, en especial considerando que no existen barreras arancelarias impuestas a Argentina, lo que hace que sea más fácil acceder y comercializar. Otros factores que

determinaron su elección es la baja tasa de inflación, los valores altos de PBI y PBI per Cápita y el elevado nivel de aceptación del producto de la PA.

E-Commerce

El E-Commerce se ha convertido en una forma de comercialización relevante a lo largo del tiempo. Presenta una tendencia creciente y debe ser tenido en cuenta por las pequeñas, medianas y grandes empresas.

En el país de destino se observa una preferencia del comercio electrónico sobre las ventas presenciales, consideración que el 79% de la población estadounidense compró un producto en línea el año 2021 y se alcanzaron los 862 billones de dólares en ventas online ese mismo año (Orús, 2022).

La empresa Sal de Aquí SRL cuenta con la ventaja competitiva de tener una tienda online para que profesionales de la gastronomía o los consumidores puedan adquirir el producto en el mercado interno. El objetivo ideal a futuro es que la empresa expanda su canal de distribución online hacia cualquier parte del mundo.

Se recomienda a la empresa que primeramente modifique su página web, adaptándola al idioma y cultura del mercado estadounidense. Se considera como una carta de presentación, ya que permite a los clientes conocer la compañía y les brinda más opciones para adquirir los productos de Sal de Aquí SRL en destino. Luego, se podría realizar una primera exportación al mercado mencionado anteriormente.

Perfil del cliente

Este producto apunta a un sector específico, debido a que es un producto con calidad y que posee diferenciación en sus atributos intrínsecos (conservación de oligoelementos y producción natural sin agregados químicos y con valor artesanal).

En relación con las características del segmento meta, y según información suministrada por el informe *State of the Specialty Food Industry* de Specialty Food Association⁴ (SFA), el mercado de alimentos gourmet y de especialidad en Estados Unidos creció un 7,6% en 2020 y alcanzó los 170.400 millones de dólares (2021, p. 30). Las tendencias de consumo de los estadounidenses han cambiado, preocupándose más por el tipo de producto que buscan, enfocándose en la limitación del consumo de azúcar, el aumento de consumo de frutas y vegetales, la reducción de carbohidratos, la búsqueda de fuentes de proteínas más saludables, comer más productos frescos/orgánicos y menos comida procesada o el cambio a una dieta vegetariana/vegana (Food Insight, 2021). Le dan importancia a todo lo relacionado con el bienestar, el cuidado de la salud y de la mente (Innova Market Insights, s.f., párr. 2) y el consumo de productos libres de aditivos químicos (Food Insight, 2021, p. 70), ya que uno de cada cinco consumidores busca que sus alimentos y dietas aporten beneficios para la salud y el 60% intenta comer sano, pero no sigue dietas (Food Insight, 2021, p. 46). Así mismo, se encuentran dispuestos a probar productos eco-amigables, ya que el cuidado del medio ambiente y el uso de envases reciclados y reutilizables constituye un foco importante cuando buscan adquirir un producto (Food Insight, 2021, p. 60). Se muestran más abiertos a consumir comidas extranjeras, siendo la comida china, mexicana e italiana las más populares dentro de las búsquedas de Google (Williams, 2020). Investigan más sobre la industria alimenticia, observando detalladamente la información nutricional del empaque en cada producto (Food Insight, 2021, p. 30).

⁴ Es una asociación comercial basada en membresías en los Estados Unidos que representa a más de 3000 empresas miembro. La SFA se estableció en 1952 para fomentar el comercio y el interés en la industria de alimentos especiales en los EE.UU.

Análisis de la competencia local e internacional

En lo atinente a la competencia internacional se encuentra la empresa Infosa (<https://www.infosa.com/>), ubicada en Cataluña, España. A esta empresa se la considera una competencia muy fuerte, ya que se especializa en sales marinas, ofreciendo sal marina húmeda y sal marina seca (Infosa, s.f.). Su producto más predominante y que mejor la simboliza es “Sal granada estándar”, que se comercializa como una sal gruesa y natural que se recolecta de forma artesanal (Infosa, s.f.). La Tabla 9 muestra la información básica de la compañía competidora.

Tabla 9

Información de Infosa

Nombre de la empresa	Infosa
Dirección	Pol. Ind. Moli de La bastida, Carrer Collita, 28-30,08191 Rubi, Barcelona, España
Teléfono	+ 34 935 88 44 04
Correo electrónico	imathieu@infosa.com
Página web	www.infosa.com
Productos que comercializan	Sal marina gema, sal marina gourmet, sal marina vecuum, sal marina húmeda, sal marina seca
Marcas que distribuyen	Productos de elaboración propia

Nota. Adaptado de *Empresa Salinera productora de Sal Marina*, por Infosa, s.f.

(<https://www.infosa.com/>). Todos los derechos reservados [2013] por INFOSA.

Con respecto a la competencia local, se encuentra la empresa Cristal de Mar (<https://www.cristaldemar.com.ar/>) ubicada en Chubut, Argentina, en la misma provincia que la empresa Sal de Aquí SRL. Ofrece los mismos productos y utiliza el mismo método de

comercialización online (Cristal de Mar, s.f.), lo cual determina un alto nivel de competitividad.

En la Tabla 10 se observa la información básica de la compañía.

Tabla 10

Información de Cristal de Mar

Nombre de la empresa	Cristal de Mar
Dirección	Rancho 720, Rawson, Chubut
Teléfono	0280 454 -2290
Correo electrónico	Cristaldemarchubut@gmail.com
Página web	Cristaldemar.com.ar
Productos que comercializan	Sal fina, sal marina
Marcas que distribuyen	Productos de elaboración propia

Nota. Adaptado de *La verdadera sal marina*, por Cristal de Mar, s.f.

(<https://www.cristaldemar.com.ar/>). Todos los derechos reservados [2022] Cristal de Mar.

Objetivos comerciales a alcanzar en el mercado de destino

En esta sección se presentan los principales objetivos que persigue la empresa en relación con el mercado meta, los cuales tienen un plazo de duración de cinco años. Dichos objetivos son fundamentalmente de inserción, debido a que es la primera experiencia de internacionalización de la pyme.

Los objetivos son:

- Introducir la sal marina en el mercado gourmet estadounidense, con la posibilidad de ingresar al segmento de los supermercados si se logra satisfacer el segmento anterior.

- Conseguir que los clientes asocien el producto con la marca, para que ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores (Kotler y Keller, 2016).
- Lograr aumentar un 15% su capacidad exportadora en el año posterior a la primera internacionalización, y aumentar un mismo porcentaje en cada año consecutivo.
- Entrar en contacto con potenciales clientes e intermediarios/distribuidores mediante viajes de negocios para asistir a ferias internacionales.

Segmentación de mercado

Considerando el objetivo de ingresar a un mercado gourmet, y una vez posicionados ingresar al sector de supermercados, se piensa en hallar un mercado que cumpla con las características de tener consumidores con alto poder adquisitivo y ser una región con un gran número de habitantes, donde se puedan hallar mayor cantidad de potenciales clientes. Para ello, se sigue una segmentación geográfica teniendo en cuenta distintas ciudades y se cruzan los datos sobre poder adquisitivo de las mismas, para determinar el potencial mercado.

En una primera etapa se lleva a cabo una segmentación geográfica, que consiste en la división de mercados siguiendo criterios de ubicación física. Este método resulta importante porque cada área geográfica posee diferentes características que pueden ser relevantes a la hora de realizar la distribución de productos. Por consiguiente, se considera apropiado segmentar al país meta en sus diferentes estados. Dentro de esta segmentación, se tienen en cuenta aquellos que poseen salida al Océano Atlántico y que tienen un porcentaje elevado de habla hispana. Con estos criterios se eligen los siguientes estados: Texas, Luisiana, Misisipi, Florida y Alabama.

Dentro de cada uno de los estados se tuvo en cuenta la situación demográfica, la ciudad que posee más habitantes y la cantidad de restaurantes y supermercados que cada una de ellas

tiene, el puerto más importante y el costo del transporte internacional desde el puerto de Buenos Aires hacia cada uno de estos. Dichos datos se exponen en la Tabla 11.

Tabla 11

Estados más poblados de Estados Unidos de América

	Texas	Luisiana	Mississippi	Florida	Alabama
Población	29.360.759 ^a	4.645.318 ^a	2.966.786 ^a	21.733.312 ^a	4.921.532 ^a
Ciudad más poblada	Houston ^a	Nueva Orleans ^a	Jackson ^a	Jacksonville ^a	Birmingham ^a
Cantidad de restaurantes	240 ^b	240 ^b	240 ^b	240 ^b	240 ^b
Cantidad de supermercados	240 ^c	73 ^c	10 ^c	18 ^c	157 ^c
Puerto más importante	Houston	Nueva Orleans	Gulfport	Everglades	Mobile
Flete internacional	2.702 USD ^d	2.802 USD ^d	-	3.777 USD ^d	3.442 USD ^d

Nota. ^a Datos Macro (s.f.). ^b YELP (s.f., “Lo mejor en restaurantes”). ^c YELP (s.f., “Lo mejor en supermercado”). ^d Connect Americas (s.f., “Transport Cost Estimator” [Estimador de costos de transporte])

Con los datos hallados se toma la decisión de ingresar al estado de Texas, ya que cuenta con la mayor cantidad de habitantes y posee uno de los puertos más importantes del país, siendo éste el más ocupado en términos de tonelaje extranjero (Port Houston, s.f.).

Para una segmentación más profunda, se tienen en cuenta las ciudades más habitadas de este estado, según el Censo 2020 (<https://www.census.gov>), que se exponen en la Tabla 12.

Tabla 12

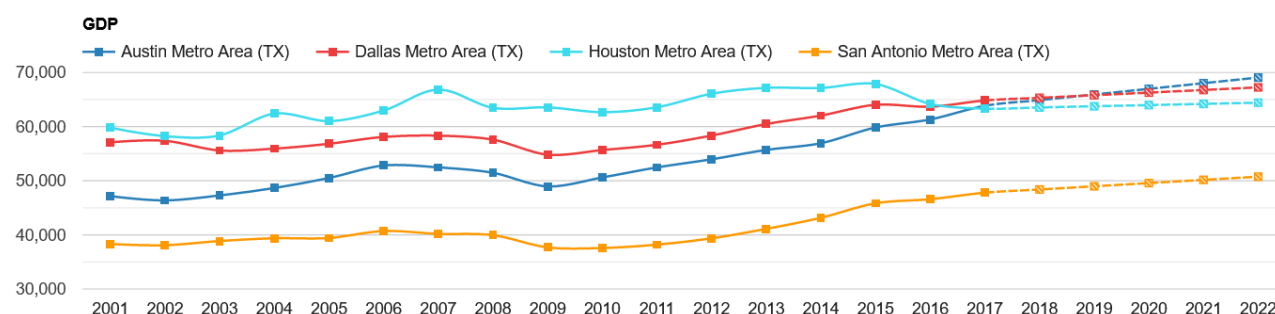
Ciudades más pobladas de Texas

Ciudad	Población
Houston	29.360.759,00
San Antonio	1.529.000,00
Dallas	1.339.000,00
Austin	965.872,00
Fort Worth	892.221,00

Además, utilizando la herramienta de análisis de Open Data Network (2017), se tiene en cuenta la evolución del PBI per cápita de cada ciudad a lo largo de los últimos 20 años, que se evidencia en la Figura 6. Cabe destacar que, debido a la escasa información, se utiliza un promedio de las áreas metropolitanas de cada una de las mencionadas anteriormente, con excepción de Fort Worth, de la cual no se encontró dicho dato.

Figura 6

Evolución de PBI per cápita de las ciudades más pobladas de Texas



Nota. Valores en dólares americanos. En los años posteriores a 2017 se realiza una estimación del valor de PBI. De *GDP* [PBI], por Open Data Network, 2017

([https://www.opendatanetwork.com/entity/310M200US41700-310M200US12420-](https://www.opendatanetwork.com/entity/310M200US41700-310M200US12420-310M200US26420-310M200US19100/San_Antonio_Metro_Area_TX-Austin_Metro_Area_TX-Houston_Metro_Area_TX-Dallas_Metro_Area_TX/economy.gdp.per_capita_gdp?year=2017)

[310M200US26420-310M200US19100/San_Antonio_Metro_Area_TX-Austin_Metro_Area_TX-Houston_Metro_Area_TX-Dallas_Metro_Area_TX/economy.gdp.per_capita_gdp?year=2017](https://www.opendatanetwork.com/entity/310M200US41700-310M200US12420-310M200US26420-310M200US19100/San_Antonio_Metro_Area_TX-Austin_Metro_Area_TX-Houston_Metro_Area_TX-Dallas_Metro_Area_TX/economy.gdp.per_capita_gdp?year=2017)).

Todos los derechos reservados [2023] por Tyler Technologies.

Se decide elegir la ciudad de Houston ya que tiene mayor población, se encuentra dentro de las que presenta mayor PBI per cápita y posee el puerto que mayor tonelaje extranjero recibe, ocupando un lugar principal dentro de la economía de Texas. Los dos primeros factores indican que los ciudadanos pueden realizar un mayor desembolso de dinero para adquirir productos como el que ofrece Sal de Aquí SRL. Un distribuidor es el encargado de llevar el producto terminado al mercado gourmet y, si la estrategia resulta eficiente, a los supermercados.

Estrategia de marketing

En este Trabajo Final de Grado, el punto de inicio para el desarrollo de la estrategia de Marketing Mix, es definir las 4P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. A continuación, se analiza cada una.

Estrategia del producto

En esta estrategia se tienen en cuenta atributos intrínsecos (producción y sus variedades) y extrínsecos (envases y embalajes, normas de etiquetado y envasado).

La empresa Sal de Aquí SRL produce cristales de sal marina patagónica que se presentan en diversas variedades y se ofrece en distintos tamaños (Sal de Aquí, s.f.). El producto elegido para el plan de internacionalización es cristales de sal marina natural en un envase biodegradable de 70 gramos, que logra conservar mejor sus propiedades. Mediante la acción del intermediario/distribuidor, que se verá en el apartado “Estrategia de Distribución”, se buscaría ofrecer el producto en el mercado gourmet, con el objetivo de iniciar negociaciones con los chefs más reconocidos del país meta. Una vez satisfecho el segmento anterior, se analizaría la oportunidad de llegar a los supermercados. Dependiendo de cómo reaccione el mercado, en un futuro se podría ofrecer a los consumidores las demás variedades que puede producir Sal de Aquí SRL.

El producto cumple con las reglamentaciones del Código Alimentario Argentino, Ley 18.284 de 1969 (Poder Ejecutivo Nacional, 1969), además de contar con las habilitaciones del Registro Nacional de Elaborador (Argentina.gob.ar, s.f.) y del Registro Nacional de Productos Alimenticios (Argentina.gob.ar, s.f.).

Según declaraciones de la Food and Drug Administration (s.f.), la información del envase de cada producto es un factor importante para que el consumidor estadounidense pueda informarse correctamente sobre la industria alimenticia. De esta manera, se considera importante cumplir con las normas de etiquetado y envasado de Estados Unidos. Cualquier incumplimiento de esta obligación conlleva al rechazo del producto en la frontera.

Los tipos de etiqueta que deben presentar son:

- Etiqueta de presentación inicial con declaración de identidad o nombre del producto y contenido neto.
- Etiqueta normativa con información nutricional⁵.

De acuerdo con lo analizado en el apartado “Perfil del cliente”, las tendencias de consumo de la población estadounidense se relacionan con el cuidado del medioambiente, por lo que la presentación del envase eco-amigable que utiliza la empresa resultaría atractiva en el país meta. A este mismo se sugiere crear un diseño para exportación que lleve los colores que presenta la bandera de Estados Unidos (rojo, azul y blanco). Además, se debe adaptar las etiquetas del envase y del embalaje al idioma oficial del país, el inglés.

En la Tabla 13 se presenta el peso de cada envase y de cada caja, las unidades por caja y la cantidad de cajas que entran por pallet (Euro Palet, s.f.).

⁵ El 29 de junio de 2020, la FDA actualizó la etiqueta de información nutricional y se realizó una campaña de educación para crear conciencia y ayudar a los consumidores, profesionales de la salud y educadores sobre el uso adecuado de la información nutricional que indica cada producto.

Tabla 13

Información de los envases y su capacidad por pallet

Peso Neto	Productos por Caja	Peso por Caja	Caja por Pallet ^a
500 gramos	5 unidades	2,5 kilogramos	84 cajas (270 Kilogramos)
70 gramos	24 unidades	1,68 kilogramos	84 cajas (252 Kilogramos)
20 gramos	48 unidades	0,96 kilogramos	84 cajas (195 Kilogramos)

Nota. ^a Euro Palet (s.f., “Palet Usado 120 x 80 Fuerte”, párr. 1)

El producto debe ser consumido preferentemente dentro de los cinco años desde la fecha de su elaboración. Las cajas deben ser conservadas en un lugar seco. Al no estar clasificadas como frágiles, pueden ser estibadas y manipuladas de la manera que mejor se ajuste para su exportación.

Los organismos estadounidenses responsables de hacer cumplir la normativa de conformidad en materia de etiquetado de alimentos y bebidas son:

- Food Safety Inspection Service (FSIS): El Servicio de Seguridad e Inspección

Alimentaria es una agencia del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos que protege la salud pública al garantizar la seguridad de los productos cárnicos, de aves y de huevos.

- FDA: La Administración de Medicamentos y Alimentos es la agencia del Gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, medicamentos, cosméticos, aparatos médicos, productos biológicos y derivados sanguíneos. Su objetivo es garantizar que los elementos bajo su jurisdicción sean seguros, saludables y estén correctamente etiquetados.

Los envases de los cristales de sal marina cumplen con los requisitos generales del etiquetado de alimentos según la Ley de Educación y Etiquetado Nutricional⁶ (1990) de este organismo.

Estrategia de precio

Siguiendo a Kotler y Keller (2016), los consumidores tienden a asociar precio con calidad, por lo tanto, el precio de un producto es un indicador de calidad para los clientes.

Existen diferentes estrategias de precios (Castro, Díaz, y Cruz, 1996), como precios altos, bajos, de penetración y conjunto, de las cuales se recomienda utilizar la de Precios Altos para este caso, teniendo en cuenta el segmento que se prioriza. Esta consiste en ofrecer un producto diferenciado con el objetivo de alcanzar a los clientes de alto poder adquisitivo, dispuestos a pagar un valor elevado por productos innovadores o que presentan atributos diferenciales respecto de los demás ofrecidos en el mercado (Castro, Díaz, y Cruz, 1996). Los atributos intrínsecos del producto, tales como presentarse como un sustituto más natural de la sal de mesa, sumado al menor proceso de elaboración y envase biodegradable, permite pensar en ingresar al mercado meta con un precio alto, ya que hay consumidores que prefieren productos con estas características, como se observa en el apartado “Segmentación de Mercado” y “Perfil del cliente”.

Una vez definida la estrategia de precio, se utiliza el concepto “fijación de precio basado en la competencia” (Castro, Díaz, y Cruz, 1996), que consiste en establecer un precio en función de esta, que puede ser igual, menor o mayor. De este concepto, se toma el precio por debajo de la competencia, que se emplea con finalidades competitivas, es decir, el producto ingresa al

⁶ La Ley de Educación y Etiquetado Nutricional otorga a la FDA autoridad específica para exigir el etiquetado nutricional de la mayoría de los alimentos regulados por la agencia y exigir que todas las declaraciones sobre el contenido de nutrientes (es decir, 'alto contenido de fibra', 'bajo en grasas', etc.) y las declaraciones de propiedades saludables sean consistentes con las regulaciones de la agencia.

mercado meta con un precio alto, ya que es diferenciado, pero por debajo del precio de la competencia, para ser más atractivo.

Esta estrategia permite ingresar al mercado gourmet hasta considerar que fue suficientemente explotado, alcanzando así el segmento de consumidores de alto poder adquisitivo en el mercado de destino, Houston, Texas. Luego, se orientaría el producto al segmento de los supermercados.

En base a la información aportada en la cátedra “Marketing Internacional” (Juan Manuel Roselló Fernández y Martin Emilio Fuentes, comunicación personal, octubre de 2019), para determinar el precio al que se puede vender el producto a exportar, la empresa tiene dos alternativas: el método de cotización en base al costo (Costing) o el método de cotización en base al mercado (Pricing).

Considerando la estrategia Costing se arma una cadena de exportación a partir del valor EXW- Chubut (ARG), hasta llegar a la cotización DDP – Houston (EE. UU), teniendo en cuenta todos los costos de la operación. Dicha información se observa en la Tabla 14.

Tabla 14

Desarrollo del método Costing para un envase de 70 gramos

COSTING	
Costo de producción y comercialización ^a	
Concepto	Valor
Precio del Producto de 70grs en Fabrica	ARS 1.333,00
x24 Unidades por Caja	ARS 31.992,00
x84 Cajas por Pallet	ARS 2.687.328,00
x11 Pallets por Contenedor de 20 Pies	ARS 29.560.608,00
Valor dólar oficial ^b	ARS 150,00
Total en USD	USD 197.070,72

Costos de exportación ^c			
Concepto	Valor	Impuesto al Valor Agregador (IVA)	Total en USD + IVA
THC	USD 250,00		USD 250,00
Toll	USD 125,00		USD 125,00
ISPS	USD 15,00		USD 15,00
Logistic Fee	USD 60,00		USD 60,00
Handling	USD 60,00	USD 12,60	USD 72,60
Gate	USD 70,00	USD 14,70	USD 84,70
Seal fee	USD 25,00	USD 5,25	USD 30,25
Emisión BL	USD 55,00	USD 11,55	USD 66,55
Total en USD			USD 704,10
Flete interno Chubut-Buenos Aires ^d			
Valor pesos argentinos			ARS 200.000,00
Valor dólar oficial			ARS 150,00
Total			USD 1.334,00
Comisión del agente			USD -
Derechos de exportación			4,50%
Derechos adicionales según Nomenclador EE.UU.			12,00%
Reintegro según CIVUCE			0%
FOB =	$\frac{\text{Costo total} + \text{Costos de exportación} + \text{Flete interno}}{1 + \text{Reintegro} - (\text{Comisiones del despachante} + \text{Gastos bancarios}) - \text{Derechos de exportación}}$		
FOB =	$\frac{\text{USD } 197.070,72 + \text{USD } 704,10 + \text{USD } 1.334,00}{1 + \text{USD } 0 - (\text{USD } 0) - 0,165}$		
FOB =	USD 238.453,68		
CFR =	FOB + Flete internacional ^e		
CFR =	USD 238.453,68 + USD 2702,00		
CFR =	USD 241.155,68		
CIF =	CFR + Seguro internacional ^c		
CIF =	USD 241.155,68 + USD 704,37		
CIF =	USD 241.860,05		
DAP =	CIF + Gastos descarga y documentación ^e + Flete interno con destino Houston-Alhambra ^f		
DAP =	USD 241.860,05 + USD 485,00		
DAP =	USD 248.220,05		
DDP =	DAP + Derecho de importación		
DDP =	USD 248.220,05 + USD 0		
DDP =	USD 248.220,05		

Precio del importador =	DDP + Margen del importador/intermediario (20%) ^g
Precio del importador =	USD 248.220,05 + USD 49.644,01
Precio del importador =	USD 297.864,06
Precio del minorista =	Precio del importador/distribuidor + Margen del minorista (15%)
Precio del minorista =	USD 297.864,06 + USD 44.679,60
Precio del minorista =	USD 342.543,66
Precio del consumidor =	Precio del importador/distribuidor + IVA (6,5%)
Precio del consumidor =	USD 342.543,66 + USD 22.265,33
Precio del consumidor =	USD 364.808,99
Precio unitario =	Precio del consumidor / 22. 176 Unidades
Precio unitario =	USD 364.808,99 / 22.176
Precio unitario =	16,45 USD por caja de sal marina de 70 gramos

Nota. FOB = Franco a bordo. CFR = Costo y flete. CIF = Costo, seguro y flete. DAP = Entrega en punto de destino. DDP = Entrega con derechos pagados.

^a L. Cunha (comunicación personal, 26 de agosto de 2020). ^b Banco de la Nación Argentina (17 de octubre de 2022, “Cotización de Divisas”). ^c Navicon (comunicación personal, 18 de octubre de 2021). ^d Transportes Unión (comunicación personal, 18 de octubre de 2021). ^e Connect Americas (s.f., “Transport Cost Estimator” [Estimador de Costos de Transporte]). ^f Clear Freight (comunicación personal, 19 de octubre de 2021). ^g Gourmet Imports (comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

De forma inversa, y como se muestra en la Tabla 15, se considera la estrategia Pricing, que parte desde el precio que prefiere el consumidor (aquel precio que el cliente está dispuesto a pagar) y desde éste se deducen todos los gastos, desde la cláusula DDP – Houston (EE.UU.), hasta la cláusula EXW- Chubut (ARG).

Tabla 15

Desarrollo del método Pricing para un envase de 70 gramos

PRICING	
Precio unitario =	USD 31,57
Precio total en destino =	Precio unitario x Cantidad de unidades
Precio total en destino =	USD 31,57 x 22.176
Precio total en destino =	USD 700.096,32
Precio del minorista =	Precio del consumidor - IVA (6,5%)
Precio del minorista =	USD 700.096,32 - USD 45.506,2608
Precio del minorista =	USD 654.590,06
Precio del importador/distribuidor =	Precio del minorista - Margen del minorista (15%)
Precio del importador/distribuidor =	USD 654.590,06 - USD 98.188,50
Precio del importador/distribuidor =	USD 556.401,56
DDP =	Precio del importador - Margen del importador (20%) ^a
DDP =	USD 556.401,56 - USD 111.280,31
DDP =	USD 445.121,25
CIF =	DAP - Gastos descarga y documentación ^b - Flete interno ^c
CIF =	USD 445.121,25 - USD 485 - USD 5.875
CIF =	USD 438.761,25
CFR =	CIF - Seguro internacional ^d
CFR =	USD 438.761,25 - USD 704,37
CFR =	USD 438.056,87
FOB =	CFR - Flete internacional ^b
FOB =	USD 438.056,87 - USD 2.702
FOB =	USD 435.354,87
Precio de fabrica =	FOB X (1 - Comisión Agente - D. Exp. + Reintegro) - Flete interno ^e - Costos de exportación ^d
Precio de fabrica =	USD 195.702,72
Precio de fabrica unitario =	USD 8,82

Nota. FOB = Franco a bordo. CFR = Costo y flete. CIF = Costo, seguro y flete. DAP = Entrega en punto de destino. DDP = Entrega con derechos pagados.

^a Gourmet Imports (comunicación personal, 20 de octubre de 2021). ^b Connect Americas (s.f.,

“Transport Cost Estimator” [Estimador de Costos de Transporte]). ^c Clear Freight (comunicación

personal, 19 de octubre de 2021). ^d Navicon (comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

^e Transportes Unión (comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

En base al análisis realizado, el método Pricing arroja un valor de USD 31,57 por producto, que es lo que el cliente paga en destino, mientras que el Costing define un valor inferior, de 16,45 dólares. Teniendo en cuenta el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto, se sugiere a la empresa utilizar la segunda estrategia, ya que los costos por unidad permiten conocer el precio que debería tener en el mercado de destino para generar ganancias, y como éste es menor al que tiene la competencia (Castro, Díaz, y Cruz, 1996), se vuelve atractivo al insertarse en el país meta durante la primera internacionalización. A su vez, para resaltar los atributos de la sal marina en comparación a la sal de mesa, se lo presenta como un producto de Precio Alto.

Estrategia de promoción

En el siguiente apartado se desarrollan sugerencias para que la empresa pueda promocionar su compañía y sus productos en destino.

ATL y BTL. Para llevar a cabo una exitosa estrategia de promoción, se considera el público objetivo al que se dirige y el presupuesto que puede llegar a invertir la empresa. Dos de estas estrategias son la Above The Line (ATL) y Below The line (BTL), puestas en conocimiento durante la cátedra “Marketing Internacional” (Juan Manuel Roselló Fernández y Martin Emilio Fuentes, comunicación personal, octubre de 2019). La primera se basa en el uso de medios convencionales (radio, televisión, revistas físicas) para hacer llegar el producto a los consumidores de forma masiva, aunque requiere de una fuerte inversión. La BTL se enfoca en el marketing a través de los medios digitales (redes sociales, páginas web), en la personalización de la atención al cliente y la segmentación focalizada al consumidor que desea llegar.

En Estados Unidos de América, la publicidad televisiva tiene un costo elevado y llega a los consumidores en forma masiva (González, 2010). Por otro lado, el mercado publicitario de la

revista física puede resultar eficaz si el producto apunta a un mercado con fuerte potencial en una región específica, el mismo está compuesto por revistas para consumidores en general y revistas especializadas. Esta estrategia no es la recomendada porque implica un costo elevado y apunta a un mercado masivo, que no es el objetivo de la empresa en esta primera exportación.

En cambio, los medios de promoción digitales (BTL), permiten mantener una comunicación más directa y personalizada con los clientes, brinda retroalimentación precisa en menor tiempo, ya que permite a los clientes hacer comparativas de un producto con posibles sustitutos y consultar precios y plazos de entrega, facilitando a las partes poder interactuar con el objetivo de realizar una operación comercial (Juan Manuel Roselló Fernández y Martin Emilio Fuentes, comunicación personal, Octubre de 2019). Las páginas web han tomado importancia en el comercio digital (We Are Social, 2022), ya que permiten a los clientes ver y comprar los productos sin tener que salir de sus hogares, mientras que la empresa puede ofrecer asesorías personalizadas a través de un chat dentro del sitio web. Estos medios de promoción deben ser adaptados al idioma del mercado al que se pretende llegar y al segmento que apunta, mostrando los productos que se quieren comercializar y brindando información de la empresa para que el cliente tenga conocimiento de ella (misión y visión, número y mail de contacto). Además, existen las revistas digitales, que ya se encuentran instaladas en el mercado de destino y adaptadas al idioma, cultura y segmento como, por ejemplo, la revista Saveur (<https://www.saveur.com>) y la revista Food & Wine (<https://www.foodandwine.com>), en las cuales los especialistas de la gastronomía pueden publicitar sus productos y servicios.

Ya que se trata de la primera internacionalización de la empresa Sal de Aquí SRL, se propone realizar publicidad BTL, que es una forma eficaz de llegar a los clientes del mercado de destino aprovechando la relevancia que tienen los medios digitales en los últimos años. La

compañía cuenta con página web y redes sociales, pero se recomienda contratar personal especializado en marketing digital para que pueda adaptarlas al país meta y para que promocióne a través de ellos los atributos intrínsecos del producto que le dan su diferenciación de la sal de mesa. Además, como el principal segmento es el mercado gourmet, se sugiere publicitar el producto en una revista digital especializada, como las mencionadas anteriormente. Para ello, se debe pagar un porcentaje que se relaciona a la sección en la que aparece y el tamaño de la publicidad (Dotdash Meredith, s.f.). Una vez satisfecho ese segmento, y con la posibilidad de ampliar los clientes, se recomienda a la empresa publicitar el producto en las revistas digitales de los supermercados en los que se desee comenzar a operar, realizando una inversión relacionada al espacio publicitario que se busque ocupar.

Tomando como ejemplo la revista Food & Wine, como se muestra en el Anexo E, se puede recomendar a la empresa que se publicite a través de las redes sociales de la revista, donde se visualice una comida que contenga sal marina, a partir de la cual se accede a un link que enlaza a la página web de la revista, donde se encuentra la receta completa, con sus ingredientes y marcas recomendadas. También, se puede optar por la aparición de la compañía en la revista digital, con la presentación de su marca dentro de la portada o una publicación en particular. La revista presenta dos formatos, uno gratuito a través de la página web, y una suscripción que permite ver las recetas y noticias a través de un dispositivo móvil o una computadora sin necesidad de conexión a internet y con la posibilidad de escuchar los artículos.

Ferias Internacionales. Se recomienda la asistencia a las ferias internacionales, las cuales son espacios comerciales donde el empresario tiene la oportunidad de exhibir y comercializar su producto, así como conseguir contactos de potenciales compradores, conocer la competencia, las tendencias de los mercados, entre otras. Participar a una feria internacional supone una fuerte inversión, por ello se debe ser consciente en la planificación de gastos. Los principales puntos a analizar a la hora de asistir a una feria internacional son:

- Tener en claro la estrategia a desarrollar durante el evento.
- Tener una buena ubicación del stand en la misma línea de productos. Se aconseja escoger aquellas ubicaciones centrales y lo más abiertas posible, también cerca de las entradas y salidas donde haya una corriente natural de personas que ayude a la empresa a destacarse.
- El diseño del stand favorece a llamar la atención frente a competidores y compradores. La visibilidad es muy importante a la hora de mostrar los productos, por lo que un puesto lo más abierto, alto y creativo posible ayuda a la empresa a captar la atención y atraer visitantes.
- Saber cuál es el perfil de visitantes y/o expositores que asisten a la feria y también tener definido cuál es el target de cada empresa, porque de esto depende a la hora de preparar los folletos, videos y/o las acciones de promoción. Normalmente, las páginas web de las ferias suelen tener un apartado con esta información, por lo que resulta fácil obtener estos datos.
- Apoyarse no sólo en la parte comercial, sino también en la parte de calidad y producción.
- Informarse adecuadamente sobre la feria, respecto a su antigüedad, reconocimiento dentro del sector, dimensión nacional e internacional, su periodicidad y su poder de convocatoria.

A continuación, se adjunta un listado de ferias publicadas por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2022):

1. Feria internacional Seafood Expo 2023 en Barcelona, España, en Abril 2023.
2. Summer Fancy Food Show 2023 en New York, en Junio 2023.

Las ferias internacionales realizadas por Seafood Expo (<https://www.seafoodexpo.com>) sirven para ofrecer productos del mar de todo el mundo a compradores o proveedores. Desde el 26 al 28 de abril de 2022 se realizó en Barcelona con un total de 2.000 expositores de más de 158 países y reunió a más de 29.000 profesionales del sector, quienes ofrecieron equipos, maquinarias, embalajes y recipientes, servicios y productos del mar. Cabe destacar que Argentina asistió a la feria y ofreció 185.000 toneladas de langostino de exportación que fue absorbido por el mercado mundial de ese producto (Pescare, s.f.). En la Figura 7 se indica el folleto de la feria en 2023.

Figura 7

Folleto de la feria Sea Food Export 2023

Seafood Expo GLOBAL **Seafood Processing GLOBAL**

25-27 APRIL 2023 / BARCELONA, SPAIN
FIRA BARCELONA GRAN VIA VENUE HALLS 2, 3, 4, 5 & GALLERIA

The **GLOBAL** Seafood Marketplace

2023 FLOOR GUIDE

EXPOSITION HOURS:
Tuesday 25 April: 10:00 – 18:00
Wednesday 26 April: 10:00 – 18:00
Thursday 27 April: 10:00 – 17:00

SEAFOOD EXCELLENCE GLOBAL AWARDS RECEPTION
Tuesday 25 April / 18:15-20:00 / CCS, Room 5.1

Don't Miss the 2023 Conference Program!
See the full listing of sessions and speakers on pages 8-9.

DOWNLOAD THE MOBILE APP
Search "SEAFOOD EXPO GLOBAL" in the app store or scan the QR code to download the app

Sponsored by:

ISTANBUL FISHERY AND AQUACULTURE PRODUCTS

Stands:
2B601, 2B701, 2C601, 2D601 & 2D701

PART OF A GLOBAL SEAFOOD PORTFOLIO

Produced by: **diversified**
A Member of: **ufi**

Nota. De 2023 Floor Guide [Guía de pisos 2023], por Seafood Expo, 2022

(<https://www.seafoodexpo.com/global/floor-guide/>). Todos los derechos reservados [2023] por Diversified Communications.

Los costos para asistir a la feria Sea Food Export 2023 son:

- Para exponer el producto en la feria en un stand de 12 m², que posee un solo lado abierto, se debe abonar USD 5.232. Los asesores de ventas deben recibir el pago en euros. El costo del espacio incluye espacio de exposición vacío, que la empresa Sal de Aquí SRL aparezca en el listado de la feria en la website oficial, gafetes de expositor, invitaciones para sus clientes y acceso a oportunidades exclusivas de patrocinio. Teniendo en cuenta este costo, se considera que se van a destinar USD 200 para folletería y publicidad.
- El expositor es responsable de construir el stand con paredes sólidas, alfombrado, amueblado y también es responsable del pago de luz y agua, los precios de los servicios estarán vigentes desde noviembre del 2022. Los formularios y la distribución de los stands se encuentran en Anexo F.
- A este precio se le suman los gastos de vuelos de ida y vuelta por 5 días para dos personas (un representante de la empresa y un traductor o guía, según la necesidad de la compañía), desde Chubut, Argentina a Barcelona, España, con un monto de USD 3.922 por persona. Para dos personas el monto es USD 7.884 según Despegar (<https://www.despegar.com.ar/>).
- El alojamiento en el Hotel Generator Barcelona por 5 días para dos personas tiene un costo de USD 307.

En la Tabla 16 se resumen los costos mencionados:

Tabla 16

Gastos para la Feria Comercial SeaFood Export 2023

Concepto	Valor
Traslado Chubut - Barcelona para dos personas ^a	USD 7.884,00
Hospedaje para dos personas ^b	USD 307,00
Costo del stand ^c	USD 5.232,00
Viáticos ^d	USD 382,00
Material promocional ^c	USD 200,00
Total	USD 14.005,00

Nota. ^a Despegar (s.f., "Vuelos"). ^b Despegar (s.f., "Alojamientos"). ^c Seafood Expo Global

(comunicación personal, 02 de octubre 2021). ^d Statista Research Department (2023, "Desglose del gasto medio de los turistas").

Según la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (s.f.), Fancy Food Show sirve como el mayor mercado de alimentos y bebidas de América del Norte. Las características de la exposición incluyen más de 200.000 alimentos y bebidas especiales innovadoras como dulces, queso, café, aperitivos, especias, alimentos naturales, orgánicos y muchos expositores. Quienes asisten tienen la oportunidad de descubrir las últimas tendencias y conocer las técnicas de cocina más recientes y aprender de expertos de la industria a través de un amplio programa de educación. Además, tienen la oportunidad de conocer a los expositores del Fancy Food Show **en reuniones prefijadas** el día antes del espectáculo.

En 2020 esta feria internacional tuvo una superficie de 100.400 m² y un total de expositores de 2670, que mostraron 100.000 productos de alta gama, de los cuales se hicieron degustaciones, y asistieron 47.000 visitantes. En la Figura 8 se indican los días y lugar donde se realiza en 2023.

Figura 8

Fecha y ubicación de la Feria Fancy Food Show 2023

Details Start: June 25 End: June 27 Website: www.specialtyfood.com/shows-events/summer-fancy-food-show/	Organizer The Specialty Food Association Website: www.specialtyfood.com/
---	---

Venue Jacob K. Javits Convention Center 655 W 34th St New York, NY 10001 + Google Map Phone: 212.216.2000 Website: www.javitscenter.com/	
--	--

Nota. De 2023 Specialty Food Association Summer Fancy Food Show [Feria de comida de lujo Verano 2023 de la Asociación de Alimentos Especializados], por Food Trade News, s.f. (<https://www.foodtradenews.com/event/2023-specialty-food-association-summer-fancy-food-show/>). Todos los derechos reservados [2023] por Best-Met Publishing Co.

Se sugiere a la empresa asistir a la Feria Sea Food Export 2023 ya que, a diferencia de la Fancy Food Show, se especializa en productos de mar, siendo la más indicada para la mercancía que se busca promocionar. De esta manera, se puede encontrar a potenciales clientes del mercado de destino que estén interesados en adquirir sal marina, al mismo tiempo que se promociona como un producto diferenciado que pretende llegar al mercado gourmet. Quienes asistan deberían hablar el idioma inglés o llevar un traductor para facilitar la comunicación, ya que se

pretende lograr relaciones comerciales con compradores provenientes de Estados Unidos de América. También se recomienda reservar con anticipación el hotel y los pasajes, así como considerar los viáticos para toda la estadía.

Estrategia de distribución

Este apartado tiene como objetivo principal dar a conocer la estrategia de ingreso indirecta, en la cual se utilizan distribuidores/intermediarios, e indicar las ventajas y desventajas que presentan.

Regularmente, el periodo de desarrollo de un buen distribuidor es de uno a dos años, tiempo necesario para que se conozca el producto, territorio, clientes y otros factores importantes y decisivos para el correcto desarrollo del negocio (Juan Manuel Roselló Fernández y Martin Emilio Fuentes, comunicación personal, octubre de 2019).

Para este caso y debido a que la estrategia de ingreso seleccionada es la de ingreso indirecto, la mejor técnica para llegar con el producto al consumidor final es utilizando un intermediario/distribuidor. Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente de productos de conveniencia o de compra en supermercados, tiendas tradicionales, mercados, entre otras.

El intermediario/distribuidor posee gran conocimiento acerca de los factores fiscales, legales y del funcionamiento del mercado, lo que le permite desenvolverse eficientemente en él y le evita a la empresa correr ese riesgo. Cuenta con una amplia cobertura, se encarga del almacenamiento, cuidado y mantenimiento del producto hasta que se realice su venta y, además, facilita el acceso al mercado evitando asuntos logísticos, comerciales y aduaneros, siendo responsable de toda la documentación necesaria y obligatoria para llevar a cabo adelante la nacionalización de la mercadería en la aduana. También puede ofrecer un buen servicio post

venta. Por otro lado, brinda la ventaja de la especialización por zonas o áreas, estimación de cantidad de envíos, mejor planificación de producción, financiamiento propio y, además, hace que la empresa no necesite de un equipo de promotores comerciales.

Otro beneficio que otorga el intermediario/distribuidor es que permite ahorrar en costos de logística, promoción del producto y la búsqueda de potenciales clientes en destino.

Complementa la estrategia de promoción de marketing al brindarle a la empresa información más exacta de los gustos y preferencias de los consumidores en el país meta y, de esta forma, la compañía puede enfocarse en el proceso de producción, mientras que el intermediario/distribuidor se encarga de asuntos que pueden convertirse en una distracción de la actividad principal del negocio (Juan Manuel Roselló Fernández y Martín Emilio Fuentes, comunicación personal, octubre de 2019).

Esta estrategia también presenta ciertas desventajas como el encarecimiento del producto a mayor cantidad de intermediarios, no conseguir distribuidores confiables, que el intermediario dañe la imagen de la empresa, que no tenga un buen control de la situación del mercado y de la política de venta, falta de contacto con el consumidor final, pérdida del control sobre la mercadería al contar con un intermediario y, por último, se corre con el riesgo de que el importador ofrezca productos de la competencia en el mercado de destino, en caso de no posicionarse el producto objeto de estudio.

En la Tabla 17 se resumen la cadena de distribución.

Tabla 17

Principales etapas de la cadena de distribución y sus agentes

Etapa	Agente	Rol
Exportación	Exportador	Es quien realiza la exportación de cristales de sal marina patagónica en Chubut, Argentina.
Distribución	Intermediario/distribuidor	El contenedor sale de Chubut, llega al puerto de Buenos Aires, Argentina y parte rumbo a Houston, EE.UU. En Houston, la empresa Clear Freight transporta el contenedor desde el puerto hasta las instalaciones del importador Gourmet Import, en Alhambra. El importador/distribuidor se encarga de la distribución, almacenamiento, cuidado y mantenimiento del producto en destino. Se ocupa de toda la operatoria aduanera, logística y comercial.
Comercialización	Restaurantes/supermercados	Utilizan y ofrecen la mercadería.
Consumo	Consumidor	Es quien va adquirir la sal marina en el mercado de destino.

Para facilitar el acceso al mercado, se trabaja en una lista de potenciales intermediarios/distribuidores radicados en el estado de Texas y en otros estados del país, los cuales se adjuntan en el Anexo G, tablas VII.I y VII.II. Se llega a la conclusión que la empresa Gourmet Imports (<https://www.gourmetimports.com>) es el intermediario indicado, ya que cuenta con las siguientes ventajas:

- Es una empresa importadora y distribuidora de alimentos especializados, con sede en Alhambra, Los Ángeles, que ha servido a chefs y profesionales culinarios exigentes durante más de 32 años.
- Su oferta de productos incluye más de 2.000 artículos.

- Se encuentra radicada en el estado de California, punto crucial dado que, si en un futuro se prevé expandir el mercado por toda la franja que limita con México (Texas, Nuevo México, Arizona, California, entre otros), permitiría alcanzar a los mercados de consumidores hispanohablantes.

Como se detalla en el apartado “Estrategia de Precio”, dentro del precio determinado por Costing la empresa define un 50% de margen de ganancia. Al valor EXW del producto, el intermediario solicita que se otorgue un margen de 20% del precio para poder colocarlo en los restaurantes de Texas, quienes a su vez aplican un 15% de margen en los productos elaborados que ofrecen a sus clientes.

Calendarización de actividades del plan comercial

Se realiza una calendarización del Plan de Internacionalización Empresarial, en el cual se indican las acciones que debe desarrollar la empresa en un plazo de cinco años. Se utiliza un Diagrama de Gantt, que se puso en conocimiento durante la cátedra de “Taller de Trabajo Final de Grado” (Juan Manuel Roselló Fernández y Martin Emilio Fuentes, comunicación personal, septiembre de 2020), para plasmar a modo general las decisiones que la empresa debe tomar y las estrategias de las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción), explicadas en los apartados anteriores.

Las actividades por año se comprenden de la siguiente forma: el primer año se enfoca en la planeación del plan de internacionalización, el segundo año abarca aspectos del lanzamiento del producto al mercado de destino y el tercer año implica renovar la imagen de la mercancía, mientras que el cuarto y quinto año se centran en continuar los procesos anteriores para afianzarse entre los consumidores del país meta.

A principio del primer año se realiza el acondicionamiento edilicio, que consiste en la compra de una batea, una máquina pesadora y extractores, así como la modificación de la planta para mejorar la producción.

Se prevé en el segundo trimestre del primer año realizar un rediseño de la etiqueta del producto, acorde a las preferencias y normativas del mercado meta, así como la traducción al idioma inglés. Al mismo tiempo, se realiza la adaptación de los medios digitales de la empresa (página web y redes sociales), mediante un especialista en marketing digital.

En los meses previos a las ferias internacionales, se comienza a planificar el viaje de negocios. Se tiene en cuenta la inscripción y asistencia a la exhibición, las reservas de hotel y aéreos, los viáticos para dos personas (considerando un representante de la empresa y un traductor o guía, según la necesidad), opciones de comidas y una agenda de visitas y ronda de negocios, para verificar si se puede establecer una relación comercial con los asistentes a la exposición. Durante los tiempos de realización de la feria internacional, se contempla la ejecución del plan de negocios en el lugar. Se considera repetir esta planificación en los años posteriores.

Al final del primer año, se inicia la estrategia de publicidad BTL, compuesta por la promoción continúa en redes sociales y pagina web, y una publicidad en revistas especializadas digitales cada quince días.

A final de cada año se analiza la cadena de distribución para determinar cómo, a través del intermediario/distribuidor, llega el producto al cliente final. Se realiza considerando un embarque de veinte pies al año, que aumenta cada año un 15% acorde a la capacidad exportadora, y se verifica en el momento previo a despachar el contenedor, teniendo en cuenta el plazo de llegada a destino. Abarca la confirmación del stock por parte de la empresa y el envío

de una proforma indicando la mercancía y las bonificaciones a aplicar (en porcentaje o productos). Posteriormente, cuando las partes llegan a un acuerdo, se emite una SIRA y toda la documentación específica en origen. Luego, se oficializa el despacho de la mercadería y el contenedor está listo para ser cargado al buque. Una vez que el barco llega al mercado de destino, el flete se encarga de transportar el contenedor a las puertas del intermediario/distribuidor y después lo devuelve vacío a la naviera.

En los primeros meses del segundo año se inicia la tarea de lanzar el producto en el mercado meta, a través de revistas especializadas digitales, redes sociales y página web. Durante este proceso, la mercadería ingresa al mercado de destino a través del intermediario/distribuidor.

En los dos meses finales del año, se realiza el primer análisis de **unidades vendidas** y se revisan los precios con el objetivo de identificar si el segmento ha aceptado el producto/marca y el precio propuesto. También se analizan los márgenes de ganancia y la rentabilidad de los costos de los procesos y se ajustan para así llegar a los clientes con precios adaptados a sus preferencias. Este proceso se realiza al final de cada año en que se realiza un embarque.

A partir del segundo año se tiene en cuenta los resultados obtenidos en los viajes de negocios, para ampliar el mercado de destino. Al asistir a las ferias internacionales y las rondas de negocios se analiza el interés que los participantes tienen en el producto o la empresa, permitiendo contactarlos con el objetivo de establecer una relación comercial. Se considera realizar este análisis en el primer trimestre de cada año.

En el segundo trimestre del tercer año, se realiza un rediseño de la etiqueta para renovar la imagen del producto y así ser más atractivo para los clientes. A su vez, esto conlleva reacondicionar los medios digitales y la publicidad BTL, para presentar la mercancía renovada.

En el cuarto y quinto año se continúan los procedimientos de los años anteriores (análisis de la cadena de distribución y precios, asistencias a ferias internacionales, promoción BTL, ampliación del mercado) para lograr permanencia en el mercado de destino.

La calendarización y las actividades indicadas quedan plasmadas en la Tabla 18.

Tabla 18

Calendarización de actividades del plan comercial para los cinco años del proyecto

Estrategia	Acciones	Primer año												Segundo año												Tercer año												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Producto	Rediseño de etiqueta del producto																																					
	Acondicionamiento edilicio																																					
	Introducción del producto al mercado de destino																																					
	Lanzamiento de la sal marina en el mercado meta																																					
	Ingreso de contenedor a mercado de destino																																					
Promoción	Adaptación de los Medios Digitales																																					
	Participación de feria internacional																																					
	Planificación del viaje de negocios																																					
	Viaje de negocios																																					
	Publicidad BTL																																					
Plaza	Analizar la cadena de distribución																																					
	Ampliación del mercado de destino																																					
Precio	Evaluación de las utilidades vendidas																																					
	Revisión de precios																																					

(Continuación)

Estrategia	Acciones	Cuarto año												Quinto año											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Producto	Rediseño de etiqueta del producto																								
	Acondicionamiento edilicio																								
	Introducción del producto al mercado de destino																								
	Lanzamiento de la sal marina en el mercado meta																								
	Ingreso de contenedor a mercado de destino																								
Promoción	Adaptación de los Medios Digitales																								
	Participación de feria internacional																								
	Planificación del viaje de negocios																								
	Viaje de negocios																								
	Publicidad BTL																								
Plaza	Analizar la cadena de distribución																								
	Ampliación del mercado de destino																								
Precio	Evaluación de las utilidades vendidas																								
	Revisión de precios																								

(Continuación)

Plan operativo

Estrategia aduanera de origen

Intervenciones en la Argentina, previas al ingreso

El Instituto Nacional de Alimentos (INAL) es la autoridad sanitaria nacional responsable de controlar y verificar las condiciones bromatológicas, higiénico-sanitarias y de identificación comercial de los productos que salgan o ingresen a Argentina. El INAL es quien indica que el producto y la empresa cumplen con los requisitos mencionados anteriormente, para que el producto pueda comercializarse. Si se desea llevar a cabo una exportación, como en este caso, se realiza una notificación de exportación, la cual no requiere testimonio del INAL. Dicha notificación se efectúa en la plataforma de **trámites** a distancia de Argentina, ingresando con clave fiscal. En destino, la empresa y el producto deben cumplir con los requisitos solicitados por la FDA.

Argentina forma parte del bloque comercial Mercosur, por lo cual la circulación de mercancías dentro del mismo es libre, salvo ciertas restricciones. Para salir de Mercosur y hacer una destinación definitiva de exportación para consumo con el producto cristales de sal marina, es necesario pasar por un despacho de aduanas. La oficina de aduanas verifica la declaración de exportaciones, controlando la mercadería y autorizando el transporte al puerto.

Estímulo a la exportación

Según la página de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP, s.f.), “reintegros es un régimen que permite la restitución total o parcial de los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos internos por la mercadería de exportación para consumo a título oneroso o por los servicios que se hubieran prestado con relación a esa mercadería.” (párr. 1), por lo tanto, el reintegro de Impuesto al Valor Agregado (IVA) a las exportaciones

puede considerarse como un estímulo a las exportaciones. Las mercaderías elaboradas en Antofagasta - Catamarca, Humahuaca, Rinconada, Sta Catalina, Susques, Tumbaya, Yavi - Jujuy, La Poma y Los Andes - Salta pueden utilizar este beneficio, pero con respecto al producto sal marina, que se elabora en Trelew - Chubut, el reintegro a las exportaciones es de 0% (Central de Información Ventanilla Única de Comercio Exterior, s.f.), **lo que indica que la empresa no puede aprovechar la devolución de los importes correspondientes a la exportación.**

Tratamiento aduanero

El Decreto 793/2018 del Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.) trata sobre los derechos de exportación y sus modificaciones. Es un medio por el cual el PEN vuelve a aplicar derechos de exportación (2018). Según el análisis realizado, este decreto ha tenido varias modificaciones con el paso del tiempo, pero actualmente el producto en cuestión tiene que abonar un Derecho General de Exportación del 4,5%, además de un Derecho Adicional de Exportación del 12% (Poder Ejecutivo Nacional, 2018, Decreto 793/2018). Cabe destacar que el producto tributaría IVA del 6,5 % en destino, aunque los tributos difieren de un estado a otro.

La medida no arancelaria a tener en cuenta es cumplir con todos los requisitos solicitados por la FDA en destino, para que el producto ingrese sin inconvenientes.

Normas y requisitos de ingreso

Para despachar la mercadería en el territorio estadounidense se puede aplicar la destinación de exportación definitiva para consumo, que indica que el producto exportado puede permanecer por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero (Ley 22.415, 1981, Artículo 331).

Para enviar la mercadería a destino, el exportador o su despachante deben realizar una solicitud de destinación por escrito, que se lo denomina permiso de embarque. Este documento

contiene datos sobre la PA de la mercadería, peso, calidad, precio, lugar de destino y todo aquel dato que permita una correcta clasificación y valoración de la mercadería.

El despachante o exportador va a ingresar los datos de la mercadería al Sistema Informático Malvina (SIM). Cuando la información ha sido registrada, se valida y queda en el registro del sistema, para que luego el servicio aduanero la valide. De esa forma, se genera el Formulario OM-1993-A SIM, conocido como declaración de la exportación o permiso de embarque.

Una vez ingresada la información, el despachante procede a autorizar la destinación de exportación y el sistema asigna un número de registro, que es la clave única identificatoria de esa operación, bajo la cual va a tramitar la declaración. Dicho número también sirve para hacer el seguimiento de la operación, pagar derechos de exportación, solicitar el cobro de reintegros o emprender cualquier otra gestión.

El permiso de embarque queda en estado oficializado para su posterior validación en las oficinas de la Aduana de Registro.

Según el Decreto 1240/88, Artículo 1, se indica que el plazo de validez de la solicitud de exportación, contando a partir de su día de registro, va a tener treinta y un días de plazo (Presidencia de la Nación Argentina, 1988). La solicitud de destinación de exportación para consumo no puede desistirse una vez que el medio de transporte traspase el último control aduanero en frontera (Ley 22.415, 1981, Artículo 336).

Los documentos para presentar para el libramiento de la mercadería con la Factura Comercial “E” son: el Permiso de Embarque (OM-1993-A SIM), la Declaración de los Elementos Relativos al Valor (OM- 1993/2 SIM) y el Detalle de Contenido o Lista de Empaque. Estos son firmados por el exportador y el despachante de aduanas y contienen el nombre o razón

social del exportador, contenido de cada unidad, cantidad y peso, además del número de la destinación aduanera.

Secuencia aduanera de exportación

Es requisito inscribir a la empresa en el Registro de Exportadores de la Dirección General de Aduanas (DGA), especificando la PA del producto que la empresa desea exportar.

Una vez acordados los términos de la venta, en los cuales se tienen en cuenta la forma y plazo de pago, cantidad y precio de la mercadería, plazos de entrega, etc., se emite una factura pro forma, la cual contiene todos los datos mencionados anteriormente. En función de la condición de venta pactada con el importador (FOB, CIF, etc.), se determina quién contrata y paga el flete del transporte de la mercadería desde origen hacia destino, asumiendo los riesgos de la operación.

Se recomienda al exportador contratar a un despachante de aduana y luego enviarle la documentación correspondiente. El procedimiento del despachante de aduana para realizar una exportación (Alicia Huens, comunicación personal, 04 de agosto 2021) abarca efectuar el permiso de embarque, detallando los derechos de exportación del 4,5% y los derechos de exportación adicionales del 12%. También se solicita a la empresa marítima un contenedor vacío, en este caso de 20 pies FCL, y se efectúa la reserva del lugar en el buque. Luego se verifica la mercadería, se precinta el contenedor y se entrega el mismo en la zona primaria aduanera. Posteriormente, el despachante de aduana presenta el permiso de embarque ante la aduana de la terminal correspondiente para que se pueda embarcar la mercadería, para luego obtener el correspondiente cumplimiento de embarque y luego la puesta a bordo, y así finalmente iniciar su despacho a destino.

Estrategia aduanera en destino

Destinación de importación y secuencia aduanera de la importación en destino

El comprador, el propietario o el agente aduanero, previa autorización, puede tramitar el ingreso de mercaderías al país de destino. La capacidad legal para importar se encuentra en la documentación del embarque. Por ende, es responsabilidad del exportador que la documentación de embarque esté debidamente cumplimentada para agilizar el trámite. El mencionado anteriormente debe indicar “a la orden de” y tiene que estar autorizado para que sirva como prueba para poder aplicar los derechos de importación de las mercaderías.

Luego, hay que comprobar si las características del embalaje cumplen con la normativa estadounidense: se toma en consideración la exportación de cristales de sal marina natural en un envase de 70 gramos. El hecho de ser un solo tipo de producto y contenido simplifica la labor de reconocimiento.

Para agilizar el despacho de mercaderías en la aduana de destino, se recomienda que la mercadería figure en la factura de manera sistemática y que se indique la cantidad exacta del producto. En la factura comercial debe estar la identificación que llevan los bultos y además debe estar completa según lo requerido por la Ley Arancelaria de EE. UU.

El despacho de mercaderías comprende dos instancias: primero, se presentan los documentos necesarios para indicar que las mercaderías pueden retirarse de la custodia aduanera; en segundo lugar, se presentan los documentos que tienen información para la tasación de los derechos de importación. Ambos trámites pueden hacerse de forma electrónica en el Sistema Comercial Automatizado.

Deben presentarse los documentos de despacho dentro de los cinco días hábiles siguientes a la llegada del cargamento al puerto de Houston. Estos documentos son: Manifiesto

de despacho, Solicitud y Permiso Especial para Despacho Inmediato, prueba de la capacidad legal de la persona física o jurídica que solicita el despacho de importación, factura comercial y los documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercadería. Luego de la declaración del despacho, los funcionarios de aduanas examinan la mercadería y **la liberan si no hay inconvenientes**. Una vez liberada la mercadería, es retirada por “Clear Freight” (<https://www.clearfreight.com/>), que es la empresa encargada de hacer llegar el producto a manos del distribuidor intermediario “Gourmet Imports”, que es el responsable de hacer llegar el producto a restaurantes y, en caso de satisfacer el segmento y ampliar el mercado, a supermercados, donde el cliente final puede obtener los cristales de sal marina.

Tratamiento aduanero

Las tarifas y las clasificaciones dependen del origen de los productos. Santander Trade (s.f.) indica que:

Los aranceles se calculan Ad-Valorem sobre el valor del coste, el seguro y el flete (CIF). ... Se pueden pagar usando cualquier tipo de tecnología electrónica o tarjetas de carga autorizadas por la Comisión de Aduanas. ... La tasa de importación ... se recauda en las Aduanas de Estados Unidos cuando se produce alguna importación al país, siendo una fuente de ingresos para su Gobierno y un modo de restringir o facilitar la importación de ciertas mercancías. (“Aranceles e impuestos a la importación”, párr. 7)

En lo atinente a impuestos, el país aplica un 6,5% de IVA y un 12% de Derechos de Importación Adicionales, según Nomenclador Arancelario Armonizado de los Estados Unidos (2022).

Intervenciones previas de terceros organismos

Con respecto al procedimiento específico de importación, la FDA es la agencia federal responsable de controlar las importaciones y que el 80% de los alimentos que ingresen al país sean seguros, sanos e higiénicos.

Régimen especial de muestras para PYMES exportadoras

La Ley 22.415 (1981, Artículo 560) define a las muestras como “objetos representativos de una categoría determinada de mercadería ya producida, que estarán destinadas exclusivamente a exhibiciones o demostraciones para concretar operaciones comerciales en base a dicha mercadería, siempre que su cantidad no exceda la usual para esos fines.” (cap. 9, párr. 1). Las muestras empleadas para este trabajo son las Muestras sin valor comercial, que se define como las inutilizadas físicamente y las constituidas por piezas sueltas que no admitan posibilidad alguna de comercialización o de recupero (Ley 22.415, 1981, Artículo 561).

La normativa dispone que:

- La muestra debe tener un valor imponible FOB no superior a U\$S 20.000 (dólares estadounidenses o su equivalente en otra moneda) (Presidencia de la Nación Argentina, 1982, Decreto N° 1001, Artículo 81).
- La destinación de exportación que corresponde es una destinación de exportación definitiva para consumo (Ley 22.415, 1981, Artículo 331). La misma está exenta del pago de los derechos de exportación y demás tributos, así como también de la negociación de divisas. (Ley 22.415, 1981, Artículo 561).

El registro de los envíos de muestra según la Resolución General 1458 de 2003 de la AFIP se realiza vía internet ingresando a la página web de la AFIP (“Registro y trámite de

muestras para empresas exportadoras pymes”, párr. 1). El sistema otorga una numeración según el siguiente formato indicado en la Figura 9:

Figura 9

Formato de registro de muestras

Año	XX
Aduana	XXX
Tipo	XXXX
Número de Registro	XXXXXX
Dígito Control	X

Nota. Adaptado de *Registro y trámite de muestras para empresas exportadoras pymes*

[Resolución], por Administración Federal de Ingresos Públicos, 2003

(<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/83584/norma.htm>). CC BY

2.5 AR

Según determina la Resolución General 1458 de 2003 de la AFIP, la declaración de envío de muestra es realizada por el exportador a través del formulario indicado en el Anexo H. El mismo es validado en la base de datos, con carácter de declaración jurada del exportador frente al servicio aduanero. Posteriormente, se realiza la impresión por cuádruplicado del registro, se firman los mismos y se presentan ante el organismo aduanero para realizar controles de selectividad. En caso de otorgarse la conformidad, la entidad aduanera firma el formulario. El agente aduanero define la procedencia del envío y se procederá a su liberación cuando lo determinen los organismos competentes, cargando el registro en el sistema informático (“Registro y trámite de muestras para empresas exportadoras pymes”, párr. 2).

Cabe aclarar que el registro de la operación puede ser anulado por el exportador mediante una solicitud ante el servicio aduanero, siempre que no existan impedimentos legales.

A fines de considerar la posibilidad de realizar envíos bajo este régimen, se realiza una cotización online en la página web de la empresa FedEx (<https://www.fedex.com>) para una caja con 24 envases de 70 gramos (1.68 Kg), con un valor declarado de USD 106,56, con destino Texas, Estados Unidos de América. Se considera el envío International Economy, con un paquete tipo FedEx Pak. Los valores se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19

Cotización de envío por FedEx

	Valor en ARS	Valor en USD
Tarifa base	45.928,70	306,19
Cargos adicionales	-	-
Recargo por combustible	8.536,80	56,91
Recargo por alta demanda	218,50	1,46
Total	54.684,00	364,56

Nota. Adaptado de *Calcular las tarifas de envío de FedEx*, por FedEx, s.f.

(<https://www.fedex.com/es-us/online/rating.html#>). Todos los derechos reservados [2023] por FedEx.

A modo de presentar otra alternativa se realiza la misma cotización mediante el sitio Web de DHL Express (<https://mydhl.express.dhl>), mediante envío Express Worldwide, presente en la Tabla 20.

Tabla 20

Cotización de envío por DHL Express

	Valor en ARS	Valor en USD
Tarifa base	-	-
Cargos adicionales	37.466,20	249,77
Recargo por combustible	6.854,35	45,70
Situación de emergencia	96,14	0,64
Total	44.416,69	296,11

Nota. Adaptado de *Cotización rápida*, por DHL Express, s.f.

(<https://mydhl.express.dhl/ar/es/shipment.html#>). Todos los derechos reservados [2023] por Deutsche Post AG.

Ya que ambas opciones para hacer el envío de muestras ofrecen el mismo servicio, se elige el más económico para la empresa, siendo éste DHL Express.

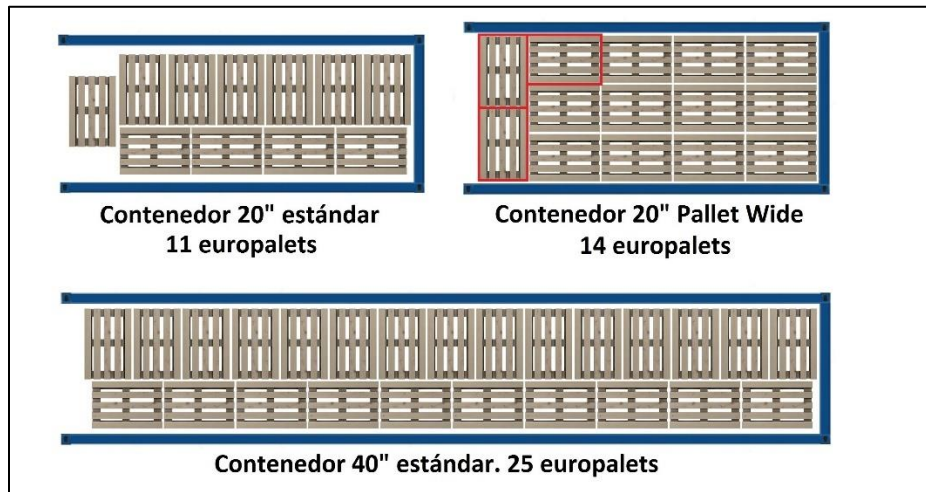
Estrategia logística

Después de un análisis comparativo con respecto a los precios y cotizaciones, se llega a la conclusión que la mercadería sea retirada desde la fábrica en Chubut - Trelew y transportada por la empresa “Transportes Unión” hasta la aduana de Puerto Madryn. Una vez realizados los trámites correspondientes por el despachante de aduana, la mercadería viaja rumbo al Puerto de Buenos Aires, con un valor de transporte interno de USD 1.333. Cuando el transporte llegue al Puerto de Buenos Aires, finaliza el transporte vía terrestre. El agente de transporte aduanero realiza los trámites correspondientes a la operatoria y al utilizar el incoterm FOB, con valor de USD 238.453,68, se procede al arribo de la mercadería al medio de transporte vía marítima. Se utiliza un contenedor FCL en seco de 20 pies, indicado en la Figura 10, con capacidad para 11 euro pallets, cuya dimensión se muestra en la Figura 11, donde cada uno contiene 84 cajas de 24

unidades del producto de 70 gramos, con un total de 22.176 unidades iguales a la indicada en la Figura 12.

Figura 10

Contenedor 20 pies y su capacidad



Nota. Adaptado de *El europalet y la consecuente estandarización del contenedor Pallet Wide*, por IC Maritime Services, 2017 (<https://www.icmaritime.es/2017/10/31/el-europalet-y-la-consecuente-estandarizacion-del-contenedor-pallet-wide/>). Todos los derechos reservados [2023] por IC Maritime Services.

Figura 11

Euro Pallet Fuerte



Adaptado de *Palet Usado 120 x 80 Fuerte*, por Euro Palet, s.f.

(<https://www.europalet.com/europalets/palets-nimf-15-para-exportacion-medidas-en-cm/palet-120-x-80-fuerte-reciclado>). Todos los derechos reservados [2016] por Sucesores de José María Mesa Diago, S.L.

Figura 12

Envase de Sal de Aquí SRL de 70 gramos



Nota. Adaptado de *Cristales de Sal Marina 70g NATURAL*, por Sal de Aquí, s.f.

(<https://www.saldeaquisrl.com.ar/productos/cristales-de-sal-marina-70g-natural1/>). Todos los derechos reservados [2023] por Sal de Aquí.

Para comercializar el producto se utiliza un envase biodegradable que cumple con lo solicitado por la FDA en destino. En el Puerto de Buenos Aires la empresa Navicon SRL (<https://www.navicon.com.ar/>) es quien se encarga de realizar los trámites de exportación, por un monto de USD 704,10. Una vez que el contenedor está en el buque, parte rumbo al puerto de Houston, Estados Unidos de América, cuyo valor de flete internacional es de USD 2.702. Cuando la mercadería llegue al puerto de destino, el agente debe realizar los trámites adecuados para la importación de la mercadería y su liberación definitiva para consumo. La empresa “Clear Freight” se encarga de transportar los cristales de sal marina a manos del distribuidor “Gourmet Import”, por un monto de USD 5.875, quien distribuye el producto al mercado gourmet y, una vez satisfecho dicho segmento, a los supermercados.

Estrategia de cobro internacional

En el primer apartado se analizan los diferentes medios de pago para realizar la internacionalización a fin de sugerir a la empresa el más adecuado, luego se describen las distintas líneas de financiamiento para pymes y empresas exportadoras que ofrecen las entidades bancarias, con sus respectivos financiamientos destinados a la exportación, así como mejorar la capacidad productiva de las empresas nacionales y por último se hace mención a las comunicaciones del Banco Central de la República Argentina (BCRA) en materia de comercio exterior.

Medios de pago

Con el fin de asesorar a la empresa, se detallan a continuación los posibles medios de pago a utilizar para la realización de la internacionalización.

- **Cheque: Presenta dos variantes,** el cheque personal y el cheque bancario. Se aconseja su uso cuando el importador tiene una solvencia indudable o se realizan operaciones entre

empresas vinculadas. El cheque bancario es la modalidad más usada, ya que brinda mayores garantías de cobro al exportador. El importador solicita al banco librador que libere un cheque bancario a favor del exportador y contra un banco del país de este último. El banco debita la cuenta corriente del importador (más sus gastos y comisiones) y le entrega el cheque al importador, para que éste se lo envíe al exportador. El exportador presenta el cheque en su banco y recibe el importe correspondiente.

- Orden de pago: Es la transferencia de fondos que un importador efectúa a favor de un exportador, generalmente por intermedio de un banco. Este producto se genera a través de la instrucción u orden que emite un banco a petición y por cuenta y riesgo del ordenante, para que se pague a un tercero o beneficiario un determinado importe y moneda directamente, o a través de un banco intermediario.

Se compone por:

- Transferencia: cuando el importador solicita el envío de los fondos al exportador.
- Orden de Pago: cuando el exportador recibe los fondos enviados por el importador.
- Cobranza documentaria: Un banco de la plaza del exportador, actuando por cuenta y orden del exportador, tramita el cobro de valores que recibe del importador. La cobranza puede ser simple, la cual no está acompañada por documentos comerciales, o documentaria, la cual debe ser acompañada de documentos comerciales.
- Carta de Crédito: Un banco Emisor, actuando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente (Ordenante) o en su propio nombre, se obliga frente al Beneficiario a efectuar el pago, a aceptar y pagar letras de cambio libradas por el Beneficiario, a autorizar a otro banco para que efectúe el pago, para que acepte y pague

tales letras de cambio o para que negocie contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan las condiciones del crédito.

Puede ser, según contraten las partes, Revocables o Irrevocables, Transferibles o Intransferibles; según el compromiso, Confirmado y No Confirmado; según la forma u oportunidad de pago, A la vista, Diferido, De aceptación o De negociación; según su lugar de pago, En la plaza del exportador o En la plaza de banco emisor; según cómo se haga el reembolso, Directo e Indirecto.

Se sugiere al exportador que utilice en su primera o en las primeras operaciones de exportación una Carta de Crédito Irrevocable, Confirmada, A la vista e Intransferible. Esta garantiza el pago solo después de cumplir con algunos términos y condiciones. Una vez que se han cumplido las obligaciones establecidas en este medio de pago, se pueden presentar los documentos de embarque en el banco y cobrar el pago. Es el método de pago más seguro, ya que tiene como finalidad eliminar la desconfianza y riesgo de la operación.

Respecto de posibilidades de financiación a las exportaciones, a continuación, se listan las entidades bancarias y organismos, y sus respectivas herramientas:

- Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE): Esta entidad cuenta con líneas de pre y post financiación para exportaciones para pequeñas y grandes empresas. En 2022, BICE disminuyó del 4% al 3% en USD la tasa para pre y post financiación de exportaciones para pequeñas y grandes empresas del e incluyó una bonificación del programa Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPyME). Los créditos tienen un plazo de hasta 6 meses para su devolución y el monto máximo para solicitar un crédito es de hasta USD 500.000.

En el caso de las grandes empresas, la tasa se redujo también al 3% para el mismo plazo y el monto para solicitar un crédito puede alcanzar los USD 5.000.000 (párr. 2).

- Banco Nación: Ofrece financiación en moneda extranjera (USD) a las exportaciones con origen argentino, siendo un beneficio para los exportadores argentinos de mercaderías, ya que les permite colocar sus productos en mercados externos en mejores condiciones de oferta (Banco de la Nación Argentina, s.f.).

El banco cuenta con “Nación exporta”, que es una línea de crédito para Financiación de exportaciones de Bienes de Capital, Contratos de Exportación Llave en mano y Bienes de Consumo durable de origen argentino. Mediante este crédito se puede realizar la exportación sin o con recursos en dólares estadounidenses, por plazos de hasta 10 años para bienes de capital y hasta dos años para bienes de consumo durable. Además, cuenta con un apoyo financiero que puede alcanzar hasta el 100% del valor FOB, FCA, CRF, CIF o CIP cuando sean bienes de capital o bienes de consumo durable (Banco de la Nación Argentina, s.f.). Para poder solicitar el crédito, las letras de cambio deben estar avaladas por la Filial del Banco en el exterior, o por un banco en el exterior que cumpla con lo solicitado por Banco Nación (Banco de la Nación Argentina, s.f.).

Se sugiere como la mejor opción, en el caso de necesitar una pre o post financiación de exportación, la oferta de BICE, ya que disminuyó su tasa de financiación y brinda oportunidades para empresas que tengan intenciones de realizar una internacionalización.

Comunicaciones del BCRA en materia de comercio exterior

Con respecto a las comunicaciones en materia de comercio exterior, se tiene en cuenta lo estipulado por el BCRA (s.f.):

El Mercado Libre de Cambios queda establecido por el artículo 1° del Decreto N° 260/02, según el texto modificado por el artículo 132 de la Ley 27.444.

Según el artículo 2° del mencionado Decreto, las operaciones de cambio son realizadas al tipo de cambio que sea libremente pactado y deben sujetarse a los requisitos y a la reglamentación que establezca este Banco Central. Por otro lado, el artículo 29 de la Ley 24.144 Carta Orgánica del BCRA dispone que el mismo está facultado a dictar normas en materia cambiaria conformes con la legislación vigente y a ejercer la fiscalización que su cumplimiento exija. Por su parte, el Decreto de Necesidad y Urgencia 609/19 (B.O. 1.09.19) y su modificatorio Decreto de Necesidad y Urgencia 91/19 (B.O. 28.12.19), establece que el contravalor de la exportación de bienes y servicios debe ingresarse al país en divisas y/o negociarse en el mercado de cambios en las condiciones y plazos que establezca el BCRA. (“Normativa de Exterior y Cambios”, párr. 1)

El 13 de octubre de 2022, el BCRA publicó las Comunicaciones “A” 7621 y 7622, extendiendo la vigencia de ciertas restricciones e incorporando nuevas disposiciones en materia de Exterior y Cambios.

En ese sentido, a través de la Comunicación “A” 7621, el BCRA comunica que las disposiciones referidas al acceso al mercado de cambios para cursar pagos de endeudamientos financieros del exterior a contrapartes vinculadas, y las disposiciones relativas a vencimientos de capital de pasivos en moneda extranjera, se mantendrán en vigor hasta el 31 de diciembre de 2023 (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Por otro lado, a través de la Comunicación “A” 7622, el BCRA (2022) establece que:

1. Las entidades podrán, a partir del 17 de octubre de 2022, dar acceso al mercado de cambios para realizar pagos de importaciones de bienes a operaciones asociadas a una declaración en el Sistema de Importaciones de la República Argentina (“SIRA”), en la medida que tenga lugar alguna de las siguientes situaciones:
 - 1.1. El pago se concrete una vez cumplido el plazo en días corridos que consta en la declaración SIRA, contado a partir de la fecha del registro de ingreso aduanero de los bienes.
 - 1.2. El pago se concrete mediante un canje y/o arbitraje contra una cuenta local en moneda extranjera del cliente, siempre y cuando en la declaración SIRA se haya dejado constancia de que se usa tal opción. (párr. 2)

También se establece que “al momento de dar acceso al mercado de cambios, la entidad debe convalidar la operación en el sistema informático "Cuenta Corriente Única de Comercio Exterior" implementado por la AFIP.” (BCRA, 2022, párr. 8)

Según la Resolución General Conjunta 5271/2022 de 2022 de la AFIP y la Secretaria de Comercio, si se presentan inconsistencias en la operación se puede “consultar los motivos de las mismas en el Sistema Informático Malvina (SIM), a través de la aplicación Mis operaciones aduaneras (MOA) o en el Sistema de Importaciones de la República Argentina y Pagos de Servicios al Exterior (SIRASE), según corresponda.” (Artículo 25)

Requisitos de marcas y patentes

La autoridad administrativa que tiene la facultad, entre otras, de tramitar y otorgar el registro de patentes y marcas en Estados Unidos, es la Oficina de Patentes y Marcas Registradas de los Estados Unidos (USPTO; United States Patent and Trademark Office, s.f.). La tramitación conlleva los siguientes pasos:

1. Determinar si es necesario proteger intelectualmente la marca en cuestión. El uso de marcas registradas permite proteger tanto al nombre de la empresa como los logos usados en sus bienes y servicios (United States Patent and Trademark Office, s.f.).

2. Preparar la solicitud. Una vez determinada la necesidad de proteger la marca, se inicia el proceso de registro. Es un proceso cuidadoso ya que no toda marca es registrable según la USPTO. Por ello, es necesario considerar si la marca cumple los requisitos de ser registrable y que tan difícil es proteger la marca. Además, se debe considerar el formato de la marca (estándar de caracteres, de diseño o de sonido), bienes y servicios que va a proveer y verificar la presencia de una marca similar que brinde los mismos productos. También hay que contar con un abogado de marcas registradas habilitado en EE. UU., ya que la empresa no es originaria del país destino. Es necesario considerar la presentación que se realiza bajo el Acta de Marca Registrada, ya que hay cuatro formularios, de los cuales dos son para empresas extranjeras (United States Patent and Trademark Office, s.f.):

- De comercio, cuando la marca ya está operando con dicho nombre y diseño. Es específica para empresas originarias de Estados Unidos de América.
- De intento de uso, cuando la empresa tiene la intención de emplear la marca para comercio en el futuro. Es específica para empresas originarias de Estados Unidos de América.
- Registro extranjero, cuando se posee registro en otro país de la misma marca que se quiere introducir en Estados Unidos.
- Aplicación extranjera, cuando se posee un previo Registro Extranjero en trámite en Estados Unidos de América y una solicitud aceptada recientemente en otro país (dentro

de un periodo de seis meses). Se la considera una solicitud “extranjera con prioridad” ya que se busca respetar los plazos entre ambas.

Adicional a la presentación se establece una base de registro, que indica la base legal de la marca a registrar y se vincula a la presentación elegida anteriormente. Teniendo en cuenta las características de la empresa Sal de Aquí SRL, la presentación y registro a completar es la de Registro Extranjero, ya que no posee registros anteriores en dicho país. Para llevarlo a cabo, es necesario presentar copia del registro de la marca en el país de origen, una versión traducida de la copia (avalada por un traductor), una lista de bienes y servicios que se mantenga dentro de los ofrecidos en el país de origen y una declaración jurada indicando la buena fe de utilizar la marca para comercio. Es importante aclarar que tanto Argentina como EE. UU. deben ser parte de un mismo convenio de marcas registradas (United States Patent and Trademark Office, s.f.).

3. Enviar la solicitud. Para ello, es necesario generar una cuenta en la página de USPTO.gov, enviar la solicitud online y pagar la tasa de aplicación, de USD 350 para la solicitud estándar o USD 250 para la solicitud PLUS (conlleve mayores requisitos para la inscripción). Es importante mantener la dirección física y la de correo electrónico actualizada y realizar un seguimiento del estado de solicitud (United States Patent and Trademark Office, s.f.).
4. Trabajar con el abogado examinador asignado por la USPTO. Cuando la entidad determina que se cumplen los requisitos mínimos, se le asigna un número de serie y la solicitud es enviada a un abogado examinador. Es un proceso que puede llevar meses, donde se revisa que se cumplan con todas las reglas y estatutos y las tasas requeridas. En caso de no poder registrarse la marca, se envía una carta donde se explican los motivos de rechazo, así como cualquier inconveniente técnico o procedural en la solicitud. Es

importante responder dentro de un plazo de seis meses los correos enviados por la USPTO, en caso contrario se considera una solicitud “abandonada” (United States Patent and Trademark Office, s.f.).

5. Recibir la aprobación o rechazo de la solicitud. Si no se encuentran objeciones, el abogado examinador aprueba la marca para registrarla en la publicación semanal de la USPTO, informando al solicitante sobre la fecha de publicación de la marca. Durante un plazo de 30 días, cualquier marca que sospeche sobre posibles daños a su propiedad puede solicitar una oposición de registro, lo que lleva a un procedimiento frente a un tribunal administrativo dentro de la USPTO. En caso de no presentarse réplicas, se avanza al siguiente paso del registro, que puede llevar de tres a cuatro meses hasta que se informe al solicitante, por lo que es importante realizar un control continuo sobre el estado de solicitud. Posterior a este proceso se envía un certificado de registro (United States Patent and Trademark Office, s.f.).
6. Mantener el registro. Aproximadamente dos meses después de la aprobación, la USPTO emite el registro. Para mantenerlo activo, se deben aportar determinados documentos de mantenimiento, que dependen del estado de la marca durante los años de vigencia, y pagar las tarifas de mantenimiento, que varían según los años y documentos a presentar desde los USD 225, para una renovación de 5 años, hasta USD 525, para la renovación de 10 años. Si no se cumplen, conlleva a la cancelación o vencimiento del registro y se debe iniciar nuevamente el proceso de solicitud. Es importante realizar un seguimiento del estado del registro, sobre todo cuando se cumplen los plazos de renovación (United States Patent and Trademark Office, s.f.).

Como opción para tener en cuenta, a medida que la empresa crezca, se recomienda que además registre su dominio web, evitando conflictos con otras que quieran tomar su nombre en Internet.

Plan financiero

A fines de la plantear la factibilidad financiera del plan de internacionalización de la empresa Sal de Aquí SRL con destino Estados Unidos de América, se evalúa la factibilidad y rentabilidad del proyecto en un horizonte de planeamiento de 5 años.

Las herramientas utilizadas para determinar la factibilidad del plan son el Flujo de Caja o Cash Flow, puesto en conocimiento en la cátedra “Administración financiera” (Ramiro Casabella, comunicación personal, abril 2018), mientras que para evaluar la rentabilidad se utiliza el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Recupero de la Inversión (Payback) (Dumrauf, 2010). Para realizar los cálculos se toma el valor del dólar al día 17 de octubre de 2022, de 150 pesos argentinos (Banco Nación Argentina, 2022).

Para la confección del Cash Flow se utiliza la siguiente información:

Ingresos: Se toma como referencia el valor obtenido mediante el método Costing de USD 16,45 (analizado en el apartado “Estrategia de precio”), que es el precio de venta cada unidad, por 22.176 unidades que entran en un contenedor de 20 pies, lo cual arroja un valor de USD 364.795,20 (1 contenedor FCL) para el año 2022. Se prevé que su capacidad exportadora se incrementará un 15% anualmente durante los años próximos, dado el mayor posicionamiento del producto en el mercado, así como la tendencia creciente de llevar hábitos alimenticios más saludables, (que se ha analizado en el apartado “Perfil del Cliente”). Se tiene en cuenta que el precio aumentará un 7% debido a la inflación de los costos de producción.

Egresos, que se componen por:

- Costo de producción de USD 4,44 por unidad, constituido por el costo primo (mano de obra, materia prima, desperdicio de materia prima y mano de obra y recupero) y la carga fabril (costos de fabricación), con una estimación de margen de rentabilidad de la compañía de 50%.
- Gastos administrativos, que incumben a los gastos de internet, celular, materiales de oficina, dispenser de agua, licencias de Microsoft Office e impresión de la documentación para control y presentación en las entidades correspondientes.
- Gastos comerciales de inscripción y asistencia a la feria de negocios Sea Food Export Barcelona 2023, los aéreos, viáticos, hospedaje para dos personas (un representante de la empresa y un traductor o guía, según la necesidad de la compañía), folletería y muestras de producto.
- Costos logísticos, como los costos de exportación, flete interno, flete internacional.
- Compra de cartuchos de tinta para el diseño de las nuevas etiquetas.
- Adquisición de un nuevo equipo de matafuegos y su recarga anual
- Contratación de un traductor por dos días laborales de 8 horas, para realizar la transcripción al inglés del diseño de las nuevas etiquetas.
- Inversión en publicidad BTL y contratación de un especialista en marketing digital para el manejo de las redes sociales y la página web.
- Pago de impuestos a las ganancias del 35% que debe realizar la empresa.

En todos los egresos se considera un aumento del 7% anual, debido a la inflación de los costos en Argentina.

Adicionalmente, se tiene en cuenta el costo hundido de hacer una investigación de mercados internacionales, ya que se realiza de forma previa a la internacionalización, que puede

o no concretarse (este valor se indica con signo negativo en el año 0), la compra de una batea de acero y una pesadora de sal, para mejorar las capacidades de exportación, y el acondicionamiento edilicio, que conlleva la instalación de ventiladores eólicos para reducir la humedad del producto cuando es almacenado. A estos equipos se le aplica una depreciación, que es un costo que se estima, pero no es desembolsable, y que se considera en el proyecto para analizar que sea rentable en caso de realizarse un reemplazo o reparación de los mismos.

En el Anexo I, Tabla I.1 se desarrolla el Cash Flow en dólares del proyecto y se observa que son positivos los flujos de caja de los 5 años. A su vez, en el Anexo I, Tabla I.2, se indica el Cash Flow con los valores en pesos argentinos y en la Tabla I.3 se muestran los resultados del cálculo de VAN, TIR y Payback en pesos argentinos.

- VAN: según Dumrauf, se lo puede definir como el valor que resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros ingresos (son descontados a una tasa K, que representa el costo de oportunidad) y el desembolso inicial de la inversión (2010). Teniendo en cuenta el flujo de fondos analizado para el proyecto, se calcula el Valor Actual Neto de este para estimar la rentabilidad en cinco años. La tasa de corte K utilizada es la TEA (Tasa Efectiva Anual) del 3%, según Banco de Inversión y Comercio Exterior (s.f.). En la Ecuación 1 se detalla el cálculo del VAN.

$$VAN = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+K)} + \frac{FF_2}{(1+K^2)} + \dots + \frac{FF_n + V}{(1+K^n)} \quad (1)$$

En la Ecuación 2 se detalla el cálculo del VAN según los valores obtenidos para el lustro analizado.

$$VAN = -6.566,00 + \frac{154.187,07}{(1+0,03)} + \frac{192.740,30}{(1+0,03)^2} + \frac{240.394,62}{(1+0,03)^3} + \frac{299.265,49}{(1+0,03)^4} + \frac{371.954,57}{(1+0,03)^5} \quad (2)$$

Como resultado de la Ecuación 2, se obtuvo un VAN positivo mayor a cero de USD 1.131.548,28.

- La Tasa Interna de Retorno se define como aquella tasa que descuenta el valor de los futuros ingresos esperados, igualándolos con el desembolso inicial de la inversión. Esta definición indica que TIR es la tasa con la cual el VAN es igual a cero (Dumrauf, 2010). El resultado de TIR es de 2.373%, superando notablemente la tasa de descuento del 3% (tasa K) otorgada por el banco BICE, dado que se trata de una unidad empresaria que ya está operativa, y sólo se invierte para el plan de internacionalización.

Como resultado final se puede observar que el VAN dio positivo mayor a cero, por un valor de USD 1.131.548,28. Al comparar TIR con TEA (o K), se distingue que TIR arroja como resultado 2.373%, en comparación con una K de 3%. En caso de que se invirtieran USD 6.566,00, se estima que se recuperarían en menos de un año y el proyecto aumentaría el valor de la firma. Estos resultados indican que el proyecto es viable, tal como queda indicada en la Tabla 21.

Tabla 21

Resultados VAN, TIR y PAYBACK

VAN = USD 1.131.572,89
TIR = 18,94%
PAYBACK < 1 Año

Factores de Éxito

La empresa Sal de Aquí SRL tiene la capacidad de exportar el producto de sal marina de manera exitosa porque:

- La materia prima se obtiene en la misma localidad y es un recurso de fácil accesibilidad, de forma que puede contar con la materia prima necesaria para producir numerosos contenedores para satisfacer a EE. UU. y al mundo.

- La empresa solamente tiene costos de producción basados en la extracción y envasado, no de materia prima, ya que se obtiene naturalmente del mar.

- El precio es competitivo
- Se trata de un producto diferenciado en su propuesta de valor. Al tratarse de una mercancía de origen natural y un proceso artesanal, permite conservar mejor sus propiedades sin requerir aditivos químicos. Esto se ve acompañado por una creciente tendencia de hábitos de vida saludable.

- La empresa cuenta con personal capacitado para realizar el trabajo.

Factores Críticos

- El servicio logístico constituye un factor crítico, ya que la demora en tiempo y entrega de las mercaderías impediría satisfacer la necesidad del importador-distribuidor y el cliente final. Por ejemplo, que el barco sufra un desperfecto que genere un retraso en la entrega o un accidente en el puerto o en el mar que implique la pérdida de la mercadería. Para disminuir estos riesgos se sugiere asegurar la mercadería

- La devaluación del peso argentino encarecería la participación en ferias.
- Depender de un solo importador, ya que su desempeño afecta a la operatoria de internacionalización de la empresa.
- Quiebre del importador e incumplimiento con el número de unidades que pensaba adquirir. Eso generaría que los ingresos de la empresa en origen disminuyeran, ya que el importador no realizaría los pagos correspondientes.

Conclusiones

Dado que la empresa no tiene antecedentes en exportaciones, el primer paso que se requiere es que realice los trámites correspondientes ante la AFIP, para poder iniciar operaciones de este tipo.

Según la balanza comercial obtenida a la fecha del análisis, el mercado mundial de la PA no posee grandes volúmenes de exportación y se encuentra en déficit, indicando una buena oportunidad para comercializar.

Después de un exhaustivo análisis en base a la matriz de atractividad, donde se analizaron varios países, se llega a la conclusión de que Estados Unidos de América es un destino altamente atractivo, debido a que siempre es tenido en cuenta para la importación y exportación de productos. Se considera que mantener relaciones comerciales con uno de los mayores mercados del mundo sería una buena oportunidad para la empresa Sal de Aquí SRL.

El mercado estadounidense es un mercado exigente, donde en los últimos años los consumidores han cambiado su visión de compra. Son más cuidadosos con su dinero y muestran más preocupación por el tipo de producto que buscan, tema que se evidencia en un aumento de hábitos de vida saludable. Además, en los últimos años han demostrado más interés y se mostraron más abiertos a adquirir productos extranjeros en general.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se realiza una segmentación específica del mercado estadounidense, dando como resultado el estado de Texas, el cual es elegido por factores tales como, cantidad de habitantes, porcentaje elevado de población habla hispana, salida al océano atlántico, cercanía al puerto, entre otros. Además, cuenta con uno de los puertos más importantes del país, siendo éste el más ocupado en términos de tonelaje extranjero.

Se decide que la estrategia de ingreso a utilizar sea la de ingreso indirecto, la cual es la más recomendada en la mayoría de los casos, ya que se accede al mercado a través de un intermediario o distribuidor, ofreciendo como ventajas el conocimiento sobre el funcionamiento del mercado de destino y evita asuntos relacionados con un mal servicio logístico y operatoria aduanera. Además, el intermediario – distribuidor se encarga de todos los servicios derivados de la colocación del producto en los distintos mercados.

Por otra parte, la selección del distribuidor Gourmet Imports se basa en que el mismo ofrece un buen servicio post venta, evitando a la empresa correr el riesgo de desenvolverse erróneamente en el mercado y permitiendo ahorros en costos logísticos, de promoción y de búsqueda de potenciales clientes. Este intermediario requiere un porcentaje del 20% del precio de venta en destino.

En lo que respecta a la estrategia de marketing internacional, se utilizará la de diferenciación, ya que consiste en crear una percepción única del producto con respecto a la de la competencia, identificando las necesidades valiosas y apreciadas por el cliente.

En lo referente a las estrategias de marketing mix seleccionadas para llevar a cabo la internacionalización, y de acuerdo con las condiciones del mercado y de la empresa, se desarrollan brevemente cada una de ellas. El producto es de consumo alternativo al uso de la sal fina de mesa y se muestra como una opción más saludable y natural. Éste se puede presentar en diversas variedades como la natural, ahumada, wakame, salicornia y merken y en envases de distintos tamaños. El producto está destinado para ser adquirido en primer lugar por el mercado gourmet y luego llegar al segmento de los supermercados.

La estrategia de precios recomendada es la de precios altos, que busca alcanzar a los segmentos de alto poder adquisitivo, los cuales están dispuestos a pagar un mayor precio por

productos innovadores. A su vez, se establece un precio menor al que tiene la competencia, volviéndose atractivo al insertarse en el país meta durante la primera internacionalización.

Para promocionar el producto en la plaza de destino se recomienda la presencia en la Feria Sea Food Export Barcelona 2023, la cual brinda el beneficio del contacto directo con potenciales clientes, ya que se especializa en productos de mar.

Otros medios para llegar al consumidor serán la publicidad mediante redes sociales y la página web, así como revistas digitales especializadas. Esta estrategia ha tomado mayor relevancia en los últimos años, ya que facilita a ambas partes la realización de una operación comercial, mejorando la atención al cliente y permitiéndoles dedicar más tiempo a otras actividades.

Por último, y teniendo en cuenta los datos obtenidos del Cash Flow, se analiza la viabilidad del proyecto. Para llevarlo adelante se requiere de una inversión inicial, que se recuperaría en un plazo menor al año y generaría las ganancias requeridas para que el mismo continúe a lo largo del tiempo.

Anexos

Anexo A. Análisis a nivel mundial de la PA en el lustro 2017-2021

ITC TRADE MAP
Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas Más Mrs. Estefanía Noriega Español

Producto: 250100 - Sal (incluidas la de mesa y la desnaturalizada) Grupo de productos: Ninguno
Mundo País: Todos Grupo de países: Ninguno
Socio: Todos Grupo de socios: Ninguno
Importaciones Series de tiempo anuales por producto Al mismo nivel (6 dígitos) Valores Dólar Americano

Lista de los productos importados para el producto seleccionado
Producto: 250100 Sal (incluidas la de mesa y la desnaturalizada) y cloruro de sodio puro, incluso en disolución ...

Tabla Gráfico Mapa Empresas Licitaciones públicas Datos IED Normas voluntarias

Código del producto	Descripción del producto	Valor importado en 2017, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2018, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2019, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2020, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2021, miles de Dólar Americano
250100	Sal (incluidas la de mesa y la desnaturalizada) y cloruro de sodio puro, incluso en disolución ...	3.690.421	3.336.911	3.681.594	4.250.120	4.283.043

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.
Los datos agregados son una mezcla de datos directos y datos espejo y son presentados en violeta.

Período (número de columnas): 8 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

Valor importado en 2017, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2018, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2019, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2020, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2021, miles de Dólar Americano
3.681.594	4.250.120	4.283.043	3.993.222	4.586.636

Nota. En rojo se indica el periodo de estudio, donde se evidencia el crecimiento en la demanda mundial de la posición arancelaria. De *Lista de los productos importados para el producto seleccionado* [Búsqueda], por Trade Map, s.f. (<https://www.trademap.org/Index.aspx>). Todos los derechos reservados [2019] por International Trade Centre.

Anexo B. Puestos IDH de 2021 para preseleccionar países

Índices de desarrollo humano

Clasificación según el IDH	Índice de Desarrollo Humano (IDH)		IDH ajustado por la Desigualdad (IDH-D)		Índice de Desarrollo de Género		Índice de Desigualdad de Género		Índice de Pobreza Multidimensional ^a			
	Valor 2021	Valor 2021	Pérdida total ^a (%)	Diferencia respecto a la clasificación en el IDH ^a	Valor 2021	Grupo ^a	Valor 2021	Puesto 2021	Valor 2009-2020	Recuento (%) 2009-2020	Intensidad de la privación (%) 2009-2020	Año y encuesta ^a 2009-2020
Desarrollo humano muy alto												
1 Suiza	0,962	0,894	7,1	-3	0,967	2	0,018	3	--	--	--	--
2 Noruega	0,961	0,908	5,5	0	0,983	1	0,016	2	--	--	--	--
3 Islandia	0,959	0,915	4,6	2	0,976	1	0,043	8	--	--	--	--
4 Hong Kong, China (RAE)	0,952	0,828	13,0	-19	0,976	1	--	--	--	--	--	--
5 Australia	0,951	0,876	7,9	-6	0,968	2	0,073	19	--	--	--	--
6 Dinamarca	0,948	0,898	5,3	3	0,980	1	0,013	1	--	--	--	--
7 Suecia	0,947	0,885	6,5	0	0,988	1	0,023	4	--	--	--	--
8 Irlanda	0,945	0,886	6,2	2	0,987	1	0,074	21	--	--	--	--
9 Alemania	0,942	0,883	6,3	1	0,978	1	0,073	19	--	--	--	--
10 Países Bajos	0,941	0,878	6,7	1	0,968	2	0,025	5	--	--	--	--
11 Finlandia	0,940	0,890	5,3	6	0,989	1	0,033	6	--	--	--	--
12 Singapur	0,939	0,817	13,0	-15	0,992	1	0,040	7	--	--	--	--
13 Bélgica	0,937	0,874	6,7	1	0,978	1	0,048	10	--	--	--	--
13 Nueva Zelandia	0,937	0,865	7,7	0	0,975	1	0,088	25	--	--	--	--
15 Canadá	0,936	0,860	8,1	1	0,988	1	0,069	17	--	--	--	--
16 Liechtenstein	0,935	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
17 Luxemburgo	0,930	0,850	8,6	0	0,993	1	0,044	9	--	--	--	--
18 Reino Unido	0,929	0,850	8,5	1	0,987	1	0,098	27	--	--	--	--
19 Japón	0,925	0,850	8,1	2	0,970	2	0,083	22	--	--	--	--
19 República de Corea	0,925	0,838	9,4	-3	0,944	3	0,067	15	--	--	--	--
21 Estados Unidos	0,921	0,819	11,1	-5	1,001	1	0,179	44	--	--	--	--
22 Israel	0,919	0,815	11,3	-8	0,992	1	0,083	22	--	--	--	--
23 Malta	0,918	0,849	7,5	2	0,980	1	0,167	42	--	--	--	--
23 Eslovenia	0,918	0,878	4,4	13	0,999	1	0,071	18	--	--	--	--
25 Austria	0,916	0,851	7,1	9	0,980	1	0,053	12	--	--	--	--
26 Emiratos Árabes Unidos	0,911	--	--	--	0,953	2	0,049	11	--	--	--	--
27 España	0,905	0,788	12,9	-12	0,986	1	0,057	14	--	--	--	--
28 Francia	0,903	0,825	8,6	2	0,990	1	0,083	22	--	--	--	--
29 Chipre	0,896	0,819	8,6	2	0,972	2	0,123	35	--	--	--	--
30 Italia	0,895	0,791	11,6	-7	0,970	2	0,056	13	--	--	--	--
31 Estonia	0,890	0,829	6,9	7	1,021	1	0,100	28	--	--	--	--
32 Chequia	0,889	0,850	4,4	14	0,989	1	0,120	34	--	--	--	--
33 Grecia	0,887	0,791	10,8	-4	0,969	2	0,119	32	--	--	--	--
34 Polonia	0,876	0,816	6,8	4	1,008	1	0,109	31	--	--	--	--
35 Bahrein	0,875	--	--	--	0,927	3	0,181	46	--	--	--	--

35	Lituania	0,875	0,800	8,6	2	1,030	2	0,105	30	..	..	..	..
35	Arabia Saudita	0,875	..	..	..	0,917	4	0,247	59	..	..	..	..
38	Portugal	0,866	0,773	10,7	-4	0,994	1	0,067	15	..	..	..	..
39	Letonia	0,863	0,792	8,2	2	1,025	1	0,151	40	..	..	..	..
40	Andorra	0,858	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
40	Croacia	0,858	0,797	7,1	4	0,995	1	0,093	26	..	..	..	..
42	Chile	0,855	0,722	15,6	-8	0,967	2	0,187	47	..	..	..	..
42	Qatar	0,855	..	..	..	1,019	1	0,220	54	..	..	..	..
44	San Marino	0,853	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
45	Eslovaquia	0,848	0,803	5,3	8	0,999	1	0,180	45	..	..	..	..
46	Hungría	0,846	0,792	6,4	6	0,987	1	0,221	55	..	..	..	..
47	Argentina	0,842	0,720	14,5	-6	0,997	1	0,287	69	..	..	..	..
48	Türkiye	0,838	0,717	14,4	-7	0,937	3	0,272	65	..	..	..	..
49	Montenegro	0,832	0,756	9,1	2	0,981	1	0,119	32	0,005	1,2	39,6	2018 M
50	Kuwait	0,831	..	..	..	1,009	1	0,305	74	..	..	..	..
51	Brunei Darussalam	0,829	..	..	..	0,984	1	0,259	61	..	..	..	..
52	Federación de Rusia	0,822	0,751	8,6	1	1,016	1	0,203	50	..	..	..	..
53	Rumania	0,821	0,733	10,7	1	0,994	1	0,282	67	..	..	..	..
54	Omán	0,816	0,708	13,2	-7	0,900	4	0,300	72	..	..	..	..
55	Bahamas	0,812	..	..	..	..	..	0,329	78	..	..	..	..
56	Kazajstán	0,811	0,755	6,9	5	0,998	1	0,161	41	0,002 ^e	0,5 ^e	35,6 ^e	2015 M
57	Trinidad y Tabago	0,810	..	..	..	0,985	1	0,344	81	0,002 ^e	0,6 ^e	38,0 ^e	2011 M
58	Costa Rica	0,809	0,664	17,9	-17	0,996	1	0,256	60	0,002 ^{ef}	0,5 ^{ef}	37,1 ^{ef}	2018 M
58	Uruguay	0,809	0,710	12,2	-3	1,022	1	0,235	58	..	..	..	..
60	Belarús	0,808	0,765	5,3	10	1,011	1	0,104	29	..	..	..	..
61	Panamá	0,805	0,640	20,5	-19	1,017	1	0,392	96	..	..	..	..
62	Malasia	0,803	..	..	..	0,982	1	0,228	57	..	..	..	..
63	Georgia	0,802	0,706	12,0	-2	1,007	1	0,280	66	0,001 ^e	0,3 ^e	36,6 ^e	2018 M
63	Mauricio	0,802	0,666	17,0	-11	0,973	2	0,347	82	..	..	..	..
63	Serbia	0,802	0,720	10,2	5	0,982	1	0,131	36	0,000 ^{es}	0,1 ^{es}	38,1 ^{es}	2019 M
66	Tailandia	0,800	0,686	14,3	-2	1,012	1	0,333	79	0,002 ^e	0,6 ^e	36,7 ^e	2019 M

Clasificación según el IDH	Índice de Desarrollo Humano (IDH)		IDH ajustado por la Desigualdad (IDH-D)		Índice de Desarrollo de Género		Índice de Desigualdad de Género		Índice de Pobreza Multidimensional ^a			Año y encuesta ^d	
	Valor	Valor	Pérdida total ^b (%)	Diferencia respecto a la clasificación en el IDH ^b	Valor	Grupo ^c	Valor	Puesto	Valor	Recuento (%)	Intensidad de la privación (%)		
													2021
Desarrollo humano alto													
67	Albania	0,796	0,710	10,8	5	1,007	1	0,144	39	0,003	0,7	39,1	2017/2018 D
68	Bulgaria	0,795	0,701	11,8	2	0,995	1	0,210	52	..	..	..	..
68	Granada	0,795	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
70	Barbados	0,790	0,657	16,8	-9	1,034	2	0,268	64	0,009 ^b	2,5 ^b	34,2 ^b	2012 M
71	Antigua y Barbuda	0,788	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
72	Seychelles	0,785	0,661	15,8	-7	..	..	..	..	0,003 ^{ij}	0,9 ^{ij}	34,2 ^{ij}	2019 N
73	Sri Lanka	0,782	0,676	13,6	-2	0,949	3	0,383	92	0,011	2,9	38,3	2016 N
74	Bosnia y Herzegovina	0,780	0,677	13,2	0	0,940	3	0,136	38	0,008 ^b	2,2 ^b	37,9 ^b	2011/2012 M
75	Saint Kitts y Nevis	0,777	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
76	Irán (República Islámica del)	0,774	0,686	11,4	5	0,880	5	0,459	115	..	..	..	..
77	Ucrania	0,773	0,726	6,1	18	1,012	1	0,200	49	0,001 ^f	0,2 ^f	34,4 ^f	2012 M
78	Macedonia del Norte	0,770	0,686	10,9	7	0,945	3	0,134	37	0,001	0,4	38,2	2018/2019 M
79	China	0,768	0,651	15,2	-3	0,984	1	0,192	48	0,016 ^{kj}	3,9 ^{kj}	41,4 ^{kj}	2014 Nm
80	República Dominicana	0,767	0,618	19,4	-9	1,014	1	0,429	106	0,015 ^j	3,9 ^j	38,9 ^j	2014 M
80	República de Moldova	0,767	0,711	7,3	16	1,010	1	0,205	51	0,004	0,9	37,4	2012 M
80	Palau	0,767	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
83	Cuba	0,764	..	..	..	0,961	2	0,303	73	0,003 ^a	0,7 ^a	38,1 ^a	2019 M
84	Perú	0,762	0,635	16,7	-3	0,950	2	0,380	90	0,029	7,4	39,6	2018 N
85	Armenia	0,759	0,688	9,4	13	1,001	1	0,216	53	0,001	0,2	36,2	2015/2016 D
86	México	0,758	0,621	18,1	-3	0,989	1	0,309	75	0,026 ^b	6,6 ^b	39,0 ^b	2016 Nn
87	Brasil	0,754	0,576	23,6	-20	0,994	1	0,390	94	0,016 ^{ejj}	3,8 ^{ejj}	42,5 ^{ejj}	2015 No
88	Colombia	0,752	0,589	21,7	-14	0,984	1	0,424	102	0,020 ^j	4,8 ^j	40,6 ^j	2015/2016 D
89	San Vicente y las Granadinas	0,751	..	..	..	0,970	2	0,390	94	..	..	..	..
90	Maldivas	0,747	0,594	20,5	-9	0,925	3	0,348	83	0,003	0,8	34,4	2016/2017 D
91	Argelia	0,745	0,598	19,7	-7	0,880	5	0,499	126	0,005	1,4	39,2	2018/2019 M
91	Azerbaiyán	0,745	0,685	8,1	14	0,974	2	0,294	70	..	..	..	..
91	Tonga	0,745	0,666	10,6	11	0,965	2	0,631	160	0,003	0,9	38,1	2019 M
91	Turkmenistán	0,745	0,619	16,9	0	0,956	2	0,177	43	0,001 ^f	0,2 ^f	34,0 ^f	2019 M
95	Ecuador	0,740	0,604	18,4	0	0,980	1	0,362	85	0,018 ^a	4,6 ^a	39,9 ^a	2013/2014 N
96	Mongolia	0,739	0,644	12,9	10	1,031	2	0,313	76	0,028 ^p	7,3 ^p	38,8 ^p	2018 M
97	Egipto	0,731	0,519	29,0	-21	0,882	5	0,443	109	0,020 ^j	5,2 ^j	37,6 ^j	2014 D
97	Túnez	0,731	0,588	19,6	-7	0,931	3	0,259	61	0,003	0,8	36,5	2018 M
99	Fiji	0,730	..	..	..	0,931	3	0,318	77	..	..	..	..
99	Suriname	0,730	0,532	27,1	-18	1,001	1	0,427	105	0,011	2,9	39,4	2018 M
101	Uzbekistán	0,727	..	..	..	0,944	3	0,227	56	..	..	..	..
102	Dominica	0,720	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
102	Jordania	0,720	0,617	14,3	7	0,887	5	0,471	118	0,002	0,4	35,4	2017/2018 D

102	Jordania	0,720	0,617	14,3	7	0,887	5	0,471	118	0,002	0,4	35,4	2017/2018 D
104	Libia	0,718	--	--	--	0,975	1	0,259	61	0,007	2,0	37,1	2014 P
105	Paraguay	0,717	0,582	18,8	-6	0,990	1	0,445	111	0,019	4,5	41,9	2016 M
106	Estado de Palestina	0,715	0,584	18,3	-4	0,891	5	--	--	0,002	0,6	35,0	2019/2020 M
106	Santa Lucía	0,715	0,559	21,8	-8	1,011	1	0,381	91	0,007 ^a	1,9 ^a	37,5 ^a	2012 M
108	Guyana	0,714	0,591	17,2	3	0,978	1	0,454	114	0,007	1,7	38,8	2019/2020 M
109	Sudáfrica	0,713	0,471	33,9	-22	0,944	3	0,405	97	0,025	6,3	39,8	2016 D
110	Jamaica	0,709	0,591	16,6	5	0,990	1	0,335	80	0,018 ^a	4,7 ^a	38,7 ^a	2014 N
111	Samoa	0,707	0,613	13,3	13	0,957	2	0,418	99	--	--	--	--
112	Gabón	0,706	0,554	21,5	-3	0,908	4	0,541	140	0,070	15,6	44,7	2012 D
112	Libano	0,706	--	--	--	0,882	5	0,432	108	--	--	--	--
114	Indonesia	0,705	0,585	17,0	4	0,941	3	0,444	110	0,014 ⁱ	3,6 ⁱ	38,7 ⁱ	2017 D
115	Viet Nam	0,703	0,602	14,4	14	1,002	1	0,296	71	0,019 ^j	4,9 ^j	39,5 ^j	2013/2014 M
Desarrollo humano medio													
116	Filipinas	0,699	0,574	17,9	2	0,990	1	0,419	101	0,024 ⁱ	5,8 ⁱ	41,8 ⁱ	2017 D
117	Botswana	0,693	--	--	--	0,981	1	0,468	117	0,073 ^a	17,2 ^a	42,2 ^a	2015/2016 N
118	Bolivia (Estado Plurinacional de)	0,692	0,549	20,7	-1	0,964	2	0,418	99	0,038	9,1	41,7	2016 N
118	Kirguistán	0,692	0,627	9,4	23	0,966	2	0,370	87	0,001	0,4	36,3	2018 M
120	Venezuela (República Bolivariana de)	0,691	0,592	14,3	14	0,983	1	0,492	123	--	--	--	--
121	Iraq	0,686	0,554	19,2	4	0,803	5	0,558	145	0,033	8,6	37,9	2018 M
122	Tayikistán	0,685	0,599	12,6	19	0,909	4	0,285	68	0,029	7,4	39,0	2017 D
123	Belize	0,683	0,535	21,7	1	0,975	1	0,364	86	0,017	4,3	39,8	2015/2016 M
123	Marruecos	0,683	0,504	26,2	-4	0,861	5	0,425	104	0,027 ⁱ	6,4 ⁱ	42,0 ⁱ	2017/2018 P
125	El Salvador	0,675	0,548	18,8	5	0,964	2	0,376	88	0,032	7,9	41,3	2014 M
126	Nicaragua	0,667	0,516	22,6	1	0,956	2	0,424	102	0,074	16,5	45,3	2011/2012 D
127	Bhután	0,666	0,471	29,3	-6	0,937	3	0,415	98	0,175 ^a	37,3 ^a	46,8 ^a	2010 M
128	Cabo Verde	0,662	--	--	--	0,981	1	0,349	84	--	--	--	--
129	Bangladesh	0,661	0,503	23,9	0	0,898	5	0,530	131	0,104	24,6	42,2	2019 M
130	Tuvalu	0,641	0,541	15,6	8	--	--	--	--	--	--	--	--
131	Islas Marshall	0,639	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Clasificación según el IDH	Índice de Desarrollo Humano (IDH)		IDH ajustado por la Desigualdad (IDH-D)		Índice de Desarrollo de Género		Índice de Desigualdad de Género		Índice de Pobreza Multidimensional ^a			
	Valor	Valor	Pérdida total ^b (%)	Diferencia respecto a la clasificación en el IDH ^b	Valor	Grupo ^c	Valor	Puesto	Valor	Recuento (%)	Intensidad de la privación (%)	Año y encuesta ^d
	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2009-2020	2009-2020	2009-2020	2009-2020
132 India	0,633	0,475	25,0	-2	0,849	5	0,490	122	0,123	27,9	43,9	2015/2016 M
133 Ghana	0,632	0,458	27,5	-6	0,946	3	0,529	130	0,111	24,6	45,1	2017/2018 M
134 Micronesia (Estados Federados de)	0,628	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	2009-2020
135 Guatemala	0,627	0,460	26,6	-3	0,917	4	0,481	121	0,134	28,9	46,2	2014/2015 M
136 Kiribati	0,624	0,516	17,3	8	--	--	--	--	0,080	19,8	40,5	2018/2019 M
137 Honduras	0,621	0,479	22,9	4	0,960	2	0,431	107	0,093 ¹	20,0 ¹	46,5 ¹	2011/2012 M
138 Santo Tomé y Príncipe	0,618	0,503	18,6	7	0,907	4	0,494	124	0,048	11,7	40,9	2019 M
139 Namibia	0,615	0,402	34,6	-10	1,004	1	0,445	111	0,185	40,9	45,2	2013 M
140 República Democrática Popular Lao	0,607	0,459	24,4	1	0,949	3	0,478	120	0,108	23,1	47,0	2017 M
140 Timor-Leste	0,607	0,440	27,5	-3	0,917	4	0,378	89	0,222	48,3	45,9	2016 M
140 Vanuatu	0,607	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
143 Nepal	0,602	0,449	25,4	0	0,942	3	0,452	113	0,074	17,5	42,5	2019 M
144 Reino de Eswatini	0,597	0,424	29,0	-3	0,986	1	0,540	138	0,081	19,2	42,3	2014 M
145 Guinea Ecuatorial	0,596	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
146 Camboya	0,593	0,479	19,2	11	0,926	3	0,461	116	0,170	37,2	45,8	2014 M
146 Zimbabwe	0,593	0,458	22,8	4	0,961	2	0,532	134	0,110	25,8	42,6	2019 M
148 Angola	0,586	0,407	30,5	-2	0,903	4	0,537	136	0,282	51,1	55,3	2015/2016 M
149 Myanmar	0,585	--	--	--	0,944	3	0,498	125	0,176	38,3	45,9	2015/2016 M
150 República Árabe Siria	0,577	--	--	--	0,825	5	0,477	119	0,029 ^a	7,4 ^a	38,9 ^a	2009 M
151 Camerún	0,576	0,393	31,8	-6	0,885	5	0,565	148	0,232	43,6	53,2	2018 M
152 Kenya	0,575	0,426	25,9	3	0,941	3	0,506	128	0,171	37,5	45,6	2014 M
153 Congo	0,571	0,432	24,3	5	0,934	3	0,564	147	0,112	24,3	46,0	2014/2015 M
154 Zambia	0,565	0,390	31,0	-4	0,965	2	0,540	138	0,232	47,9	48,4	2018 M
155 Islas Salomón	0,564	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
156 Comoras	0,558	0,310	44,4	-21	0,891	5	--	--	0,181	37,3	48,5	2012 M
156 Papua Nueva Guinea	0,558	0,397	28,9	0	0,931	3	0,725	169	0,263	56,6 ⁱ	46,5 ⁱ	2016/2018 M
158 Mauritania	0,556	0,389	30,0	-2	0,890	5	0,632	161	0,261	50,6	51,5	2015 M
159 Côte d'Ivoire	0,550	0,358	34,9	-8	0,887	5	0,613	155	0,236	46,1	51,2	2016 M
Desarrollo humano bajo												
160 República Unida de Tanzania	0,549	0,418	23,9	8	0,943	3	0,560	146	0,284	57,1	49,8	2015/2016 M
161 Pakistán	0,544	0,380	30,1	0	0,810	5	0,534	135	0,198	38,3	51,7	2017/2018 M
162 Togo	0,539	0,372	31,0	-1	0,849	5	0,580	149	0,180	37,6	47,8	2017 M
163 Haití	0,535	0,327	38,9	-12	0,898	5	0,635	163	0,200	41,3	48,4	2016/2017 M
163 Nigeria	0,535	0,341	36,3	-7	0,863	5	0,680	168	0,254	46,4	54,8	2018 M
165 Rwanda	0,534	0,402	24,7	11	0,954	2	0,388	93	0,259	54,4	47,5	2014/2015 M
166 Benin	0,525	0,334	36,4	-7	0,880	5	0,602	152	0,368	66,8	55,0	2017/2018 M
166 Uganda	0,525	0,396	24,6	9	0,927	3	0,530	131	0,281	57,2	49,2	2016 M
168 Lesotho	0,514	0,372	27,6	5	0,985	1	0,557	144	0,084 ⁱ	19,6 ⁱ	43,0 ⁱ	2018 M
169 Malawi	0,512	0,377	26,4	7	0,968	2	0,554	142	0,252	54,2	46,5	2015/2016 M

169	Malawi	0,512	0,377	26,4	7	0,968	2	0,554	142	0,252	54,2	46,5	2015/2016 D
170	Senegal	0,511	0,354	30,7	2	0,874	5	0,530	131	0,263	50,8	51,7	2019 D
171	Djibouti	0,509	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
172	Sudán	0,508	0,336	33,9	-1	0,870	5	0,553	141	0,279	52,3	53,4	2014 M
173	Madagascar	0,501	0,367	26,7	7	0,956	2	0,556	143	0,384	69,1	55,6	2018 M
174	Gambia	0,500	0,348	30,4	4	0,924	4	0,611	153	0,204	41,6	49,0	2018 M
175	Etiopía	0,498	0,363	27,1	8	0,921	4	0,520	129	0,367	68,7	53,3	2019 D
176	Eritrea	0,492	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
177	Guinea Bissau	0,483	0,306	36,6	-5	0,867	5	0,627	159	0,341	64,4	52,9	2018/2019 M
178	Liberia	0,481	0,330	31,4	2	0,871	5	0,648	164	0,259	52,3	49,6	2019/2020 D
179	República Democrática del Congo	0,479	0,341	28,8	7	0,885	5	0,601	151	0,331	64,5	51,3	2017/2018 M
180	Afganistán	0,478	..	..	..	0,681	5	0,678	167	0,272	55,9	48,6	2015/2016 D
181	Sierra Leona	0,477	0,309	35,2	0	0,893	5	0,633	162	0,293	59,2	49,5	2019 D
182	Guinea	0,465	0,299	35,7	-4	0,850	5	0,621	157	0,373	66,2	56,4	2018 D
183	Yemen	0,455	0,307	32,5	1	0,496	5	0,820	170	0,245	48,5	50,6	2013 D
184	Burkina Faso	0,449	0,315	29,8	5	0,903	4	0,621	157	0,523	84,2	62,2	2010 D
185	Mozambique	0,446	0,300	32,7	0	0,922	4	0,537	136	0,417	73,1	57,0	2011 D
186	Malí	0,428	0,291	32,0	-2	0,887	5	0,613	155	0,376	68,3	55,0	2018 D
187	Burundi	0,426	0,302	29,1	3	0,935	3	0,505	127	0,409	75,1	54,4	2016/2017 D
188	República Centroafricana	0,404	0,240	40,6	-3	0,810	5	0,672	166	0,461	80,4	57,4	2018/2019 M
189	Níger	0,400	0,292	27,0	2	0,835	5	0,611	153	0,601	91,0	66,1	2012 D
190	Chad	0,394	0,251	36,3	1	0,770	5	0,652	165	0,517	84,2	61,4	2019 M
191	Sudán del Sur	0,385	0,245	36,4	1	0,843	5	0,587	150	0,580	91,9	63,2	2010 M
Otros países o territorios													
..	República Popular Democrática de Corea	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
..	Mónaco	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
..	Nauru	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
..	Somalia	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Grupos de desarrollo humano													
	Desarrollo humano muy alto	0,896	0,805	10,2	-	0,986	-	0,155	-	0,002	0,5	36,6	-
	Desarrollo humano alto	0,754	0,627	16,8	-	0,973	-	0,329	-	0,016	4,0	40,5	-
	Desarrollo humano medio	0,636	0,481	24,4	-	0,880	-	0,494	-	0,119	26,7	44,7	-
	Desarrollo humano bajo	0,518	0,359	30,7	-	0,864	-	0,577	-	0,298	55,6	53,6	-

	Índice de Desarrollo Humano (IDH)		IDH ajustado por la Desigualdad (IDH-D)		Índice de Desarrollo de Género		Índice de Desigualdad de Género		Índice de Pobreza Multidimensional ^a			
	Valor	Valor	Pérdida total ^b (%)	Diferencia respecto a la clasificación en el IDH ^c	Valor	Grupo ^d	Valor	Puesto	Valor	Recuento (%)	Intensidad de la privación (%)	Año y encuesta ^e
Clasificación según el IDH	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2009-2020	2009-2020	2009-2020	2009-2020
Países en desarrollo	0,685	0,538	21,5	-	0,937	-	0,487	-	0,105	21,7	48,6	-
Regiones												
Africa Subsahariana	0,547	0,383	30,0	-	0,907	-	0,569	-	0,286	53,4	53,5	-
América Latina y el Caribe	0,754	0,601	20,3	-	0,986	-	0,381	-	0,030	6,9	42,8	-
Asia Meridional	0,632	0,476	24,7	-	0,852	-	0,508	-	0,131	29,0	45,2	-
Asia Oriental y el Pacífico	0,749	0,630	15,9	-	0,978	-	0,337	-	0,023	5,4	42,5	-
Estados Árabes	0,708	0,534	24,6	-	0,871	-	0,536	-	0,071	14,5	48,7	-
Europa y Asia Central	0,796	0,714	10,3	-	0,961	-	0,227	-	0,004	1,0	38,0	-
Países menos adelantados	0,540	0,390	27,8	-	0,894	-	0,562	-	0,278	53,2	52,3	-
Pequeños Estados insulares en desarrollo	0,730	0,557	23,7	-	0,962	-	0,461	-	0,111	23,3	47,4	-
Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos	0,899	0,800	11,0	-	0,985	-	0,185	-	0,023	5,9	39,4	-
Mundo	0,732	0,590	19,4	-	0,958	-	0,465	-	0,105	21,7	48,6	-

Nota. De Informe sobre desarrollo humano 2021/2022 - Panorama general, por Human Development Report, 2022, (<https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewsppdf.pdf>). Todos los derechos reservados [2022] por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Anexo C. Información sobre subvariables de la matriz de atractividad

Anexo C.1: Variable “Aspectos Comerciales”

Tabla C.1.1

Aceptación del Producto

Puntos	Intervalo
0	15.940 - 405.996
10	405.997 - 796.053
20	796.054 - 1.186.110
30	1.186.111 - 1.576.167
40	1.576.168 - 1.966.224
50	1.966.225 - 2.356.281
60	2.356.282 - 2.746.338
70	2.746.339 - 3.136.395
80	3.136.396 - 3.526.452

Nota. Valores en miles de dólares americanos.

Tabla C.1.2

Intercambios Comerciales (Balanza Comercial)

Puntos	Intervalo
0	-29.056.035,00 - -23.118.048,57
10	-23.118.048,56 - -17.180.062,13
20	-17.180.062,12 - -11.242.075,69
30	-11.242.075,68 - -5.304.089,25
40	-5.304.089,24 - 633.897,19
50	63.897,20 - 6.571.883,63
60	6.571.883,64 - 12.509.870,07

Nota. Valores en miles de dólares americanos.

Tabla C.1.3

Viajes de Negocios

Puntos	Intervalo
0	32.760 - 27.324,2
10	27.324,1 - 21.888,3
20	21.888,2 - 16.452,4
30	16.452,3 - 12.116,5
40	12.116,4 - 6.580

Nota. Valores en dólares americanos.

Anexo C.2: Variable “Aspectos Logísticos”

Tabla C.2.1

Incidencia Costo-Flete

Puntos	Intervalo
0	201.717,72 - 201.338,23
10	201.338,22 - 200.959,33
20	200.959,32 - 200.580,43
30	200.580,42 - 200.201,53
40	200.201,53 - 199.822,63
50	199.822,62 - 199.443,73
60	199.443,72 - 199.064,83
70	199.064,82 - 198.685,93
80	198.685,92 - 198.307,03

Nota. Valores en miles de dólares americanos.

Tabla C.2.2

Volúmenes que se comercializa

Puntos	Intervalo
0	40.655 - 13.563.143
10	13.563.144 - 27.085.632
20	27.085.633 - 40.608.121
30	40.608.122 - 54.130.610
40	54.130.611 - 67.653.099
50	67.653.100 - 81.175.588

Nota. Valores en toneladas.

Anexo C.3: Variable “Aspectos Económicos”

Tabla C.3.1

PBI

Puntos	Intervalo
0	39.000 - 5.854.250
10	5.854.250 - 11.669.500
20	11.669.500 - 17.484.750
30	17.484.750 - 23.300.000

Nota. Valores en miles de dólares americanos.

Tabla C.3.2

IPC

Puntos	Intervalo
0	10,2 - 7,07
10	7,07 - 3.94
20	3,94 - 0,8

Nota. Valores en porcentajes.

Tabla C.3.3

Tasa de Inflación

Puntos	Intervalo
0	8,3 - 6,18
10	6,17 - 4,05
20	4,04 - 1,92
30	1,91 - - 0,2

Nota. Valores en porcentajes.

Tabla C.3.4

Ingresos

Puntos	Intervalos
0	20 - 296,43
10	296,44 - 572,87
20	572,88 - 849,32
30	849,33 - 1.125,75
40	1.125,76 - 1.402,19
50	1.402,20 - 1.678,62
60	1.678,63 - 1.955

Nota. Valores en dólares americanos.

Tabla C.3.5

Tasa de Desempleo

Puntos	Intervalo
0	13,3 - 10,6
10	10,5 - 7,9
20	7,8 - 5,2
30	5,1 - 2,6

Nota. Valores en porcentajes.

Anexo C.4: Variable “Aspectos Demográficos y Geográficos”

Tabla C.4.1

Consumo per Cápita

Puntos	Intervalo
0	5.400,10 - 18.177,58
10	18.177,59 - 30.955,07
20	30.955,08 - 43.732,55
30	43.732,55 - 56.510,04
40	56.510,04 - 69.287,50

Nota. Valores en dólares americanos.

Tabla C.4.2

Cercanía Geográfica

Puntos	Intervalo
0	19.495 - 13.542,7
10	13.542,6 - 7.589,7
20	7.589,6 - 1.636,2

Nota. Valores en kilómetros.

Tabla C.4.3

Fletes desde Argentina

Puntos	Intervalo
0	2.712 - 2.417
10	2.416 - 2.121
20	2.120 - 1.825
30	1.824 - 1.529
40	1.528 - 1.233

Nota. Valores en dólares americanos.

Anexo C.5: Variable “Competencia”

Tabla C.5.1

Precios de la Competencia

Puntos	Intervalo
0	0,17 - 4,1
10	4,2 - 8,14
20	8,15 - 12,09
30	12,10 - 16,04
40	16,05 - 19,99
50	20,00 - 23,94
60	23,95 - 27,89
70	27,90 - 31,57

Nota. Valores en dólares americanos.

Tabla C.5.2

Calidad de los Competidores

Puntos	Intervalo
0	0,6 - 5,66
10	5,67 - 10,73
20	10,74 - 15,8
30	15,9 - 20,96
40	20,97 - 26

Nota. Valores en porcentaje de participación.

Anexo C.6: Variable “Operaciones de Exportación”

Tabla C.6.1

Montos Operados en la Posición Arancelaria

Puntos	Intervalo
0	31 - 938,63
10	938,64 - 1.846,27
20	1.846,28 - 2.753,9
30	2.754 - 3.661,54
40	3.661,55 - 4.569,18
50	4.569,19 - 5.476,82
60	5.476,83 - 6.384,46
70	6.384,47 - 7.292

Nota. Valores en dólares americanos.

Tabla C.6.2

Crecimiento de Mercado

Puntos	Intervalo
0	-72,00 - -42,17
10	-42,18 - -12,34
20	-12,35 - 17,49
30	17,50 - 47,33
40	47,34 - 77,17
50	77,18 - 107

Nota. Valores en porcentajes.

Anexo C.7: Variable “Operaciones de Importación”

Tabla C.7.1

Montos Totales Operados (Importación)

Puntos	Intervalo
0	2 - 3.206,50
10	3.206,51 - 6.411,01
20	6.411,02 - 9.615,52
30	9.615,53 - 12.820,03
40	12.820,04 - 16.024,54
50	16.024,55 - 19.229,05
60	19.229,06 - 22.433,56
70	22.433,57 - 25.638

Nota. Valores en dólares americanos.

Tabla C.7.2

Diferencia de participación con los Competidores

Puntos	Intervalo
0	0,00 - 8,26
10	8,27 - 16,53
20	16,54 - 24,8
30	24,81 - 33,07
40	33,08 - 41,34
50	41,35 - 49,61
60	49,62 - 57,88
70	57,89 - 66,15

Nota. Valores en porcentajes.

Anexo C.8: Variable “Aspectos Tributarios y Aduaneros”

Tabla C.8.1

Tributos Aduaneros

Puntos	Intervalo
0	6,0 - 5
10	4,9 - 3,9
20	3,8 - 2,8
30	2,7 - 1,7
40	1,6 - 0,6
50	0,5 - -0,5

Nota. Valores en porcentajes.

Anexo D. Matriz de atractividad

Variables	Subvariables	Puntaje	China	Alemania	Chile	Perú	España
Aspectos comerciales		180					
	Aceptación del producto	80	30	20	0	0	0
	Intercambios comerciales	60	0	30	60	50	50
	Viajes de negocios	40	0	40	40	40	30
Aspectos logísticos		130					
	Incidencia costo-flete	80	50	80	50	80	20
	Volúmenes en que se comercializa	50	0	0	0	0	0
Aspectos económicos		170					
	PBI	30	30	0	0	0	0
	IPC	20	20	10	0	10	10
	Tasa de inflación	30	30	20	10	10	20
	Ingresos	60	10	60	10	0	40
	Tasa de desempleo anual	30	20	30	20	0	0
Aspectos demográficos y geográficos		100					
	PBI per cápita	40	0	30	0	0	10
	Cercanía geográfica	20	0	10	20	20	10
	Fletes desde Argentina	40	0	30	0	40	30
Competencia		110					
	Precios de la competencia en el mercado de destino	70	0	10	10	0	20
	Calidad de los competidores	40	0	0	0	0	0
Operaciones de exportación		120					
	Montos operados en la posición arancelaria	70	0	0	0	0	0
	Crecimiento del mercado	50	0	0	20	0	0
Operaciones de importación		140					
	Montos totales operados	70	0	0	70	0	0
	Diferencia con los competidores	70	0	0	0	0	0
Aspectos tributarios y aduaneros		50					
	Tributos aduaneros	50	50	50	0	50	50
Totales		1000	240	420	310	300	290

(Continuación)

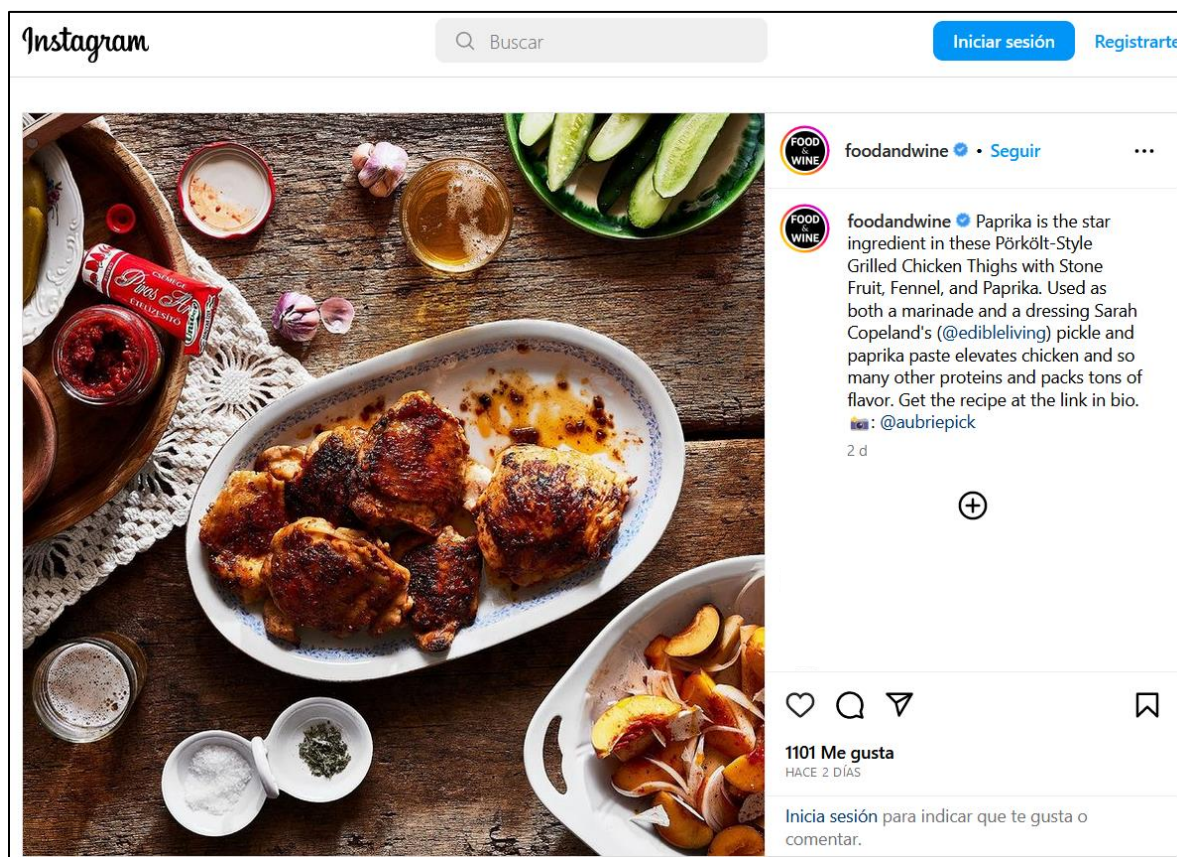
Variables	Subvariables	Puntaje	EE. UU.	Brasil	Paraguay	Uruguay	Japón
Aspectos comerciales		180					
	Aceptación del producto	80	80	0	0	0	30
	Intercambios comerciales	60	40	10	40	50	40
	Viajes de negocios	40	40	40	40	40	0
Aspectos logísticos		130					
	Incidencia costo-flete	80	50	60	50	50	50
	Volúmenes en que se comercializa	50	50	0	0	0	20
Aspectos económicos		170					
	PBI	30	30	0	0	0	0
	IPC	20	10	0	10	0	20
	Tasa de inflación	30	10	0	10	0	30
	Ingresos	60	40	0	10	10	40
	Tasa de desempleo anual	30	30	0	10	20	30
Aspectos demográficos y geográficos		100					
	PBI per cápita	40	40	0	0	0	20
	Cercanía geográfica	20	10	20	20	20	0
	Fletes desde Argentina	40	0	10	10	0	10
Competencia		110					
	Precios de la competencia en el mercado de destino	70	70	20	0	20	20
	Calidad de los competidores	40	40	0	0	0	0
Operaciones de exportación		120					
	Montos operados en la posición arancelaria	70	0	0	70	20	0
	Crecimiento del mercado	50	50	0	0	50	0
Operaciones de importación		140					
	Montos totales operados	70	0	0	0	0	0
	Diferencia con los competidores	70	0	0	70	20	0
Aspectos tributarios y aduaneros		50					
	Tributos aduaneros	50	50	50	10	50	50
Totales		1000	640	210	350	350	360

(Continuación)

Anexo E. Publicidad BTL en medios digitales

Figura E.1

Revista Food & Wine en redes sociales

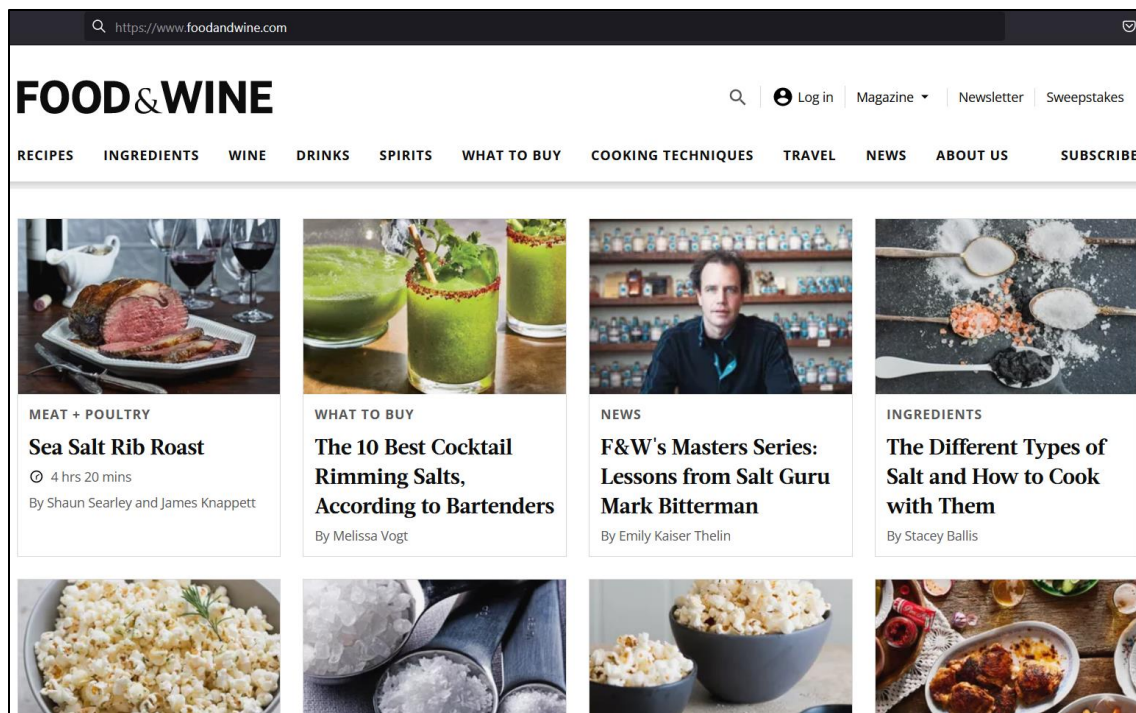


Nota. De Paprika is the star ingredient in these Pörkölt-Style Grilled Chicken Thighs with Stone Fruit, Fennel, and Paprika. Used as both [Fotografía] por Food & Wine [@foodandwine], 20 de julio de 2023, Instagram

(<https://www.instagram.com/p/CsmqoBPpmAU/?igshid=MzRIODBiNWF1ZA==>).

Figura E.2

Página web de la revista Food & Wine



Nota. Adaptado de Search [Búsqueda], por Food & Wine, s.f. (<https://www.foodandwine.com>).

Todos los derechos reservados [2023] por Dotdash Meredith.

Figura E.3

Receta que contiene sal marina en la página web de Food & Wine

FOOD & WINE

RECIPES INGREDIENTS WINE DRINKS SPIRITS WHAT TO BUY ABOUT US

RECIPES

Pörkölt-Style Grilled Chicken Thighs with Stone Fruit, Fennel, and Paprika Salad

[Be the first to rate & review!](#)

Sarah Copeland's summery grilled chicken thighs with stone fruit, fennel, and paprika salad features paprika in the marinade and as a dressing.

By [Sarah Copeland](#) Updated on May 23, 2023

PRINT RATE IT SHARE



PHOTO: AUBRIE PICK

Active Time: 50 mins Total Time: 1 hrs 50 mins Servings: 4 servings

Ingredients

Chicken

- 2 pounds boneless, skinless chicken thighs (about 6 thighs)
- 2 to 3 tablespoons hot or mild paprika paste
- 2 tablespoons finely chopped bread-and-butter pickle chips
- 2 tablespoons bread-and-butter pickle juice
- 2 tablespoons olive oil
- 1 1/2 teaspoons fine sea salt, plus more to taste
- 1/2 teaspoon black pepper

Salad

- 3 medium-size (6-ounce) firm-ripe peaches (unpeeled), cut into 3/4-inch-thick wedges
- 4 medium-size (4-ounce) plums (unpeeled), quartered
- 1 small (8-ounce) fennel bulb, cut crosswise into paper-thin slices (about 2 cups)
- 4 ounces herb-marinated farmer cheese or goat cheese
- 3 tablespoons olive oil
- 2 tablespoons fresh lemon juice
- 1/4 teaspoon ground sweet paprika or hot paprika
- 1/8 teaspoon fine sea salt

Additional Ingredient

- Flaky sea salt

Nota. Adaptado de *Pörkölt-Style Grilled Chicken Thighs with Stone Fruit, Fennel, and Paprika Salad* [Muslos de pollo a la parrilla estilo Pörkölt con ensalada de frutas con hueso, hinojo y pimentón], por Food & Wine, 20 de julio de 2023 (<https://www.foodandwine.com/poerkoelt-style-grilled-chicken-thighs-with-stone-fruit-7499504>). Todos los derechos reservados [2023] por Dotdash Meredith.

Figura E.4

Portada de Food & Wine



Nota. Adaptado de *Food & Wine - Digital* [Comida y Vino - Digital], por Magazine Newsstand, s.f. (<https://magazinewsstand.com/food-and-wine-digital>). Todos los derechos reservados [2023] por Contrail Inc. dba Magazine Newsstand.

Figura E.5

Suscripción a la revista Food & Wine



Food & Wine - Digital

\$19.99 USD
1 Year (12 Issues)
Monthly Digital
Subscription

Instant Start

Language: English, Country: United States

✓ No Auto Renewal
✓ Listen to Articles

✓ Read on Any Device
✓ Download for Offline Access

CHECKOUT

About FOOD & WINE

FOOD & WINE has been empowering and inspiring wine- and food-obsessed individuals for decades. This contemporary magazine is dedicated to helping you find the best restaurants, craft delicious meals, and savor the finest wines. A subscription to FOOD & WINE is a rite of passage for any foodie or gourmand looking to enjoy the finer things in life.

Nota. Adaptado de *Food & Wine - Digital* [Comida y Vino - Digital], por Magazine Newsstand, s.f. (<https://magazinewsstand.com/food-and-wine-digital>). Todos los derechos reservados [2023] por Contrail Inc. dba Magazine Newsstand.

Anexo F. Formulario de inscripción para Seafood Expo 2023 y su distribución.

Figura F.1

Formulario de inscripción para Seafood Expo 2023



2023 Exhibit Space Contract
25-27 April 2023
Fira de Barcelona, Gran Via Venue
Barcelona, Spain

7. EXHIBITOR STAND RATES (RATES ARE IN EUROS)

1 side open	€ 436.00/m ²	m ²
2 sides open	€ 467.00/m ²	m ²
3 sides open	€ 517.00/m ²	m ²
4 sides open	€ 539.00/m ²	m ²
Bulk Rate (200-699 m ²)	€ 465.00/m ²	m ²
Bulk Rate (>700 m ²)	€ 436.00/m ²	m ²
Total Space Fee	€	

CROSS-AISLE RATE
Cost per each Aisle Crossed €1,050
x €1,050 = €

DOUBLE DECKER RATE
Cost per Double Decker €155/m²
m² x €155 = €

CO-EXHIBITOR FEE - Cost per extra brand/company listing €305
x €305 = €

NOTE: All Co-exhibitors must be identified and listed on the Co-exhibitor form and are subject to approval by Diversified in its sole discretion.

Each Co-exhibitor has a unique listing on the Event Website, Mobile App and Floor Guide.

Total Extras Fee €

GRAND TOTAL EXHIBITOR RATE €

Exhibitor does NOT want to be located adjacent or directly across from these listed companies: _____
(Diversified reserves the ultimate right to dictate exhibition placement and the availability of other additional requested services)

8. EXHIBITOR LISTING PACKAGES

☐ Basic Listing.....	included
☐ Smart Business Plan.....	€750
☐ Maximum Exposure Plan.....	€1100
☐ Multiple Show Smart Business Plan.....	€1190
☐ Multiple Show Maximum Exposure Plan.....	€1800

For information on Exhibitor Listing Packages, visit: www.seafoodexpo.com/global/listingpackages

EXHIBITOR LISTING PACKAGE GRAND TOTAL €

Materials due dates for Exhibitor Listing Packages will be communicated to Exhibitor contact person. Additional terms and conditions set forth at **Exhibit A** located at www.divcom.com/sea-space-contract are incorporated by reference and apply to this ancillary marketing which is only available in the event the Exhibitor Rates are paid in full. Material breach of the Conditions, Rules & Regulations at **Exhibit A** shall void Exhibitor's rights to said marketing.

9. AUTHORIZATION

The undersigned agrees they have reviewed and shall abide by all Conditions, Rules and Regulations Governing Seafood Expo Global, as set forth in **Exhibit A** located at www.divcom.com/sea-space-contract, which are included with this Exhibit Space Contract and incorporated by reference. I further understand that acceptance of this contract by Diversified constitutes a legal and binding contract and affirm that I am authorized to obligate Exhibitor regarding same. In the event that an Agency is billed, it must sign and agree to be bound as to payment obligations on its own behalf as well.

Seen and Agreed to on behalf of Exhibitor AND in the event that an Agency is billed, on its own behalf as well.
Contract must be signed & deposit received to secure stand.

Signature: _____ Title: _____
Print Name: _____ Company Name: _____ Date: _____

10. EXHIBITOR REQUESTS TO SHOW ADMINISTRATION - Diversified may or may not grant in its sole discretion

COMMENTS _____

Diversified Communications 121 Pine St, Portland, ME USA 04101 - Telephone +1(207) 842-5400 www.divcom.com
Rev. APR 2022



2023 Exhibit Space Contract
25-27 April 2023
Fira de Barcelona, Gran Via Venue
Barcelona, Spain

7. EXHIBITOR STAND RATES (RATES ARE IN EUROS)

1 side open	€ 436.00/m ²	m ²
2 sides open	€ 467.00/m ²	m ²
3 sides open	€ 517.00/m ²	m ²
4 sides open	€ 539.00/m ²	m ²
Bulk Rate (200-699 m ²)	€ 465.00/m ²	m ²
Bulk Rate (>700 m ²)	€ 436.00/m ²	m ²
Total Space Fee	€	

CROSS-AISLE RATE
Cost per each Aisle Crossed €1,050
x €1,050 = €

DOUBLE DECKER RATE
Cost per Double Decker €155/m²
m² x €155 = €

CO-EXHIBITOR FEE - Cost per extra brand/company listing €305
x €305 = €

NOTE: All Co-exhibitors must be identified and listed on the Co-exhibitor form and are subject to approval by Diversified in its sole discretion.

Each Co-exhibitor has a unique listing on the Event Website, Mobile App and Floor Guide.

Total Extras Fee €

GRAND TOTAL EXHIBITOR RATE €

Exhibitor does NOT want to be located adjacent or directly across from these listed companies: _____
(Diversified reserves the ultimate right to dictate exhibition placement and the availability of other additional requested services)

8. EXHIBITOR LISTING PACKAGES

☐ Basic Listing.....	included
☐ Smart Business Plan.....	€750
☐ Maximum Exposure Plan.....	€1100
☐ Multiple Show Smart Business Plan.....	€1190
☐ Multiple Show Maximum Exposure Plan.....	€1800

For information on Exhibitor Listing Packages, visit: www.seafoodexpo.com/global/listingpackages

EXHIBITOR LISTING PACKAGE GRAND TOTAL €

Materials due dates for Exhibitor Listing Packages will be communicated to Exhibitor contact person. Additional terms and conditions set forth at **Exhibit A** located at www.divcom.com/sea-space-contract are incorporated by reference and apply to this ancillary marketing which is only available in the event the Exhibitor Rates are paid in full. Material breach of the Conditions, Rules & Regulations at **Exhibit A** shall void Exhibitor's rights to said marketing.

9. AUTHORIZATION

The undersigned agrees they have reviewed and shall abide by all Conditions, Rules and Regulations Governing Seafood Expo Global, as set forth in **Exhibit A** located at www.divcom.com/sea-space-contract, which are included with this Exhibit Space Contract and incorporated by reference. I further understand that acceptance of this contract by Diversified constitutes a legal and binding contract and affirm that I am authorized to obligate Exhibitor regarding same. In the event that an Agency is billed, it must sign and agree to be bound as to payment obligations on its own behalf as well.

Seen and Agreed to on behalf of Exhibitor AND in the event that an Agency is billed, on its own behalf as well.
Contract must be signed & deposit received to secure stand.

Signature: _____ Title: _____
Print Name: _____ Company Name: _____ Date: _____

10. EXHIBITOR REQUESTS TO SHOW ADMINISTRATION - Diversified may or may not grant in its sole discretion

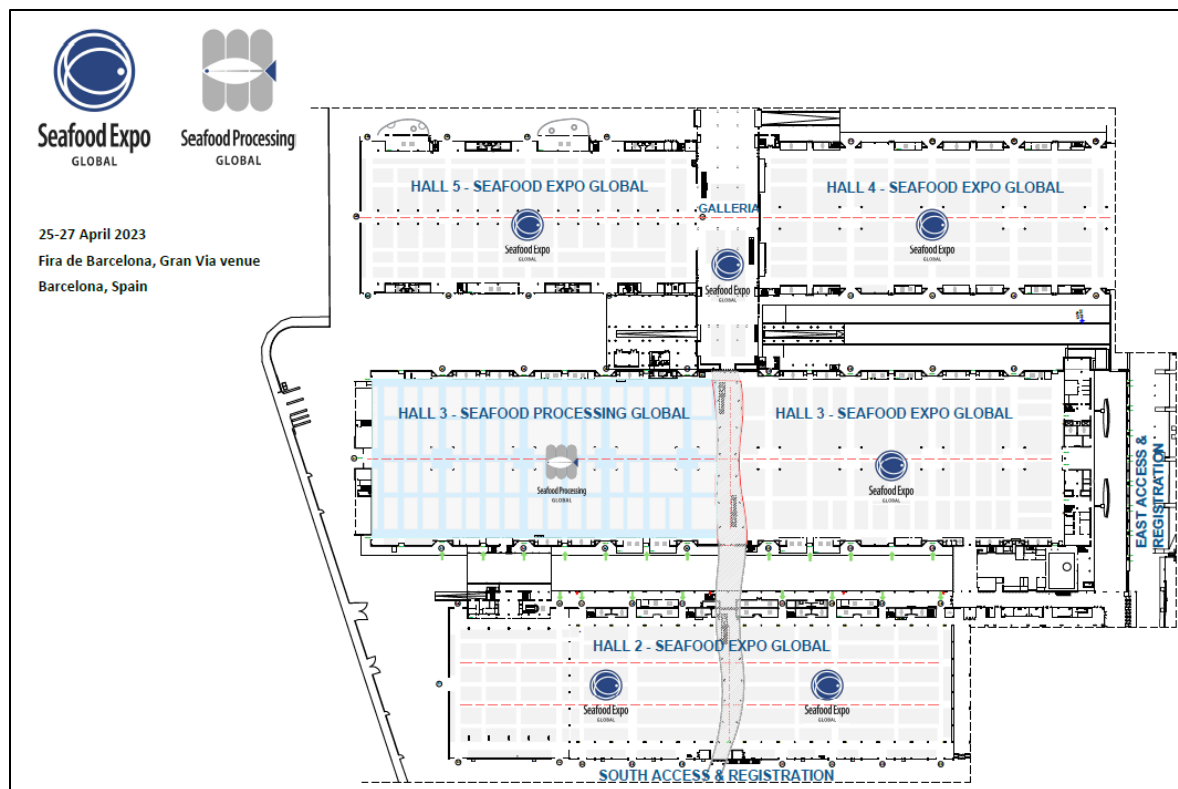
COMMENTS _____

Diversified Communications 121 Pine St, Portland, ME USA 04101 - Telephone +1(207) 842-5400 www.divcom.com
Rev. APR 2022

Nota. De The Global Seafood Marketplace [El mercado mundial de productos del mar], por Seafood Expo Global, s.f. (<https://www.seafoodexpo.com/global/>). Todos los derechos reservados [2023] por Diversified Communications.

Figura F.2

Distribución de stands de Seafood Expo 2023



Nota. De *The Global Seafood Marketplace - 2023 Floor Guide* [El mercado mundial de productos del mar - Guia de Stands 2023], por Seafood Expo Global, s.f.

(<https://www.seafoodexpo.com/global/floor-guide/>). Todos los derechos reservados [2023] por Diversified Communications.

Anexo G. Lista de potenciales intermediarios/distribuidores

Tabla G.1

Lista de intermediarios/distribuidores radicados en el estado de Texas

Empresa	Norman S. Wright Company
Dirección	1220 Barranca, El Paso, Texas 79935.
Teléfono	915-772-9381
Sitio Web	http://nswhvactx.com/
Empresa	Thermal Equipment Co
Dirección	Corp. 5930 Royal Lane. Dallas, Texas 75230.
Teléfono	214-563-3335
Sitio Web	www.thermal-equip.com
Empresa	Pascal-Harper and Tech Sales
Dirección	5744 40th St Lubbock. Texas 79407.
Teléfono	(806) 785-2231
Sitio Web	https://techsalesrep.com/
Empresa	Industrial Systems Inc.
Dirección	1888 Bitters rd. San Antonio, Texas 78248.
Teléfono	210-493-4200
Sitio Web	https://www.industrialsystems.org/

Tabla G.2

Lista de intermediarios/distribuidores radicados en otros estados del país

Empresa	Western Gourmet Foods Wholesale
Dirección	6195 Randolph St Commerce, CA 90040.
Teléfono	(323) 890-1988
Sitio Web	http://www.westerngourmet.com/
Empresa	Importaciones Amazonas & Importaciones ViNi
Dirección	16006 Ave. Padilla Irwindale. CA 91702
Teléfono	626-815-2680
Sitio Web	https://www.amazonasimports.com/
Empresa	Global Food Corp
Dirección	11450 NW 122nd St, Edificio A Suite 400. Medley, FL 33178
Teléfono	+1 (305) 777 3514
Sitio Web	-
Empresa	Gourmet Imports
Dirección	961 S. Meridian Avenue. Alhambra, CA 91803
Teléfono	866-924-3373
Sitio Web	https://www.gourmetimports.com/
Empresa	Continental E & J Foods
Dirección	4744 Old Cliffs Road. San Diego, CA 92129
Teléfono	619 265-1100
Sitio Web	www.cejfoods.com
Empresa	Atlantic Distributors
Dirección	3701 Amnicola Hwy. Chattanooga, TN 37406
Teléfono	+1 423-624-3066
Sitio Web	-

Anexo H. Formulario de muestras para empresas exportadoras pymes

EXPORTACIÓN DE MUESTRAS PYMES (MUPY)																																																						
AFIP		Aduana	Oficialización	Año / Ad. / Tipo	Nro. de Reg. / DC	Folios																																																
Datos del Exportador																																																						
Nombre y / o Razón Social					CUIT																																																	
Datos del Destinatario																																																						
Nombre y/o Razón Social					País de Destino		Código																																															
Aduana de Salida																																																						
Código de Aduana			Nombre de Aduana			Vía																																																
Datos de los Bultos																																																						
Cantidad de Bultos		Tipo de Embalaje			Código		Peso Bruto																																															
Marcas / Números																																																						
Datos de las Mercaderías																																																						
Item	Posición Arancelaria NCM		Origen		Código de Producto																																																	
Descripción Literal (breve):																																																						
Estado		Peso Neto	Cant. de unidades	Tipo de Unidad	F.O.B. en U.S.																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Item</td> <td colspan="2">Posición Arancelaria NCM</td> <td colspan="2">Origen</td> <td colspan="5">Código de Producto</td> </tr> <tr> <td colspan="10">Descripción Literal (breve):</td> </tr> <tr> <td colspan="10" style="height: 100px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Estado</td> <td>Peso Neto</td> <td>Cant. de unidades</td> <td>Tipo de Unidad</td> <td colspan="5">F.O.B. en U.S.</td> </tr> </table>										Item	Posición Arancelaria NCM		Origen		Código de Producto					Descripción Literal (breve):																				Estado		Peso Neto	Cant. de unidades	Tipo de Unidad	F.O.B. en U.S.									
Item	Posición Arancelaria NCM		Origen		Código de Producto																																																	
Descripción Literal (breve):																																																						
Estado		Peso Neto	Cant. de unidades	Tipo de Unidad	F.O.B. en U.S.																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5"> Declaro bajo juramento que los datos integrados en el presente formulario son veraces, tratándose de muestras de mercaderías cuya exportación no está sujeta a prohibiciones absolutas de carácter no económico, no percibiéndose importe alguno por las mismas. </td> <td colspan="5" rowspan="2">Otras Intervenciones:</td> </tr> <tr> <td colspan="5"> Firma, aclaración y Nro. de Documento del Declarante. </td> </tr> <tr> <td colspan="5">Observaciones</td> <td colspan="5">Intervención del Servicio Aduanero</td> </tr> <tr> <td colspan="5"></td> <td colspan="5">Verificación Guarda</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Estado de la Declaración</td> <td colspan="5"></td> </tr> </table>										Declaro bajo juramento que los datos integrados en el presente formulario son veraces, tratándose de muestras de mercaderías cuya exportación no está sujeta a prohibiciones absolutas de carácter no económico, no percibiéndose importe alguno por las mismas.					Otras Intervenciones:					Firma, aclaración y Nro. de Documento del Declarante.					Observaciones					Intervención del Servicio Aduanero										Verificación Guarda					Estado de la Declaración									
Declaro bajo juramento que los datos integrados en el presente formulario son veraces, tratándose de muestras de mercaderías cuya exportación no está sujeta a prohibiciones absolutas de carácter no económico, no percibiéndose importe alguno por las mismas.					Otras Intervenciones:																																																	
Firma, aclaración y Nro. de Documento del Declarante.																																																						
Observaciones					Intervención del Servicio Aduanero																																																	
					Verificación Guarda																																																	
Estado de la Declaración																																																						

OM 2252

Nota. De Resolución General 1458 - Régimen especial de Muestras para PyMES Exportadoras, por Administración Federal De Ingresos Públicos, 7 de marzo de 2003 (<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/83584/norma.htm>).

Anexo I: Cash Flow

Tabla I.1

Cash Flow del producto 250100 en dólares americanos

Datos	Año 0	Año 1	Año 2
Capacidad exportadora inicial (en unidades) + 15% anual	-	22.176	25.502
Precio	-	USD 16,45	USD 17,60
Ingreso por exportaciones	-	USD 364.795,20	USD 448.880,49
Reintegro (0%)	-	-	-
Total ingresos		USD 364.795,20	USD 448.880,49
Costos de producción unitario	-	USD 4,44	USD 4,75
Costos de producción	-	USD 98.461,44	USD 121.156,80
Costos administrativos	-	USD 334,90	USD 358,34
Costos logísticos (Σ Flete Interno, Costo de exportación, Flete Internacional)	-	USD 10.615,00	USD 11.358,05
Sistema de Protección contra incendios (4 Matafuegos)	-	USD 584,00	USD 624,88
Feria Sea Food Export	-	USD 5.232,00	USD 5.598,24
Σ Pasaje aéreo + Hotel + Viáticos para asistir a la feria + Folletería + Muestras	-	USD 10.109,33	USD 10.816,98
2 Cartuchos de tinta de Impresora de envases	-	USD 397,33	USD 425,14
Publicidad en medios digitales	-	USD 500,00	USD 535,00
Contratación de traductor para diseño de etiquetas	-	USD 1.146,66	USD 1.226,93
Contratación de especialista en marketing digital	-	USD 800,00	USD 856,00
Depreciación	-	USD 1.113,20	USD 1.113,20
Total de egresos		USD 129.293,86	USD 154.069,57
Investigación de mercado	-USD 1.000,00	-	-
Acondicionamiento edilicio (Seis extractores eólicos + Instalación)	-USD 2.333,00	-	-
Batea industrial de acero	-USD 1.233,00	-	-
Máquina pesadora	-USD 2.000,00	-	-
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	-	USD 235.501,34	USD 294.810,93
Impuesto a las ganancias 35%	-	USD 82.425,47	USD 103.183,82
Utilidad neta	-	USD 153.075,87	USD 191.627,10
Depreciación	-	USD 1.113,20	USD 1.113,20
Flujo de caja	-USD 6.566,00	USD 154.189,07	USD 192.740,30

(Continuación)

Nota. Valores en dólares americanos. La capacidad exportadora se mide en cantidad de unidades. Cotización del dólar al día

17/10/2022, USD 1 = 150 ARS.

Datos	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad exportadora inicial (en unidades) + 15% anual	29.328	33.727	38.786
Precio	USD 18,83	USD 20,15	USD 21,56
Ingreso por exportaciones	USD 552.347,45	USD 679.663,53	USD 836.325,98
Reintegro (0%)	-	-	-
Total ingresos	USD 552.347,45	USD 679.663,53	USD 836.325,98
Costos de producción unitario	USD 5,08	USD 5,44	USD 5,82
Costos de producción	USD 149.083,44	USD 183.447,18	USD 225.731,75
Costos administrativos	USD 383,43	USD 410,27	USD 438,99
Costos logísticos (Σ Flete Interno, Costo de exportación, Flete Internacional)	USD 12.153,11	USD 13.003,83	USD 13.914,10
Sistema de Protección contra incendios (4 Matafuegos)	USD 668,62	USD 715,43	USD 765,50
Feria Sea Food Export	USD 5.990,12	USD 6.409,42	USD 6.858,08
Σ Pasaje aéreo + Hotel + Viáticos para asistir a la feria + Folletería + Muestras	USD 11.574,17	USD 12.384,36	USD 13.251,27
2 Cartuchos de tinta de Impresora de envases	USD 454,90	USD 486,75	USD 520,82
Publicidad en medios digitales	USD 572,45	USD 612,52	USD 655,40
Contratación de traductor para diseño de etiquetas	USD 1.312,81	USD 1.404,71	USD 1.503,04
Contratación de especialista en marketing digital	USD 915,92	USD 980,03	USD 1.048,64
Depreciación	USD 1.113,20	USD 1.113,20	USD 1.113,20
Total de egresos	USD 184.222,18	USD 220.967,70	USD 265.800,79
Investigación de mercado	-	-	-
Acondicionamiento edilicio (Seis extractores eólicos + Instalación)	-	-	-
Batea industrial de acero	-	-	-
Máquina pesadora	-	-	-
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	USD 368.125,27	USD 458.695,83	USD 570.525,19
Impuesto a las ganancias 35%	USD 128.843,84	USD 160.543,54	USD 199.683,82
Utilidad neta	USD 239.281,42	USD 298.152,29	USD 370.841,37
Depreciación	USD 1.113,20	USD 1.113,20	USD 1.113,20
Flujo de caja	USD 240.394,62	USD 299.265,49	USD 371.954,57

(Continuación)

Nota. Valores en dólares americanos. La capacidad exportadora se mide en cantidad de unidades. Cotización del dólar al día

17/10/2022, USD 1 = 150 ARS.

Tabla I.2

Cash Flow del producto 250100 en pesos argentinos

Datos	Año 0	Año 1	Año 2
Capacidad exportadora inicial (en unidades) + 15% anual	-	22.176,00	25.502,40
Precio	-	\$ 2.467,50	\$ 2.640,23
Ingreso por exportaciones	-	\$ 54.719.280,00	\$ 67.332.074,04
Reintegro (0%)	-	-	-
Total ingresos		\$ 54.719.280,00	\$ 67.332.074,04
Costos de producción unitario	-	\$ 666,00	\$ 712,62
Costos de producción	-	\$ 14.769.216,00	\$ 18.173.520,29
Costos administrativos	-	\$ 50.235,00	\$ 53.751,45
Costos logísticos (Σ Flete Interno, Costo de exportación, Flete Internacional)	-	\$ 1.592.250,00	\$ 1.703.707,50
Sistema de Protección contra incendios (4 Matafuegos)	-	\$ 87.600,00	\$ 93.732,00
Feria Sea Food Export	-	\$ 784.800,00	\$ 839.736,00
Σ Pasaje aéreo + Hotel + Viáticos para asistir a la feria + Folletería + Muestras	-	\$ 1.516.399,50	\$ 1.622.547,47
2 Cartuchos de tinta de Impresora de envases	-	\$ 59.599,50	\$ 63.771,47
Publicidad en medios digitales	-	\$ 75.000,00	\$ 80.250,00
Contratación de traductor para diseño de etiquetas	-	\$ 171.999,00	\$ 184.038,93
Contratación de especialista en marketing digital	-	\$ 120.000,00	\$ 128.400,00
Depreciación	-	\$ 166.980,00	\$ 166.980,00
Total de egresos		\$ 19.394.079,00	\$ 23.110.435,10
Investigación de mercado	-\$ 150.000,00	-	-
Acondicionamiento edilicio (Seis extractores eólicos + Instalación)	-\$ 349.950,00	-	-
Batea industrial de acero	-\$ 184.950,00	-	-
Máquina pesadora	-\$ 300.000,00	-	-
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	-	\$ 35.325.201,00	\$ 44.221.638,94
Impuesto a las ganancias 35%	-	\$ 12.363.820,35	\$ 15.477.573,63
Utilidad neta	-	\$ 22.961.380,65	\$ 28.744.065,31
Depreciación	-	\$ 166.980,00	\$ 166.980,00
Flujo de caja	-\$ 984.900,00	\$ 23.128.360,65	\$ 28.911.045,31

(Continuación)

Nota. Valores en pesos argentinos. Cotización del dólar al día 17/10/2022, USD 1 = 150 ARS. La capacidad exportadora se mide en cantidad de unidades.

Datos	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad exportadora inicial (en unidades) + 15% anual	29.327,76	33.726,92	38.785,96
Precio	\$ 2.825,04	\$ 3.022,79	\$ 3.234,39
Ingreso por exportaciones	\$ 82.852.117,11	\$ 101.949.530,10	\$ 125.448.896,79
Reintegro (0%)	-	-	-
Total ingresos	\$ 82.852.117,11	\$ 101.949.530,10	\$ 125.448.896,79
Costos de producción unitario	\$ 762,50	\$ 815,88	\$ 872,99
Costos de producción	\$ 22.362.516,71	\$ 27.517.076,82	\$ 33.859.763,02
Costos administrativos	\$ 57.514,05	\$ 61.540,04	\$ 65.847,84
Costos logísticos (Σ Flete Interno, Costo de exportación, Flete Internacional)	\$ 1.822.967,03	\$ 1.950.574,72	\$ 2.087.114,95
Sistema de Protección contra incendios (4 Matafuegos)	\$ 100.293,24	\$ 107.313,77	\$ 114.825,73
Feria Sea Food Export	\$ 898.517,52	\$ 961.413,75	\$ 1.028.712,71
Σ Pasaje aéreo + Hotel + Viáticos para asistir a la feria + Folletería + Muestras	\$ 1.736.125,79	\$ 1.857.654,59	\$ 1.987.690,41
2 Cartuchos de tinta de Impresora de envases	\$ 68.235,47	\$ 73.011,95	\$ 78.122,79
Publicidad en medios digitales	\$ 85.867,50	\$ 91.878,23	\$ 98.309,70
Contratación de traductor para diseño de etiquetas	\$ 196.921,66	\$ 210.706,17	\$ 225.455,60
Contratación de especialista en marketing digital	\$ 137.388,00	\$ 147.005,16	\$ 157.295,52
Depreciación	\$ 166.980,00	\$ 166.980,00	\$ 166.980,00
Total de egresos	\$ 27.633.326,96	\$ 33.145.155,18	\$ 39.870.118,27
Investigación de mercado	-	-	-
Acondicionamiento edilicio (Seis extractores eólicos + Instalación)	-	-	-
Batea industrial de acero	-	-	-
Máquina pesadora	-	-	-
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	\$ 55.218.790,15	\$ 68.804.374,92	\$ 85.578.778,51
Impuesto a las ganancias 35%	\$ 19.326.576,55	\$ 24.081.531,22	\$ 29.952.572,48
Utilidad neta	\$ 35.892.213,59	\$ 44.722.843,70	\$ 55.626.206,03
Depreciación	\$ 166.980,00	\$ 166.980,00	\$ 166.980,00
Flujo de caja	\$ 36.059.193,59	\$ 44.889.823,70	\$ 55.793.186,03

(Continuación)

Nota. Valores en pesos argentinos. Cotización del dólar al día 17/10/2022, USD 1 = 150 ARS. La capacidad exportadora se mide en cantidad de unidades.

Tabla I.3

Resultados VAN, TIR y PAYBACK en pesos argentinos

VAN = \$ 169.732.241,70	
TIR = 2.373%	
PAYBACK < 1 Año	

Referencias

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (s.f.). *Régimen de muestras*. Recuperado el 08 de Abril de 2023, de https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/abc/ABCPaso2.aspx?id_nivel1=556&id_nivel2=892&id_nivel3=1910
- Administración Federal de Ingresos Públicos. (s.f.). *Reintegros - Que es*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2022, de <https://www.afip.gob.ar/beneficiosdeexportacion/reintegros/que-es.asp>
- Administración Nacional de Medicamentos Alimentos y Tecnología Médica. (05 de Diciembre de 2017). *Instructivo para notificación de exportación*. Obtenido de http://www.anmat.gob.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_Notificacion_Exportacion.pdf
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (s.f.). *Seafood Expo Global 2023*. Recuperado el 18 de Agosto de 2021, de Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto: <https://inversionycomercio.ar/calendario/ferias/aJeUcJE2xgwcFoYKUIEWykEkFJBfCG3i>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (s.f.). *Summer Fancy Food Show 2023*. Recuperado el 18 de Agosto de 2021, de Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto: <https://www.inversionycomercio.ar/calendario/ferias/aJeUcJE2xgwcGlNg7bzidavARn1msn0P>

Amazon. (s.f.). *Malton Salt Company - Shop All*. Recuperado el 03 de Agosto de 2021, de

https://www.amazon.com/stores/page/6173D723-C939-4D8C-A96D-EA8602BDC96B?ingress=2&visitId=eb62ac38-4cf6-457b-8950-03a6154f812a&ref_=ast_bln

Arese, H. (2007). *Introducción al Comercio Exterior*. Editorial Norma.

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Alimentos autorizados y establecimientos habilitados*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de Ministerio de Salud:

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

Asociación Argentina de Traductores e Intérpretes. (s.f.). *Aranceles orientativos mínimos*.

Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de <https://www.aati.org.ar/aranceles-orientativos>

Atenas. (s.f.). *Extractores Eólicos*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2022, de Atenas

Ventilación: <https://www.atenasventilacion.com.ar/extractores-eolicos/>

Banco Central de la República Argentina. (13 de Octubre de 2022). *Comunicación "A" 7621*.

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A7621.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (13 de Octubre de 2022). *Comunicación "A" 7622*.

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A7622.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (s.f.). *Normativa de Exterior y Cambios*. Recuperado el 23 de Octubre de 2022, de

https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Regulaciones_exterior_y_cambio_s.asp

Banco de Inversión y Comercio Exterior. (03 de Agosto de 2022). *BICE bajó las tasas de sus créditos de exportación para pymes y grandes empresas*. Recuperado el 12 de Octubre de

2022, de <https://www.bice.com.ar/novedad/bice-bajo-las-tasas-de-sus-creditos-de-exportacion-para-pymes-y-grandes-empresas/>

Banco de Inversión y Comercio Exterior. (s.f.). *Pre y post financiación de exportaciones*.

Recuperado el 18 de Octubre de 2021, de <https://www.bice.com.ar/pre-y-post-financiacion-de-exportaciones/>

Banco de la Nación Argentina. (s.f.). *Nacion Exporta - Financiacion De Exportaciones Sin Recurso*. Recuperado el 23 de Octubre de 2022, de

<https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/ComercioExterior/NacionExportaFinanciacionDeExportacionesSinRecurso>

Banco de la Nación Argentina. (s.f.). *Prefinanciación de Exportaciones*. Recuperado el 23 de Octubre de 2022, de

<https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/ComercioExterior/PrefinanciacionDeExportaciones>

Banco de la Nación Argentina. (17 de Octubre de 2022). *Personas*. Recuperado el 17 de Octubre de 2022, de <https://www.bna.com.ar/Personas>

Best-Met Publishing Co. (s.f.). *2023 Specialty Food Association Summer Fancy Food Show*, [Feria de comida de lujo Verano 2023 de la Asociación de Alimentos Especializados].

Recuperado el 18 de Octubre de 2022, de Food Trade News:

<https://www.foodtradenews.com/event/2023-specialty-food-association-summer-fancy-food-show/>

Cancillería Argentina. (07 de Julio de 2022). *Argentina consiguió el respaldo de China para ingresar a los BRICS*. Recuperado el 01 de Abril de 2023, de

<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/argentina-consiguio-el-respaldo-de-china-para-ingresar-los-brics>

Cáseres, D. (08 de Julio de 2022). *Tiendas online con más alcance en Estados Unidos*.

Recuperado el 08 de Octubre de 2022, de America Retail: <https://www.america-retail.com/trade-retail-management/tiendas-online-con-mas-alcance-en-estados-unidos/>

Castro, E. C., Díaz, I. M., & Cruz, R. G. (1996). *Gestión de precios*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Central de Información Ventanilla Única de Comercio Exterior. (s.f.). *Búsqueda de Posición*

Arancelaria. Recuperado el 08 de Noviembre de 2021, de

<https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=250100&operacion=exportacion&pais=840>

Clear Freight. (s.f.). *Forms*, [Formularios]. Recuperado el 10 de Abril de 2022, de

<https://www.clearfreight.com/forms>

Código Aduanero [Código]. *Ley 22.415 de 1981*. Art 331. 23 de Marzo de 1981.

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16536/Ley22415_S4_TituloI.htm

Código Aduanero [Código]. *Ley 22.415 de 1981*. Art. 336. 23 de marzo de 1981.

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16536/Ley22415_S4_TituloI.htm

Código Aduanero [Código]. *Ley 22.415 de 1981*. Art. 560. 23 de marzo de 1981.

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16536/Ley22415_S6.htm

Código Aduanero [Código]. *Ley 22.415 de 1981*. Art. 561. 23 de marzo de 1981.

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16536/Ley22415_S6.htm

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. (28 de Agosto de 2014). *Detectan especies invasoras que ingresan por los puertos patagónicos*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de <https://www.conicet.gov.ar/detectan-especies-invasoras-que-ingresan-por-los-puertos-patagonicos/>

Copeland, S. (20 de Julio de 2023). *Pörkölt-Style Grilled Chicken Thighs with Stone Fruit, Fennel, and Paprika Salad*, [Muslos de pollo a la parrilla estilo Pörkölt con ensalada de frutas con hueso, hinojo y pimentón]. Obtenido de Food & Wine: <https://www.foodandwine.com/poerkoelt-style-grilled-chicken-thighs-with-stone-fruit-7499504>

Cristal de Mar. (s.f.). *Shop*, [Tienda]. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de <https://www.cristaldemar.com.ar/shop/>

Datos Macro. (s.f.). *Indicadores económicos y socio-demográficos*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/brics>

Decreto N° 1001 de 1982 [Presidencia de la Nación Argentina]. *Por la cual a los fines de lo previsto en el art. 7° del Código Aduanero, derogánse los dtos. nros. 285/33, 138.706/42, 3.264/50 y otros*. 27 de mayo de 1982.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27273/norma.htm>

Decreto 1240/88 de 1988 [Presidencia de la Nación Argentina]. *Por la cual modificase el plazo de validez de las solicitudes de exportación, establecido en el artículo 38 del Decreto*

1001/82. 13 de septiembre de 1988.

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/73950/norma.htm>

Decreto 793/2018 de 2018 [Poder Ejecutivo Nacional]. *Por lo cual se modifican los derechos de exportación*. 3 de septiembre de 2018.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-793-2018-314042/texto>

Departamento de Comercio Exterior. (2022). *Las exportaciones de Argentina hacia Indonesia alcanzaron el mayor valor de los últimos cinco años*. Recuperado el 02 de 2022 de marzo, de Cámara Argentina de Comercio y Servicios:

https://comercioexterior.cac.com.ar/noticia/Las_exportaciones_de_Argentina_hacia_Indonesia_alcanzaron_el_mayor_valor_de_los_ultimos_cinco_anos_11222

Despegar. (s.f.). *Alojamientos*. Recuperado el 02 de Junio de 2021, de

<https://www.despegar.com.ar/hoteles/>

Despegar. (s.f.). *Vuelos*. Recuperado el 02 de Junio de 2021, de

<https://www.despegar.com.ar/vuelos/>

DHL Express. (s.f.). *Cotización rápida*. Recuperado el 19 de Agosto de 2021, de

<https://mydhl.express.dhl/ar/es/shipment.html#>

Dinamiza Asesores. (2019). *III Estudio de Demanda de Turismo Gastronómico en España*.

Recuperado el 20 de Abril de 2022, de <http://dinamizaasesores.es/www/wp-content/uploads/2019/01/BRIEFING-EDTG-2019.pdf>

Dotdash Meredith. (s.f.). *Food & Wine*. Recuperado el 16 de Agosto de 2022, de Dotdash

Meredith: <https://www.meredith.com/Food-and-Wine-Media-Kit.pdf>

Dumrauf, G. (2010). *Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires:

Alfaomega.

Euro Palet. (s.f.). *Palet Usado 120 x 80 Fuerte*. Recuperado el 11 de Octubre de 2022, de <https://www.europalet.com/europalets/palets-nimf-15-para-exportacion-medidas-en-cm/palet-120-x-80-fuerte-reciclado>

Expansión. (s.f.). *Inicio*. Recuperado el 26 de Marzo de 2021, de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/>

FedEx. (s.f.). *Calcular las tarifas de envío de FedEx*. Recuperado el 03 de Agosto de 2021, de <https://www.fedex.com/es-us/online/rating.html#>

Fernández, R. (09 de Septiembre de 2022). *Producto Interior Bruto (PIB) en los Estados Unidos en 2021, por estado*. Recuperado el 26 de Marzo de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/598677/producto-interior-bruto-pib-en-los-ee-uu-por-estado-en/>

Food & Wine [@foodandwine]. (2023 de Julio de 20). *Paprika is the star ingredient in these Pörkölt-Style Grilled Chicken Thighs with Stone Fruit, Fennel, and Paprika. Used as both*, [Fotografía]. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/p/CsmqoBPpmAU/?igshid=MzRlODBiNWFlZA==>

Food and Drug Administration. (s.f.). *FDA's Nutrition Initiatives*, [Iniciativas de Nutrición de la FDA]. Recuperado el 20 de Mayo de 2023, de United States Government: <https://www.fda.gov/food/food-labeling-nutrition/fdas-nutrition-initiatives>

Food and Drug Administration. (s.f.). *The New Nutrition Facts Label*. Recuperado el 28 de Junio de 2021, de <https://www.fda.gov/food/nutrition-education-resources-materials/new-nutrition-facts-label>

- Food Insight (19 de Mayo de 2021). *2021 Food and Health Survey* [Encuesta de Alimentación y Salud 2021]. <https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2021/05/IFIC-2021-Food-and-Health-Survey.May-2021-1.pdf>
- Food Safety and Inspection Service. (s.f.). *About FSIS* [Sobre FSIS]. Recuperado el 22 de Julio de 2021, de United States Government: <https://www.fsis.usda.gov/about-fsis>
- González, M. (15 de Marzo de 2010). *Cómo funciona la televisión americana: el coste de los anuncios*. Recuperado el 05 de Abril de 2023, de Espinof: <https://www.espinof.com/publicidad/como-funciona-la-television-americana-el-coste-de-los-anuncios>
- IC Maritime Services. (31 de Octubre de 2017). *El europalet y la consecuente estandarización del contenedor Pallet Wide*. <https://www.icmaritime.es/2017/10/31/el-europalet-y-la-consecuente-estandarizacion-del-contenedor-pallet-wide/>
- Industria Salinera Aguas Marinas. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. Recuperado el 16 de Abril de 2021, de Facebook: <https://www.facebook.com/Industriaaguasmarinas/>
- Infosa. (s.f.). *Empresa Salinera productora de Sal Marina*. Recuperado el 08 de Abril de 2022, de <https://www.infosa.com/>
- Infosa. (s.f.). *Sal Granada estándar*. Recuperado el 06 de Junio de 2021, de <https://www.infosa.com/es/sal/Sales-Marinas/Sales-Humedas/Sal-Granada-Estandar-1>
- Infosa. (s.f.). *Sales Marinas*. Recuperado el 06 de Junio de 2021, de <https://www.infosa.com/es/sal/tipo/Sales-Marinas-1>
- Innova Market Insights. (s.f.). *Feeding consumer demand for holistic health*. Recuperado el 25 de Marzo de 2023, de <https://www.innovamarketinsights.com/trends/feeding-consumer-demand-for-holistic-health/>

Innova Market Insights. (s.f.). *Top Ten Trends 2023: Consumers seek brands that respond to core values at economic price*. Recuperado el 25 de Marzo de 2023, de <https://www.innovamarketinsights.com/press-releases/consumers-seek-out-brands-that-respond-to-their-core-values-at-economic-price/>

Instituto Cervantes. (2020). *El español: Una lengua viva*. https://cvc.cervantes.es/lengua/espanol_lengua_viva/pdf/espanol_lengua_viva_2020.pdf

Inter-American Development Bank. (s.f.). *Transport Cost Estimator* [Estimador de costos de transporte]. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de ConnectAmericas: <https://connectamericas.com/estimator#!/app/search>

Internacional Trade Centre. (2021). *Home and Search* [Inicio y búsqueda]. Recuperado el 02 de Marzo de 2022, de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Comercio bilateral entre Argentina y Estados Unidos de América - Producto: 250100* [Búsqueda]. Recuperado el 19 de Marzo de 2022, de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *List of developing countries*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de <https://mas-admintools.intracen.org/accounts/DevelopingCountries.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Lista de las empresas exportadoras en Argentina para la siguiente categoría de productos - Categoría de producto : Comestibles y productos afines, ncop* [Buscador]. Recuperado el 17 de Marzo de 2022, de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado - Producto: 250100* [Buscador]. Recuperado el 18 de Marzo de 2022, de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Lista de los importadores para el producto seleccionado -*

Producto: 250100 [Buscador]. Recuperado el 19 de Marzo de 2022, de Trade Map:

<https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Lista de los mercados importadores para un producto*

exportado por Argentina - Producto: 250100 [Búsqueda]. Recuperado el 18 de Marzo de

2022, de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Lista de los mercados proveedores para un producto*

importado por Estados Unidos de América - Producto: 250100 [Búsqueda]. Recuperado

el 19 de Marzo de 2022, de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Lista de los mercados socios para un producto comercializado*

por Argentina - Producto: TOTAL Todos los productos [Buscador]. Recuperado el 18 de

Marzo de 2022, de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Lista de los productos importados para el producto*

seleccionado - Producto: 250100 [Búsqueda]. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020,

de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

International Trade Centre. (s.f.). *Market Analysis Tools Account.* Recuperado el 28 de

Septiembre de 2022, de [\[admin.tools.intracen.org/accounts/DevelopedCountries.aspx\]\(https://mas-admin.tools.intracen.org/accounts/DevelopedCountries.aspx\)*](https://mas-</i></p></div><div data-bbox=)*

Izaguirre, Casabella, Conde, Fernández , & Torres. (2018). *Comercio Internacional en el siglo*

XXI. Buenos Aires: DUNKEN.

Keller, K., & Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing.* Ciudad de Mexico: Pearson.

Ley N°18.284 de 1969. *Por la cual se expide el Código Alimentario Argentino .* 28 de Julio de

1969. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>

Magazine Newsstand. (s.f.). *Food & Wine - Digital* [Comida y Vino - Digital]. Recuperado el 20 de Julio de 2023, de Magazine Newsstand: <https://magazinenewsstand.com/food-and-wine-digital>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson.

Mercado Común del Sur. (s.f.). *Nomenclatura Común del MERCOSUR*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de NCM Vigente: <https://www.mercosur.int/politica-comercial/ncm/>

Mercado Libre. (s.f.). *Bateas De Acero Inoxidable Industriales*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2022, de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1118831647-bateas-de-acero-inoxidable-industriales-_JM#position=41&search_layout=stack&type=item&tracking_id=f58b6fe5-82fa-4455-a105-aa90ee6a5136

Mercado Libre. (s.f.). *Cartucho De Tinta Zm2588*. Recuperado el 26 de Marzo de 2023, de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1143163974-cartucho-de-tinta-zm2588-_JM#position=22&search_layout=stack&type=item&tracking_id=0e6071e2-34eb-47f5-8635-c285910454fd

Mercado Libre. (s.f.). *Matafuego Abc De 10kg Con Habilitación Y Soporte Caba/prov*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2022, de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-870343938-matafuego-abc-de-10kg-con-habilitacion-y-soporte-cabapro-_JM

Mercado Santa Tierra. (s.f.). *Sal de Aquí - Cristales de Sal Marina (Wakame) 70 gr*. Recuperado el 14 de Octubre de 2022, de <https://www.mercadosantatierra.com/productos/188-sal-de-aqui-cristales-de-sal-marina-natural-70-gr.html>

MFTECNO. (s.f.). *Envasadora vertical MF 50*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2022, de <https://www.mftecno.com/es/envasadora-vertical-mf-50/>

- Moore, B. (s.f.). *Las mejores revistas para amantes de la comida*. Recuperado el 26 de Marzo de 2023, de HiLoved: <https://es.hiloved.com/las-mejores-revistas-para-amantes-de-la-comida/>
- Oficina de Información Diplomática. (Abril de 2023). *Ficha País - Estados Unidos*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf
- Open Data Network. (2017). *GDP, [PBI]*. Recuperado el 20 de Mayo de 2023, de Open Data Network: https://www.opendatanetwork.com/entity/310M200US41700-310M200US12420-310M200US26420-310M200US19100/San_Antonio_Metro_Area_TX-Austin_Metro_Area_TX-Houston_Metro_Area_TX-Dallas_Metro_Area_TX/economy.gdp.per_capita_gdp?year=2017
- Orús, A. (18 de Noviembre de 2022). *Comercio electrónico en Estados Unidos - Datos estadísticos*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/temas/9717/comercio-electronico-en-estados-unidos/#topicOverview>
- Pescare. (s.f.). *Seafood Expo Global Barcelona 2022 abre sus puertas al mundo*. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://pescare.com.ar/seafood-expo-global-barcelona-2022-abre-sus-puertas-al-mundo/>
- Piedra, L. (11 de Enero de 2022). *¿Cuánto se gasta en publicidad digital? Aquí te contamos*. Recuperado el 01 de Abril de 2023, de Innova Marketing Solutions: <https://innova-ms.com/cuanto-se-gasta-en-publicidad-digital-aqui-te-contamos/>
- Port Houston. (s.f.). *Port Overview*, [Descripción general del puerto]. Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <https://porthouston.com/about/our-port/about-port-houston/>

Precios Mundi (s.f.). Compara precios de productos y servicios en todo el mundo. Recuperado el 10 de Abril de 2021, de <https://preciosmundi.com/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). *Informe sobre desarrollo humano 2021/2022 - Panorama general*. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de Human Development Report: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewspdf.pdf>

Ranking Doing Business. (2019). *Clasificación de las economías*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de <https://archive.doingbusiness.org/es/rankings>

Rassiga, F. (2011). *Manual de decisiones de inversión y financiamiento de proyectos*. Buenos Aires: Edicon .

Red Nacional de Protección de Alimentos. (s.f.). *¿Cómo es el proceso de elaboración de la sal?* Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de Sodio en los Alimentos: <https://sodioenlosalimentos.wordpress.com/como-es-el-proceso-de-elaboracion-de-sal/>

Resolución General 1458 de 2003 [Administración Federal De Ingresos Públicos]. *Régimen especial de muestras para pymes exportadoras*. 7 de marzo de 2003. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/83584/norma.htm>

Resolución General Conjunta 5271/2022 de 2022 [Administración Federal De Ingresos Públicos y Secretaría de Comercio]. *Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA)*. 11 de octubre de 2022. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/370000-374999/372910/norma.htm>

Rio Negro. (19 de Mayo de 2017). *Una de las mejores sales del país se elabora en la costa patagónica*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de

<https://www.rionegro.com.ar/una-de-las-mejores-sales-del-pais-se-elabora-en-la-costa-patagonica-YN2825166/>

Ruiz, A., & Serrano, B. V. (11 de Mayo de 2021). *Perspectivas de las economías emergentes: una recuperación desigual*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de Caixa Bank: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/perspectivas-economias-emergentes-recuperacion-desigual>

Sal de Aquí. (s.f.). *Cristales de Sal Marina 70g NATURAL*. Recuperado el 04 de Octubre de 2022, de <https://www.saldeaquisrl.com.ar/productos/cristales-de-sal-marina-70g-natural1/>

Sal de Aquí. (s.f.). *Productos*. Recuperado el 04 de Octubre de 2022, de <https://www.saldeaquisrl.com.ar/productos/>

Sal de Aquí SRL [@salde aqui_ok]. (27 de Septiembre de 2019). *Familia numerosa la de @salde aqui_ok - #patagonia #productoreslocales #salde aqui #cristalesdesalmarina #salmueramarina* [Fotografía]. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Instagram: <https://www.instagram.com/p/B26v7TAjVfH>

Sal Roche. (28 de Junio de 2022). *Diferencia entre sal marina y sal común ¿cuál comprar y por qué?*. Recuperado el 08 de Abril de 2023, de <https://salroche.com/blogs/todo-sobre-la-sal/diferencia-sal-marina-sal-comun>

Santander. (s.f.). *Novedades*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2021, de <https://www.santander.com.ar/banco/online/empresas/comercio-exterior/novedades>

Santander Trade. (s.f.). *Aranceles e impuestos*. Recuperado el 20 de Junio de 2021, de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/aranceles-e-impuestos-locales>

Santander Trade. (s.f.). *Estados Unidos: Llegar al consumidor*. Recuperado el 04 de Octubre de 2022, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al->

consumidor?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Festados-unidos%2Flllegar-al-consumidor&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

Santander Trade. (s.f.). *Trámites aduaneros en los Estados Unidos*. Recuperado el 08 de Octubre de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/estados-unidos/tramites-aduaneros-importacion>

SeaFood Expo Global. (2022). *The Global Seafood Marketplace - 2023 Floor Guide* [El mercado mundial de productos del mar - Guia de Stands 2023]. Recuperado el 18 de Octubre de 2022, de <https://www.seafoodexpo.com/global/floor-guide/>

Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina (1996). *Ley 24.694 de 1996. Por la cual se expide el Acuerdo Marco Interregional de Cooperación suscrito entre la Comunidad Europea y sus Estados Miembros, por una parte, y el Mercado Común del Sur y sus Estados Partes, por otra*. 26 de septiembre de 1996.

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/39638/norma.htm>

Specialty Food Association (2021). *State of the Specialty Food Industry* [Estado de la industria de alimentos especializados]. <https://www.e-digitaleditions.com/i/1382165-summer-2021/>

Specialty Food Association. (s.f.). *Welcome to the Specialty Food Association* [Bienvenido a la Asociación de Alimentos Especializados]. Recuperado el 03 de Septiembre de 2021, de <https://www.specialtyfood.com/>

Statista Research Department. (18 de Abril de 2023). *Desglose del gasto medio de los turistas que visitaron Barcelona en 2022*. Recuperado el 02 de Junio de 2023, de Statista:

<https://es.statista.com/estadisticas/724040/gasto-medio-de-los-turistas-que-visitaron-barcelona/>

Transportes Unión. (s.f.). *Cotizador online*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de

<https://www.transportesunion.com.ar/cotizador-online/>

Travesías. (08 de Noviembre de 2017). *Sal de Aquí: la historia detrás de un cristal de sal*.

Recuperado el 08 de Marzo de 2021, de <https://www.travesiasdigital.com/noticias/sal-de-aqui-la-historia-detras-de-un-cristal-de-sal/>

Trome. (12 de Septiembre de 2022). *¿Por qué la comida peruana es tan diversa?* Recuperado el

17 de Noviembre de 2022, de <https://trome.pe/familia/dia-de-la-gastronomia-peruana-por-que-la-comida-peruana-es-tan-diversa-rmmn-emcc-noticia/?ref=tr>

United Nations Development Programme. (08 de Septiembre de 2022). *Human Development*

Report 2021-22 [Reporte de Desarrollo Humano 2021-22]. Obtenido de Human

Development Reports: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>

United States government. (s.f.). *Presidents* [Presidentes]. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de

USA.gov: <https://www.usa.gov/presidents>

United States International Trade Commission. (Octubre de 2022). *Harmonized Tariff Schedule*

of the United States [Nomenclador Arancelario Armonizado de los Estados Unidos] .

Recuperado el 22 de Noviembre de 2022, de <https://hts.usitc.gov/>

United States Patent and Trademark Office. (s.f.). *About Us* [Sobre nosotros]. Recuperado el 17

de Mayo de 2021, de <https://www.uspto.gov/about-us>

United States Patent and Trademark Office. (s.f.). *Hiring a U.S.-licensed attorney* [Contratando a

un abogado licenciado de Estados Unidos]. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de

<https://www.uspto.gov/trademarks/basics/why-hire-private-trademark-attorney>

United States Patent and Trademark Office. (s.f.). *How much does it cost?* [¿Cuánto cuesta?].

Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://www.uspto.gov/trademarks/basics/how-much-does-it-cost>

United States Patent and Trademark Office. (s.f.). *Trademark basics* [Lo básico de marca registrada]. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://www.uspto.gov/trademarks/basics>

United States Patent and Trademark Office. (s.f.). *Trademark process* [Proceso de una marca registrada]. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://www.uspto.gov/trademarks/basics/trademark-process>

United States Patent and Trademark Office. (s.f.). *What is a trademark?* [¿Qué es una marca registrada?]. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://www.uspto.gov/trademarks/basics/what-trademark>

Ventanilla Única de Comercio Exterior. (s.f.). *Calculadora FOB*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2021, de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/2501.00.11.000L/EE.%20UU>.

We Are Social. (2022). *Digital 2022 - Global Overview Report*, [Digital 2022 - Informe General Global]. Recuperado el 02 de Abril de 2023, de <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-2022/>

Williams, C. (29 de Febrero de 2020). *Most Popular Ethnic Cuisines in America According to Google* [Las cocinas étnicas más populares en Estados Unidos según Google]. Obtenido de Chef's Pencil: <https://www.chefspencil.com/most-popular-ethnic-cuisines-in-america/>