



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

QAYNA F&B CO.: EMPRESA EXPORTADORA DE PRODUCTOS GOURMET EN BASE A SUPERALIMENTOS PERUANOS

Luis Medina-Salinas

Lima, septiembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Medina, L. (2016). Qayna F&B Co.: *empresa exportadora de productos gourmet en base a superalimentos peruanos* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA
SENIOR EXECUTIVE MBA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

**QAYNA F&B Co.: EMPRESA
EXPORTADORA DE PRODUCTOS
GOURMET EN BASE A SUPERALIMENTOS
PERUANOS**

LUIS CARLOS MEDINA SALINAS

Lima, 16 de Setiembre del 2016

Porque son mi base de inspiración para trascender y son mi mejor equipo, es que dedico este legado, con mucho amor, a mi todo, a mi familia: mis hijos Sebastián, Rodrigo, Rafaella y de manera muy especial a Lucero, mi esposa y soporte.

PRÓLOGO

Somos un país orientado a la exportación de productos tradicionales o commodities, siendo muy pocas las empresas peruanas que ofertan y exportan productos procesados gourmet al mundo.

Del mismo modo tenemos una gran biodiversidad de alimentos de muy alto contenido nutricional, llamados en el mundo súper alimentos, los cuales exportamos muy poco y además de manera tradicional, a nivel de materia prima (granel).

Actualmente hay un gran “auge” de la gastronomía peruana de alta cocina, la cual se viene posicionando en diferentes partes del mundo, haciéndola cada día más conocida.

Estados Unidos es el mercado más abierto a nuevos sabores multiculturales, nutritivos y étnicos; así como de gran consumo en productos y gastronomía gourmet.

Hoy en día existe una alta conciencia por los productos saludables y naturales a nivel mundial y Perú tiene una gran diversidad de súper alimentos en todas sus regiones; los cuáles, llevados por chefs de alta cocina a recetas exquisitas, es de donde nacen los productos de QAYNA F&B Co., como salsas, cremas para untar, chutneys y encurtidos; todos en presentación gourmet y en base a vegetales, hortalizas y hierbas aromáticas.

De esta manera, QAYNA F&B Co., presenta una propuesta que va de acuerdo con una tendencia de estilo de vida mundial, creando una solución para una necesidad que crece y satisface lo saludable.

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	11
1.1 TENDENCIAS MUNDIALES Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO	11
GRÁFICO I	11
GRÁFICO II	14
1.2 PUNTOS RELEVANTES A TOMAR EN CUENTA	15
1.3 LA DEMANDA	15
GRÁFICO III	16
GRÁFICO IV	17
1.4 LA OFERTA	17
GRÁFICO V	18
GRÁFICO VI	19
GRÁFICO VII	19
GRÁFICO VIII	20
1.5 CONCLUSIÓN: LA OPORTUNIDAD	20
3. CAPÍTULO II: CONCEPTO DEL NEGOCIO	22
2.1 IDEA DEL NEGOCIO	22
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE PRODUCTOS GOURMET DE SALSAS Y ENCURTIDOS	23
2.2.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	23
GRÁFICO IX	24
GRÁFICO X	24

2.2.2	AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS	25
2.2.2.1	BARRERAS DE ENTRADA	25
2.2.2.2	BARRERAS DE SALIDA	26
2.2.3	AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	26
2.2.4	PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	27
2.2.5	PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	28
	GRÁFICO XI	29
2.3	ANÁLISIS DEL MERCADO DE PRODUCTOS GOURMET DE SALSAS Y ENCURTIDOS EN ESTADOS UNIDOS	30
	GRÁFICO XII	31
	GRÁFICO XIII	32
	GRÁFICO XIV	33
2.3.1	LA RUTA AL MERCADO EN ESTADOS UNIDOS	34
	GRÁFICO XV	34
	GRÁFICO XVI	35
	GRÁFICO XVII	35
	GRÁFICO XVIII	37
2.4	MODELO DEL NEGOCIO	38
2.4.1	VISIÓN	38
2.4.2	MISIÓN	38
2.4.3	OBJETIVO	38
2.4.3.1	QUÉ	38
2.4.3.2	CÓMO	39
2.4.4	VALORES	39
2.4.5	ANÁLISIS FODA	39
2.4.5.1	FORTALEZAS	39

2.4.5.2	OPORTUNIDADES	40
2.4.5.3	DEBILIDADES	40
2.4.5.4	AMENAZAS	41
2.4.6	ESTRATEGIA	42
2.4.7	CONCLUSIÓN: MODELO DE NEGOCIO	42
4.	CAPÍTULO III: PLAN COMERCIAL	43
3.1	MERCADO OBJETIVO	43
3.1.1	SEGMENTO PRIMARIO	43
3.1.2	SEGMENTO SECUNDARIO	43
3.2	PROPUESTA DE VALOR CONSUMIDOR	43
3.2.1	MARCA	43
3.2.2	DISEÑO	44
3.2.3	PRESTACIONES DEL PRODUCTO	44
3.2.4	PRECIO	45
3.3	PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	46
3.4	PROPUESTA DE VALOR AL CANAL	46
3.4.1	COMPAÑÍA	47
3.4.2	EMPAQUE	47
3.4.3	PRESTACIONES DE SURTIDO	47
3.4.4	PRESTACIONES DE MERCHANDISING	48
3.4.5	MÁRGENES DEL CANAL	48
3.4.6	PLAZO DE PAGO	48
3.4.7	TIEMPOS DE ENTREGA	48
3.4.8	TRADE MARKETING	49
3.5	RUTA AL MERCADO QAYNA F&B CO.	49
	GRÁFICO XIX	49

5. CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES	50
4.1 RECURSOS CRÍTICOS	50
4.2 PROCESOS CRÍTICOS	51
4.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES	51
4.4 CADENA DE VALOR QAYNA F&B CO.	52
GRÁFICO XX	53
4.5 FÓRMULA DE RENTABILIDAD	53
4.6 SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO Y CAPACIDADES	54
4.7 ORGANIGRAMA INICIAL QAYNA F&B CO.	56
GRÁFICO XXI	57
4.8 OCTÓGONO INICIAL QAYNA F&B CO.	56
GRÁFICO XXII	58
6. CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO	59
5.1 INVERSIÓN	59
CUADRO 5.1	60
CUADRO 5.2	61
CUADRO 5.3	62
5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS	62
CUADRO 5.4	63
5.3 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO	63
CUADRO 5.5	65
CUADRO 5.6	66
5.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO	66
CUADRO 5.7	67
5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	67
CUADRO 5.8	68

5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO	68
CUADRO 5.9	69
7. CONCLUSIONES	70
8. APÉNDICES	71
ANEXO I	71
ANEXO II	72
ANEXO III	73
ANEXO IV	73
ANEXO V	74
ANEXO VI	74
ANEXO VII	75
ANEXO VIII	75
ANEXO IX	76
ANEXO X	76
ANEXO XI	77
ANEXO XII	78
ANEXO XIII	79
ANEXO XIV	81
9. BIBLIOGRAFÍA	85

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios de la empresa Qayna F&B Co. nace para evaluar la inversión de exportar a Estados Unidos alimentos procesados gourmet.

La empresa opera en Perú e inicialmente exportará encurtidos y salsas gourmet a Estados Unidos, luego a largo plazo se diversificará a otros países y ampliará su portafolio con otros productos gourmet.

Hay que resaltar el escenario adecuado para competir en Estados Unidos debido al Tratado de Libre Comercio con este país.

Qayna F&B Co., es una empresa comercializadora que exporta productos bajo tres pilares, súper alimentos, gastronomía gourmet peruana y artesanales.

Nuestro público objetivo son personas de 30 – 55 años de poder adquisitivo alto que están abiertos a sabores multiculturales y les gusta la gastronomía gourmet y nutritiva.

Nuestros clientes son distribuidores e importadores medianos o pequeños, regionales o locales, especializados en el canal gourmet y de comida de especialidades.

Este mercado de encurtidos y salsas gourmet en Estados Unidos representará 712 millones de dólares en el 2017 y crecerá en promedio 6% anual para los próximos cinco años.

La inversión total realizada será de 86,525 dólares de los cuales 26,000 dólares serán aporte propio (30%) y 60,525 dólares, será el monto a financiar (70%). El financiamiento será a través de inversionistas terceros, obtenidos por QAYNA F&B Co., a una tasa efectiva anual de 20% a cinco años. La tasa interna de retorno es de 181% y el valor actual

neto es de 311,829 dólares, considerando un costo de oportunidad de 25%, con estos resultados podemos indicar que es un plan de negocios rentable.

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1 TENDENCIAS MUNDIALES Y COMPORTAMIENTO DE CONSUMO

51% de los consumidores del mundo están preocupados por cuidar su salud y toman acciones para estar saludables. La forma como están afrontándolo es decidiendo alternativas de alimentos más saludables. (Nielsen 2015 estudio Global de Salud y Bienestar). Vemos en el gráfico que Latinoamérica también sigue esta tendencia.

GRÁFICO I

¿Qué implica comer mejor?



Fuente: Kantar Worlspanel Latam - ConsumerWatch 2011

Los consumidores del mundo están regresando a lo básico, a lo natural, reduciendo los ingredientes artificiales e introduciendo productos que no sean modificados genéticamente (NON GMOs), estos son atributos considerados muy importantes para el 43% de los encuestados a nivel mundial (Anexo I).

Asimismo, los consumidores del mundo desean alimentos altamente funcionales y nutritivos, súper alimentos que contengan beneficios para reducir y prevenir el riesgo de enfermedades y /o promover una buena salud como vitaminas, amino ácidos, fibra y

proteínas. Del mismo modo, buscan reducir el azúcar, colesterol, grasas trans y saturadas y sodio en su alimentación. En Estados Unidos el mercado de alimentos libres de gluten crecerá en 10% hasta el 2020. (EEUU, Specialty Food Association).

Los súper alimentos son alimentos funcionales que superan con creces el contenido nutricional básico en comparación con otros alimentos. Son de composición simple, limpios, ricos en antioxidantes, fito-nutrientes, con altas propiedades anti-edad y de fácil accesibilidad.

El Perú es muy rico en ellos, ya que produce en distintas regiones alimentos como la quinua, kiwicha, cañigüa, aguaymanto, yacón, sachatmate, tarwi, chía, maíz morado, camu camu, pimientos, lúcuma, rocoto, zapallo loche, maca, pimiento, aloe vera, ajíes y una alta variedad de hierbas aromáticas.

Súper alimentos pueden ser frutas, vegetales, nueces, semillas, aceites, granos muchos de ellos comercializados frescos y otros atraviesan por procesos de envasado, de congelado o deshidratado, logrando mantener sus propiedades saludables y naturales como si hubiesen sido mantenidos puros. Se llegan a mantener como alimentos enteros y retienen las mismas características vistas en su estado natural, pudiendo obtener de ellos cereales, salsas, cremas, postres, bebidas, snacks, barras de cereal, encurtidos y otros.

Estos súper alimentos proveen relevantes beneficios para la salud, mejorando el sistema cardiovascular, el sistema óseo, la salud cerebral, el sistema inmunológico y de energía.

Entre el 2011 y 2015 los súper alimentos lanzados han crecido 202%, entre el 2014 y el 2015 fue un 70% para productos que contienen Chía, mientras un 27% de incremento para los que contienen Quinoa; siendo Estados Unidos el país de mayor número de lanzamientos de este tipo de productos, con un 30% de los lanzamientos mundiales.

Otros factores que influyen en la compra son las preocupaciones medio ambientales y socio-económicas. 35% piensan en comprar productos orgánicos y hierbas o ingredientes locales y nativos saludables y nutritivos. La evolución del consumo de productos orgánicos (certificación orgánica) es potencialmente creciente a nivel consumidor y retail (Anexo II).

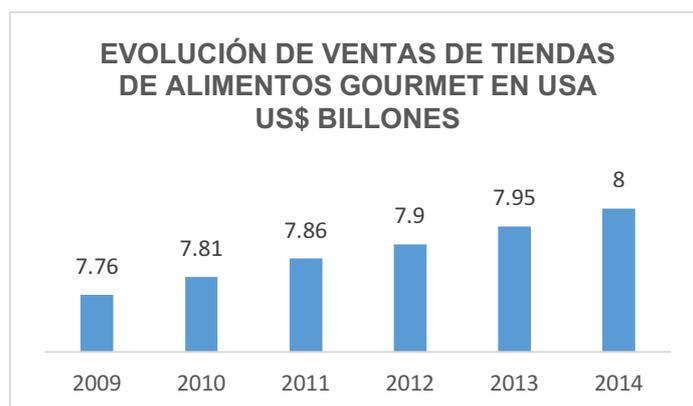
Asimismo el 27% de la población mundial está dispuesto a pagar un precio Premium por estos productos. Los consumidores más jóvenes son los que están más dispuestos a pagar un precio Premium por atributos saludables en los alimentos. (Anexo IX).

Para el 25% de los adultos norteamericanos es importante que los alimentos que compran o consumen contengan sabores multiculturales o de diferentes etnias, mientras que el 32% de los milenians dicen lo mismo. (EEUU, Specialty Food Association).

El consumidor multicultural muestra relevante influencia de compra en el mercado americano. Es el grupo de más rápido crecimiento representando US\$3.4 trillones del consumo en el país, este súper grupo de consumidores que incluye los afro-americanos, los asiáticos americanos y los hispanos representan el 38% de la población con una proyección a ser la mayoría al año 2044. Todos muestran interés por productos orgánicos que representen un valor de identidad cultural y de responsabilidad social. (Nielsen Research 2015 – US Specialty Food Association)

El tamaño del mercado de alimentos gourmet, a través de tiendas gourmet, fue en el 2014 de US\$ 8 billones en Estados Unidos y tiene una tendencia creciente 4% en los últimos 5 años (Gráfico II), siendo el mercado gourmet de condimentos, salsas y encurtidos de US\$ 1.8 Billones en el año 2014.

GRÁFICO II



Fuente: © Statista Portal 2016

Los productos gourmet (specialties) presentan tendencia creciente en canales de ventas, aparición de mayores tiendas: gourmet, specialties y groceries (gráfico II).

Los consumidores que compran alimentos gourmet son el 47% de los adultos compradores en los Estados Unidos. Una de las ciudades de mayor concentración de tiendas de alimentos gourmet y restaurantes sofisticados es San Francisco, mencionada en la revista Specialty Food Association, como ciudad eje en el consumo de alimentos multiculturales y étnicos. Otras ciudades importantes son Los Ángeles y Nueva York.

Un segmento importante dentro de los consumidores de este tipo de productos es la colonia judía (certificación Kosher) considerada de alto consumo de productos gourmet.

La gastronomía peruana está siendo considerada como una de las principales cocinas emergentes en alto crecimiento en Estados Unidos y Europa. Del mismo modo, Perú es reconocido por su diversidad de insumos alimenticios de sus tres regiones y de su herencia culinaria andina. Top chefs del mundo están en la cresta del movimiento gastronómico, remarcando el valor que ha tomado la cocina peruana colocándola en el radar, llegando a exportar marcas de restaurantes peruanos gourmet en más de 40 países. (US Specialty Food Association). *“Los americanos están enamorados de la cocina peruana. Su alcance*

se extiende a través de diferentes culturas” Jesús Delgado, Peruvian Executive Chef at Tanta Washington.

1.2 PUNTOS RELEVANTES A TOMAR EN CUENTA

Una ventaja competitiva que tiene Perú con Estados Unidos es el Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual establece arancel cero para partidas arancelarias de salsas, cremas y encurtidos.

Del mismo modo, la Food and Drug Administration (FDA), ente regulador y de control de los alimentos que ingresan a Estados Unidos brinda información actualizada constante, procesos rápidos y sencillos para la obtención de licencias y permisos de exportación a través de su web digital.

Es necesario que la empresa comercializadora que exporta productos alimenticios a Estados Unidos cuente con las certificaciones y registros exigidos para que sean comunicados en la etiqueta.

1.3 LA DEMANDA

Dentro de los productos gourmet, elaborados en base a súper alimentos, se tienen a los encurtidos y salsas (Anexo XIII: glosario de términos). Los encurtidos permiten conservar los vegetales y frutas durante mucho tiempo, y además tiene la ventaja de que sus características nutritivas y organolépticas se mantienen y las salsas de los súper alimentos, especialmente de los ajíes son lo más saludable del planeta según el Instituto Chile Pepper de la Universidad de New Mexico *“Los investigadores están trabajando en vincular los pimientos picantes con el tratamiento de la diabetes tipo 2, las enfermedades cardiovasculares, la inflamación, pérdida de peso y el cáncer”*.

Los encurtidos regeneran y benefician la flora intestinal, la cual promueve la normal función gastrointestinal, regula nuestro metabolismo y la absorción de nutrientes. El intestino

produce y alberga el 80% de nuestro sistema inmunológico, el 70% de dopamina (adrenalina) y el 90% de serotonina.

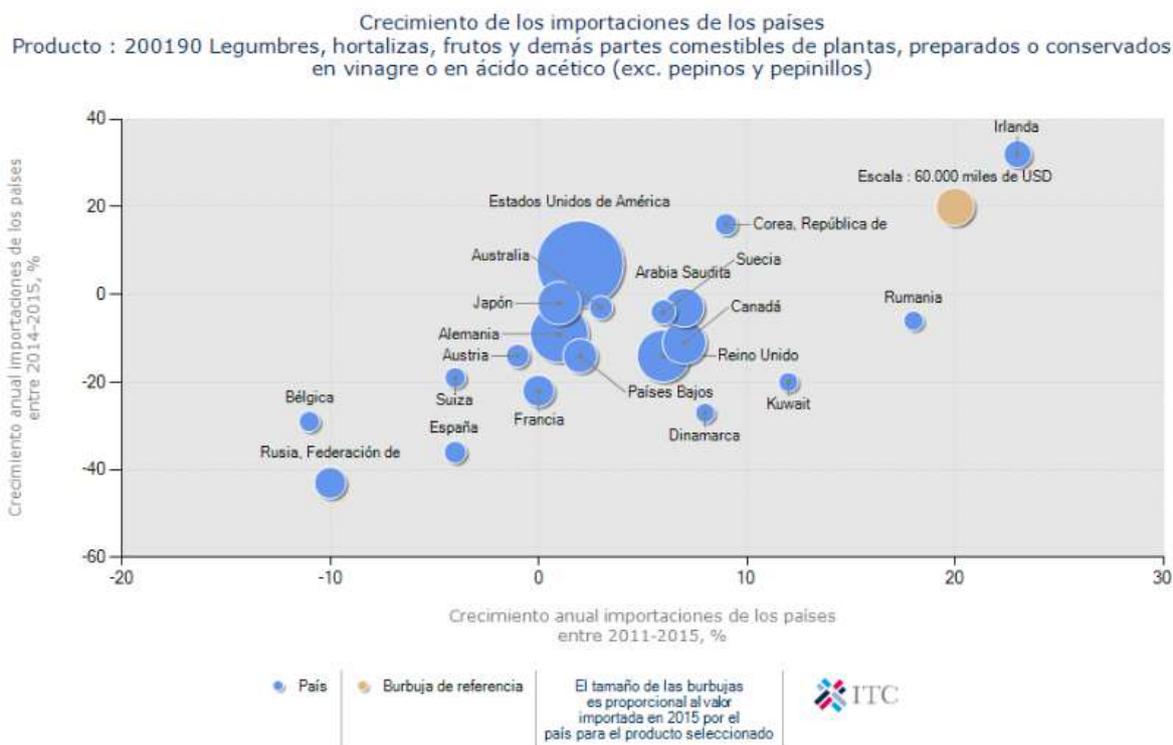
Finalmente, los encurtidos son ricos en pro bióticos, vitaminas, minerales, activan enzimas que ayudan a la digestión, remueven toxinas del cuerpo, eliminan anti nutrientes y otros.

Nos enfocaremos en analizar dentro de los encurtidos y salsas la demanda de las categorías en donde se cuente con los recursos en Perú, es decir productos peruanos que sean súper alimentos y estén disponibles.

En el mundo las importaciones de encurtidos de vegetales y frutas excepto pepino y pepinillo son de US\$ 1.397 billones y se incrementaron en 2% del 2011 al 2015. (Anexo III). Estados Unidos representa el 24% de las importaciones mundiales, siendo el principal país que importa este producto, del 2011 al 2015 ha crecido 2% y 7% en el año 2015.

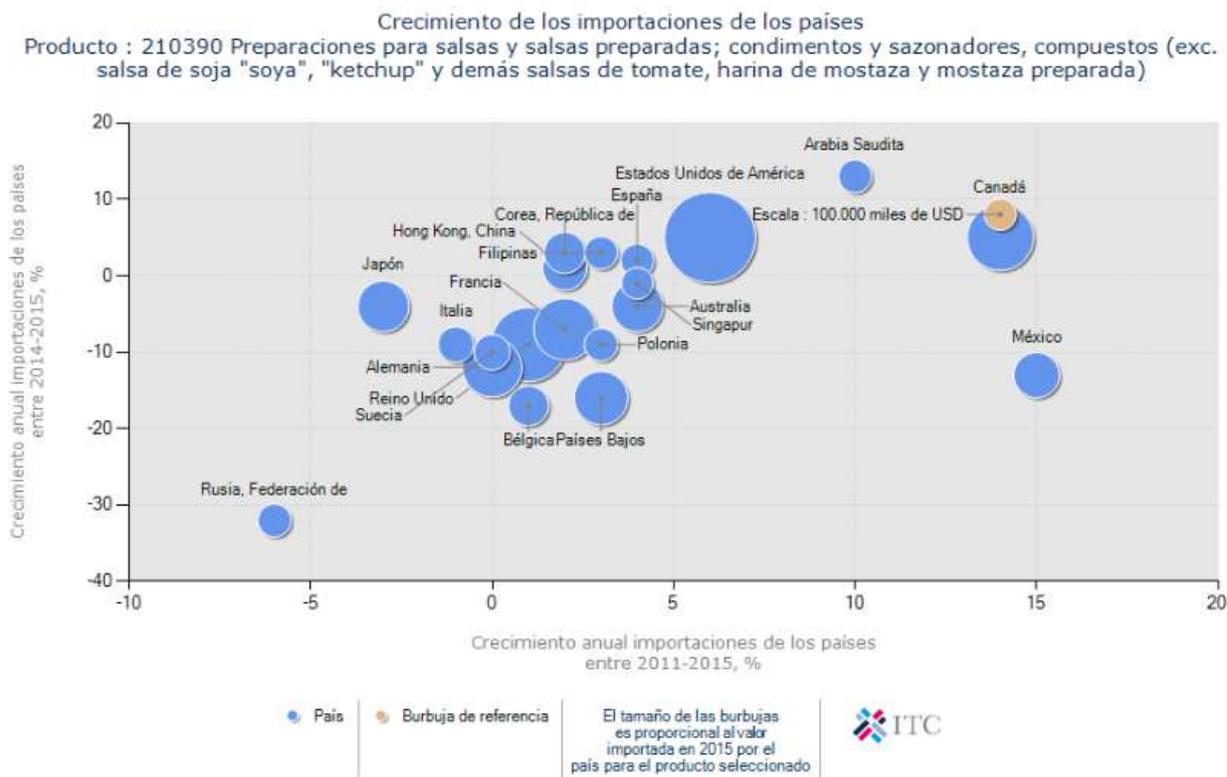
(Gráfico III)

GRÁFICO III



Asímismo, las importaciones mundiales de salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonzadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de tomate, harina de mostaza y mostaza preparada) son de US\$ 8.131 billones y se han incrementado del 2011 al 2015 en 4%, siendo Estados Unidos el principal importador de este producto representando un 10% de las importaciones mundiales (Gráfico IV), del 2011 al 2015 ha crecido 6% y en el 2015 creció 5%. (Anexo IV)

GRÁFICO IV



1.4 LA OFERTA

Es necesario mencionar que, de acuerdo a terminología de EEUU: 1 billón de dólares en EEUU es igual a 1,000 millones de dólares en Perú. Es lo mismo en siglas USD 1 MM en Perú.

1,339 billones de dólares son las exportaciones mundiales de encurtidos de vegetales y frutas excepto pepino y pepinillo, del 2011 al 2015 ha crecido 3%. Los principales países exportadores son México (13%), China (11.3%), Turquía (10.7%), España (6.9%) y en el octavo lugar Perú (4.9%). (Anexo V).

Las exportaciones mundiales de salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonzadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de tomate, harina de mostaza y mostaza preparada) son de US\$ 8.524 billones, ha crecido del 2011 al 2015 en 4%. Los principales países exportadores son Estados Unidos (13.7%), China (10.3%), Alemania (7.2%), Tailandia (6.9%) e Italia (6%). (Anexo VI)

En el Perú las exportaciones al mundo de encurtidos y salsas son de US\$ 78 millones (Gráfico V) y 32 mil toneladas en el 2015 (Gráfico VI). A lo largo de los últimos 5 años ha crecido en valor las exportaciones pero decrecido en cantidad. La gran mayoría de las exportaciones peruanas de salsas y encurtidos son productos que se comercializan con poco valor añadido y vendido para marcas blancas. El principal socio comercial de Perú para estos productos es Estados Unidos y crece del 2015 al 2014.

GRÁFICO V

Exportaciones del Perú Millones US\$ FOB

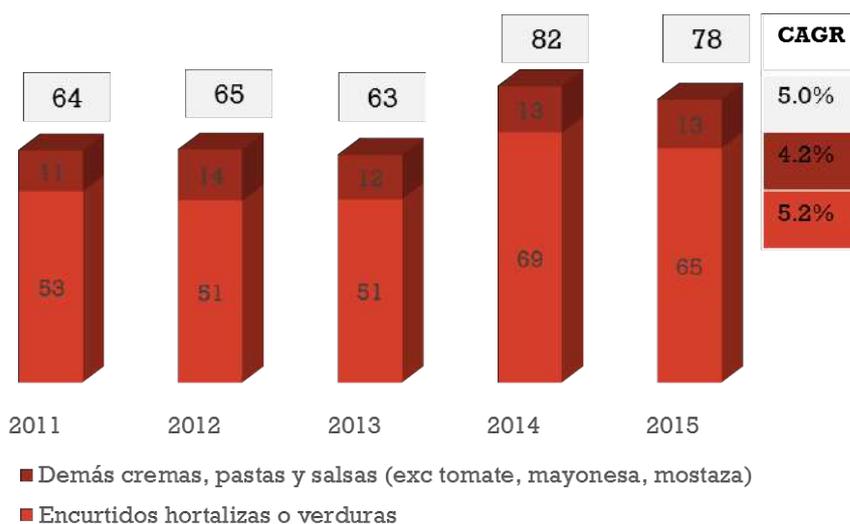
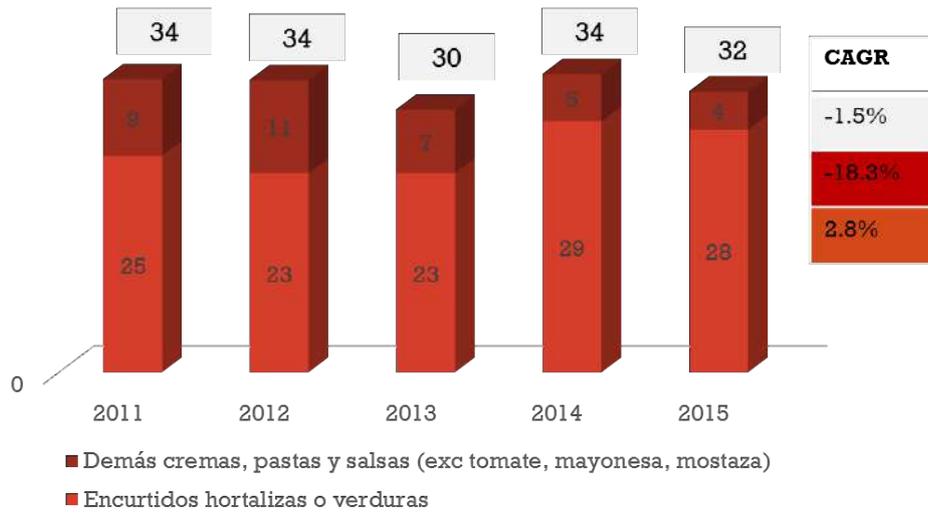


GRÁFICO VI

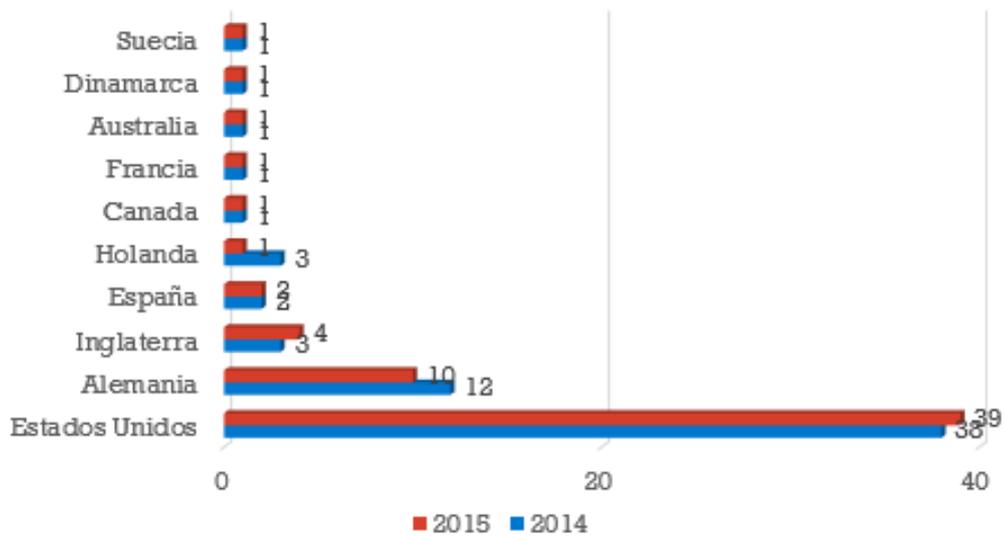
Exportaciones del Perú en Mil Toneladas



Fuente: Aduanas Perú, elaboración propia

GRÁFICO VII

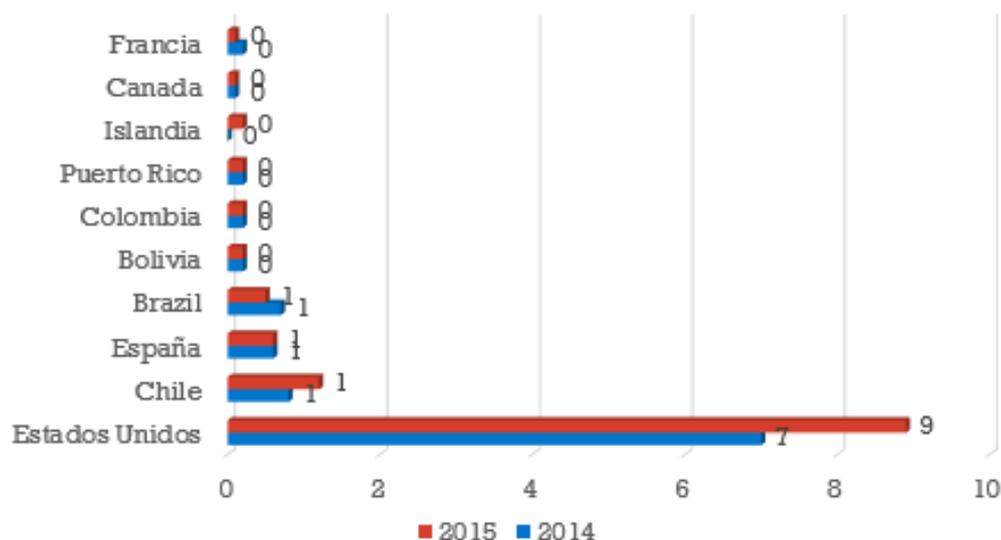
Principales países que importan de Perú encurtidos Millones US\$ FOB



Fuente: Aduanas Perú, elaboración propia

GRÁFICO VIII

Principales países que importan de Perú cremas, pastas y salsas Millones US\$ FOB



Fuente: Aduanas Perú, elaboración propia

1.5 CONCLUSIÓN: LA OPORTUNIDAD

La evolución del consumo de súper alimentos (productos alimenticios gourmets, alimentos multiculturales y étnicos), es exponencialmente creciente a nivel global.

Los súper alimentos peruanos son considerados y aceptados como uno de los más potenciales del mundo a nivel nutricional.

La gastronomía peruana es considerada como una de las mejores del mundo y en auge de crecimiento (cantidad de restaurantes peruanos gourmet invaden América y Europa). Los consumidores buscan disfrutar de buena gastronomía y probar nuevas alternativas y sabores.

La balanza comercial en EEUU es negativa para éstas categorías de alimentos (salsas, cremas y encurtidos), habiendo una gran demanda por este tipo de productos.

Los súper alimentos peruanos en productos como salsas, cremas y encurtidos representan una oportunidad de oferta potencial para el mercado de alimentos gourmet y saludable en Estados Unidos, principalmente en California.

CAPÍTULO II: CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.1 IDEA DEL NEGOCIO

Para aprovechar la oportunidad de la demanda de súper alimentos peruanos y el mercado creciente gourmet en Estados Unidos se crea Qayna F&B Co. S.A., primera empresa peruana, comercializadora de súper alimentos, que empezará exportando las categorías de salsas y encurtidos gourmet a dicho mercado, cuya receta es elaborada por chefs de alta cocina peruana (Trade Commission of Perú in New York).

La empresa, inicialmente realizará su enfoque en los estados de California y Nueva York, reconocidos y catalogados como principales mercados de penetración de la actual y potencial creciente gastronomía mundial, en la que Perú es reconocido como uno de los siete países con gastronomía de lujo y a la vez, son estados donde existen la mayor concentración de consumidores con apertura a probar nuevos sabores multiculturales, demostrado en los robustos canales de distribución y la mayor cantidad de tiendas especializadas gourmet, retail de especialidades y abarrotes, en este tipo de productos (Specialty food magazine).

Qayna F&B Co., ofertará dentro de su portafolio clave, encurtidos y salsas gourmet, elaborados por chefs, utilizando super alimentos nativos del país, fusionados con hierbas, vegetales, hortalizas frutos y especies también nativas, que hacen de éstos productos únicos y pioneros del Perú para el mundo, manteniendo el formato artesanal (Specialty & artisan food).

La categoría de salsas tendrá presentaciones de cremas para untar (spreads), dips, chutneys y salsas de ajíes, presentando un exquisito mix de sabores, haciéndolas productos delicatessen, especializados y únicos al igual que los encurtidos.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE PRODUCTOS GOURMET DE ENCURTIDOS Y SALSAS

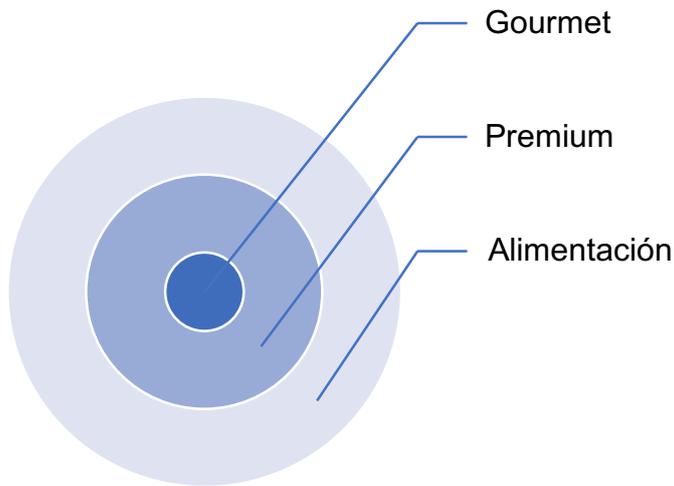
El sector de productos gourmet en el año 2009 de Estados Unidos y Europa fue de US\$ 120 billones, teniendo una tasa de crecimiento anual del 5% entre 2004 al 2009, esta tendencia creciente se mantiene en la actualidad. En el 2014 fueron US\$ 10 billones salsas y encurtidos gourmet en estos mercados.

2.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Actualmente existe una pequeña oferta de productos gourmet en base a súper alimentos de empresas peruanas hacia el mundo y a EEUU, por lo que existe un mercado insatisfecho en este nicho (Anexo XII y XIV) . Éstas empresas peruanas que exportan sus productos bajo el nombre de gourmet, son catalogados en Estados Unidos como, productos Premium¹ (ver gráfico IX) pero no a través de los canales gourmet, sino a través del retail tradicional, siendo considerados productos con poco valor agregado, no aprovechando una oferta diferenciada (Gráfico X).

1. Ver Glosario de Término

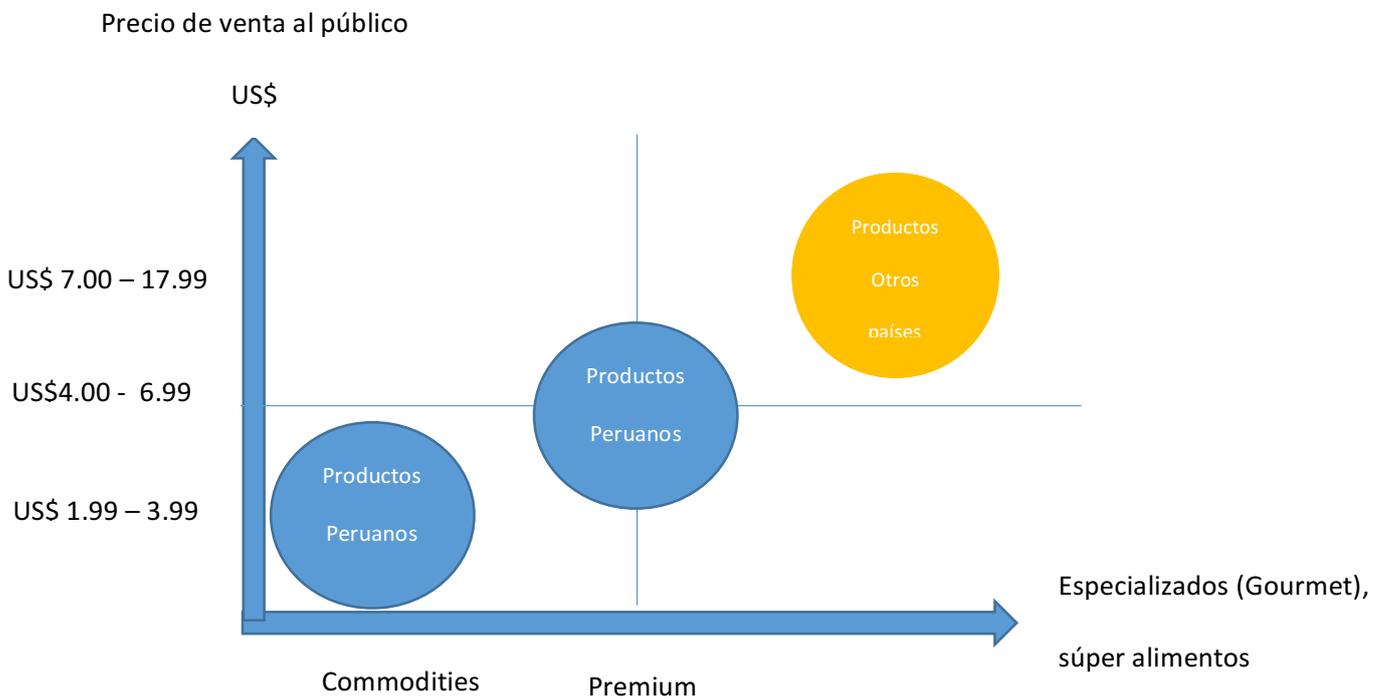
GRÁFICO IX: Terminología Gourmet, Premium, Alimentos básicos



Fuente: Euromonitor, Trade map, 2015

GRÁFICO X

PRECIOS DE ENCURTIDOS Y SALSAS PREMIUM Y GOURMET EN ESTADOS UNIDOS



2.2.2 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

Ingresar al mercado de súper alimentos gourmet es difícil para las empresas peruanas debido a la estrategia que manejan para vender sus productos, pues éstas focalizan el producto fresco y los altos volúmenes de productos tradicionales.

Asímismo, en la producción de los productos gourmet, debe prevalecer el estilo artesanal y los secretos de la gastronomía peruana de alta cocina, asegurando una constante innovación.

Las cuatro empresas principales productoras y exportadoras de encurtidos y demás salsas (excluyendo ketchup y mayonesa) son: Sociedad Agrícola Virú, Gandules, Danper y Camposol, representando el 83% del mercado total. Estas empresas, exportan productos para marcas blancas (private label), siendo su principal foco a nivel industrial el volumen y la cantidad. Las empresas Gandules y Danper poseen dentro de su portafolio productos gourmet que son comercializados a nivel nacional, y exportados a través de marca blanca y no en los canales gourmet sino en el retail tradicional. Esto significa que muy pocas empresas representan una amenaza para el segmento gourmet y súper alimentos en esta categoría (Anexo VII).

2.2.2.1 BARRERAS DE ENTRADA

La mayoría de importadores o distribuidores trabajan y confían en la experiencia y marca de las empresas que producen o comercializan productos gourmet de países especializados como Francia, Italia, España, México, Gran Bretaña, Alemania, garantizados por su alta calidad y sabor, lo que indica que es un reto entrar al mercado como empresa gourmet versus los productos existentes. La ventaja es que los productos que oferta QAYNA F&B Co. son productos de súper alimentos y la cocina peruana está en boga, lo que los hace potencialmente atractivos. Hoy en día, tratan de entrar también al mercado de Estados Unidos, países como India, Túnez, Indonesia, Tailandia, Australia y

otros, altamente competitivos en economías de escala, por lo que también serían competencia en calidad y precio.

Es relevante el conocimiento del manejo de la ruta al mercado (route to market – RTM) o gerenciamiento de canales de venta del segmento, en este caso canal gourmet y de especialidades en alimentos, lo que incluye distribuidores de supermercados de productos naturales, distribuidores de supermercados gourmets y de especialidades, distribuidores de tiendas gourmet y distribuidores de hoteles y cruceros, restaurantes, caterings y cafeterías; sin ello y sin foco en desarrollar los productos en estos canales que es donde se debe estar no se considera una exitosa penetración.

El negocio de productos gourmet es de constante innovación, de altos márgenes y de menores volúmenes que los productos tradicionales o commodities.

El tratado de libre comercio (TLC) es una ayuda que facilita la exportación en las categorías mencionadas: salsas y encurtidos.

Del mismo modo, cumplir con las regulaciones y certificaciones requeridas por el FDA (Food and Drug Administration) para el producto, facilita la entrada a Estados Unidos.

2.2.2.2 BARRERAS DE SALIDA

Para empresas pequeñas y medianas, la barrera de salida es baja, pues en las empresas que están en sus inicios, no existe alta inversión, no presentan cartera pesada y aún está en su primera etapa, muchas no tiene equipos de producción, contratan servicios de terceros. Para la mayoría de las grandes empresas, sí sería alta la barrera de salida por la inversión realizada y otros factores.

2.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existe un agresivo dinamismo de productos gourmet, donde prevalece la innovación y desarrollo constante; así como altos los estándares de calidad. Los principales países

consumidores de productos gourmet son Estados Unidos (siendo el primero), Francia, Reunido Unido, Italia, Alemania y España. Debido a la tendencia creciente de consumo de comida internacional y de fusión se ha originado una gran demanda de productos gourmet típicos de diferentes regiones. Es así que los productos gourmet de la cocina peruana podrían ser sustituidos por otras cocinas como la mediterránea, mexicana, oriental, china, japonesa, tailandesa, todas ellas cocinas consideradas de carácter gourmet y las mejores del mundo. (revistaalimentos.com)

2.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los insumos utilizados en la fabricación de los productos gourmet de la empresa son súper alimentos, teniendo una exigente demanda, una estacionalidad definida, y agricultores atomizados (pequeños y muchos), lo cual puede afectar el precio de compra de los mismos, siendo un riesgo de abastecimiento y es en épocas de ausencia de insumo, donde el proveedor tiene mayor poder de negociación, lo cual se debe minimizar con un acuerdo comercial y trabajando con proveedores muy profesionales, los que aún son escasos.

La responsabilidad del abastecimiento de la materia prima es de la empresa prestadora de servicios de maquila, que se encarga del proceso de producción completo hasta antes del envasado y embalado. Existen pocas empresas que brindan el servicio de maquila que cumplen con los requisitos y certificados de exportación, principalmente para Estados Unidos exigidos por el FDA, por lo cual el poder de negociación es bajo como fuerza competitiva; así como los costos por batchs de producción de bajos volúmenes son altos.

El poder de negociación de éstas empresas es alto. Existen pocas empresas prestadoras de servicio de maquila medianas, cuyo único negocio es sólo el de brindar servicio de maquila, las que están creciendo y especializándose cada vez más en la producción de éstas categorías, siendo éstas las que tienen mucha apertura para trabajar con empresas que recién empiezan sus negocios, haciendo sinergia y despegando juntas. Éstas son las

empresas que QAYNA F&B Co. tiene como socios en esta etapa de su cadena de valor, siendo una ventaja para costos competitivos y en el desarrollo e innovación de los productos, manteniendo un alto estándar de calidad; pues son empresas que al procesar productos para empresas que exportan al extranjero, cumplen con los requisitos y certificaciones de los países objetivo.

Es importante mencionar que siempre es necesario firmar un acuerdo de confidencialidad de las recetas de los productos con las empresas que los maquilan, cuidando de ésta manera, QAYNA F&B Co., su originalidad de innovación y su derecho de propiedad intelectual, siendo penado por ley, si la otra empresa divulga las recetas.

Del mismo modo, la producción de insumos orgánicos es creciente, pero aún muy pocos agricultores cuentan con las certificaciones requeridas, lo que hace que aún exista riesgo en la producción para gran escala y escasez de este tipo de productos.

Los principales abastecedores son los propios agricultores, las comunidades de agricultores, las asociaciones de productores, los acopiadores, los mayoristas y los grandes mercados de vegetales y hortalizas. Con una buena planificación y programa de compra anual, el gerenciamiento con proveedores asegura el abastecimiento de los insumos para la producción.

2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Existe una gran demanda insatisfecha en el nicho de súper alimentos gourmet; sin embargo, se tiene un alto poder de negociación del canal, ya que los importadores y distribuidores grandes, trabajan con firmas de países desarrollados (primer mundo), con los que trabajan años y presentan poca apertura hacia empresas de países emergentes.

La ruta al mercado (Route to market – RTM) es compleja y es un reto en Estados Unidos. La oportunidad está en distribuidores medianos, pequeños, regionales o locales; así como

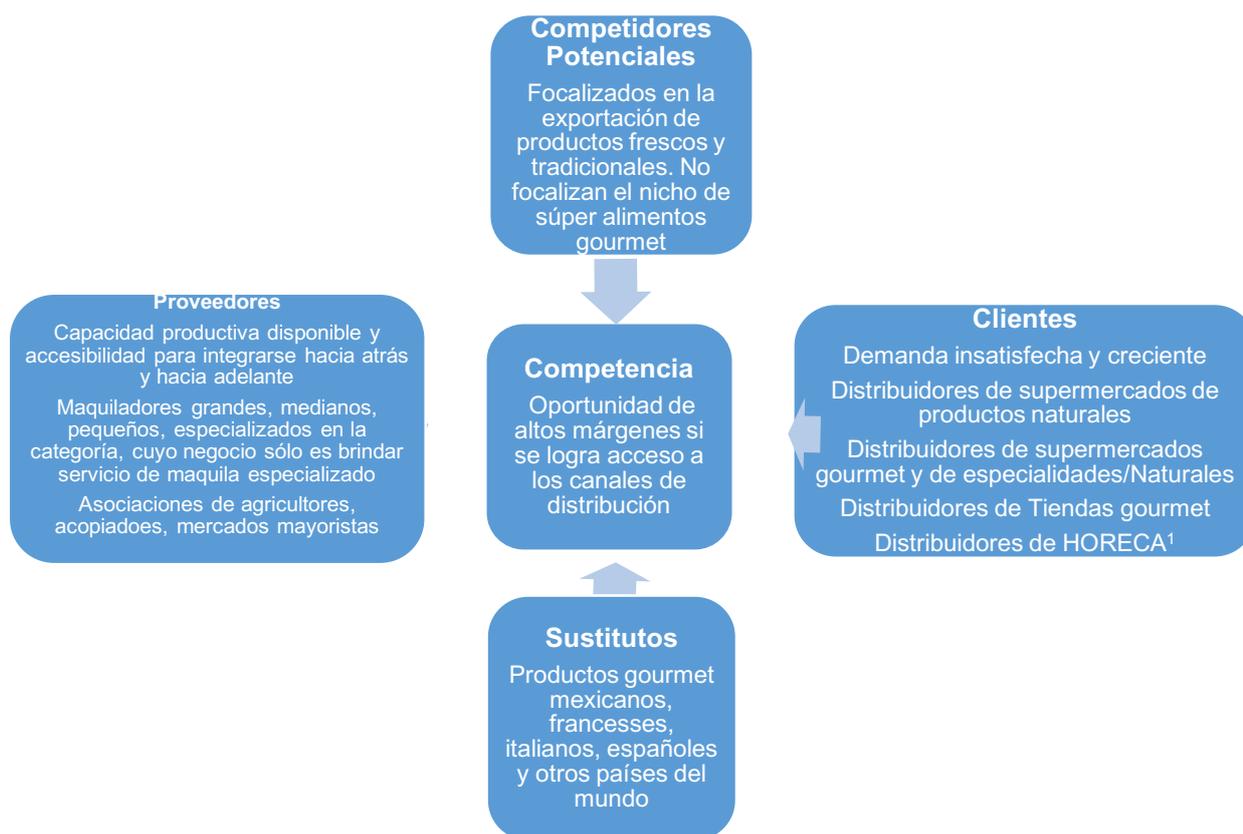
también importadores que puedan hacer las ventas a agentes y brokers en el resto del país.

Podría existir la posibilidad que el retail gourmet importe directamente también.

En el gráfico XI se presenta el resumen del análisis del sector:

GRÁFICO XI

ANÁLISIS DEL SECTOR



Fuente: Elaboración propia (2016)

1. HORECA: Hoteles, restaurantes y cafeterías, incluye cruceros.

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO DE PRODUCTOS GOURMET DE ENCURTIDOS Y SALSAS EN ESTADOS UNIDOS

Del mercado gourmet conformado por Europa y Estados Unidos, éste último representa la mitad del mercado gourmet (USD 60 billones y es el mercado de Specialty Food más importante del mundo en el año 2009, ver punto 2.2), para el año 2015 este mercado se ha duplicado siendo US\$120 billones (Speciallty Food Association 2015), de los cuáles US\$ 4.5 billones es el mercado de encurtidos y salsas gourmet en Estados Unidos en el año 2014.

El mercado Gourmet de Estados Unidos es referente mundial no sólo por su tamaño sino también porque es el referente de las principales innovaciones del sector que después se introducen en Europa. (Infocenter 2009).

La zona de California (Los Ángeles, San Francisco, Orange County y San Diego), New York, Miami, Chicago y Dallas son zonas de consumo de productos gourmet y dónde la conciencia de gastronomía saludable empieza a marcar diferencia. (Specialty Food Magazine). *Estas ciudades tienen una población de mediana edad, de poder adquisitivo medio y alto, con un PIB per cápita y un nivel de educación altos, donde los consumidores están más abiertos a productos y sabores de otros lugares del mundo, bien por su conocimiento de la cocina internacional, por el carácter multicultural de las urbes o por la influencia de turistas extranjeros. (Infocenter 2009). (Gráfico XII)*

GRÁFICO XII

PRINCIPALES CIUDADES CON APERTURA A NUEVAS GASTRONOMÍAS



Fuente: USA Food & Beverage Market Study, Junio 2013, Switzerland Global Enterprice

Las importaciones de Estados Unidos de encurtidos en el 2015 fue de US\$332 millones y creció 7% en el último año (Anexo VIII), el 67% de estas importaciones están dentro de la categoría de demás hortalizas y vegetales (Anexo IX) excluyendo alcachofas, frejoles, pimientos, etc), siendo la demanda de estos productos muy diversificada.

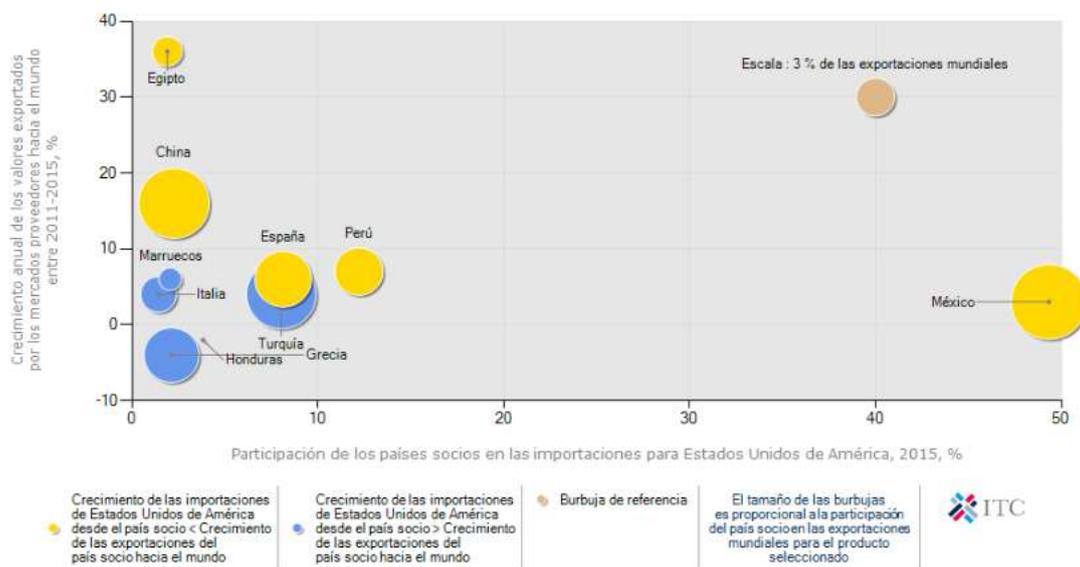
Asímismo, las importaciones de las demás salsas fueron en el 2015 US\$ 865 millones, teniendo una tendencia creciente los últimos 5 años de 6% (Anexo X), el 53% de estas importaciones representa la categoría de otras salsas, excluyendo los demás condimentos, salsa de tomate, entre otras, indicando que la demanda de productos es muy variada. (Anexo XI).

Estados Unidos importó de Perú US\$ 40 millones en encurtidos en el 2015, teniendo el 12% de participación, siendo el segundo país más importante a quien le importa encurtidos después de México (49%), creciendo 11% en el último año. Del mismo modo importó US\$ 7.6 millones de demás salsas de Perú (0.9% de participación), ocupando el puesto 16 de

la lista de los países que exportan a Estados Unidos las demás salsas. Estas importaciones de Perú crecieron 33% en el último año y tiene una tendencia creciente en los últimos 5 años.

GRÁFICO XIII: COMPARACIÓN DE IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS 200190

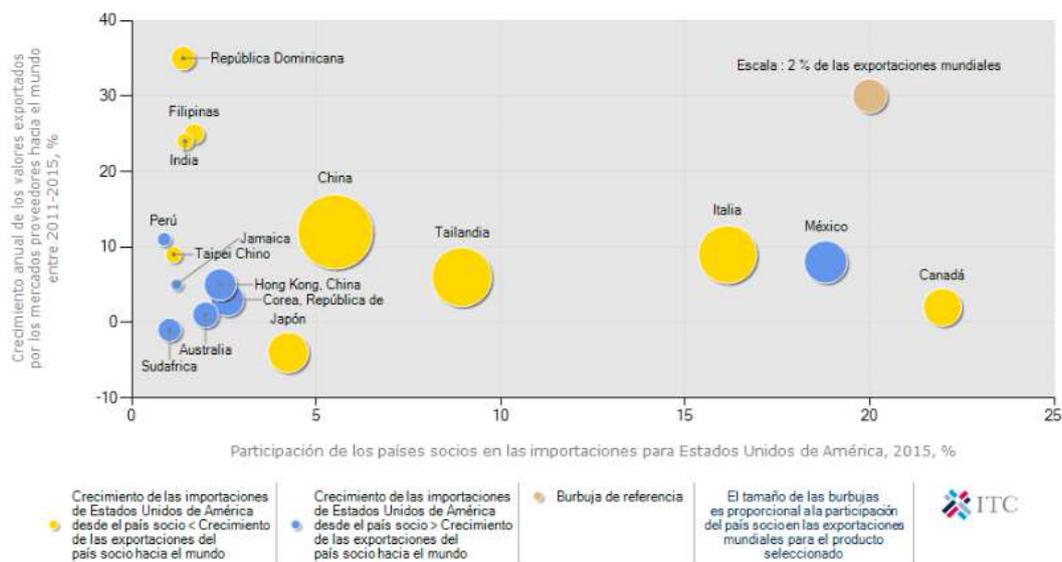
Perspectivas para una diversificación de países proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2015
 Producto : 200190 Legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético (exc. pepinos y pepinillos)



Fuente: Trademap 2016

GRÁFICO XIV: COMPARACIÓN DE IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS 210390

Perspectivas para una diversificación de países proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2015
 Producto : 210390 Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonzadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de tomate, harina de mostaza y mostaza preparada)



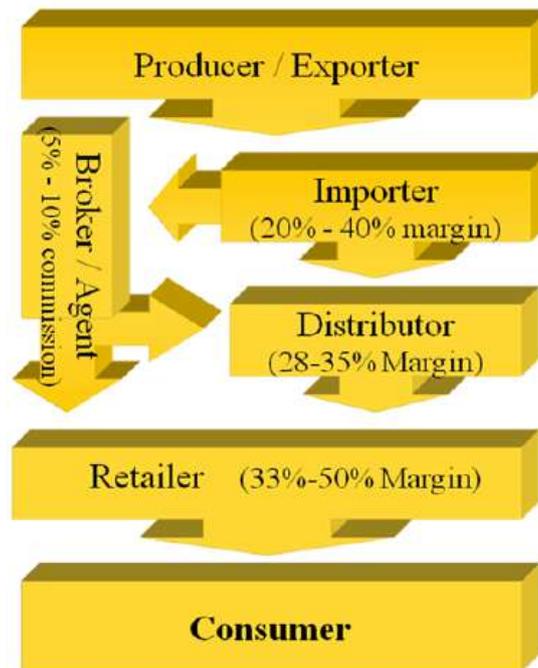
Fuente: Trademap 2016

El mercado de las exportaciones peruanas a Estados Unidos tiene una tendencia creciente a ser más concentrado, las 7 principales empresas que exportan a Estados Unidos encurtidos y demás salsas hacen 92% de participación del total de las exportaciones a ese país, creciendo 6 puntos porcentuales del 2014 vs 2015 (Anexo XII). Estas empresas comercializan productos para marca blanca. El 90% de las exportaciones peruanas son para los principales supermercados americanos y sus productos son vendidos a precio bajo, de poco margen, conocidos como commodities, pero de altos volúmenes, tal como son el espárrago, alcachofa, pimiento piquillo y pastas y salsas básicas para cocinar. (Entrevistas a empresas Gandules, Camposol y A&B).

El canal de distribución empieza con los distribuidores e importadores, agentes, brokers y estos llegan al retail de tiendas especializadas o gourmet, tiendas de productos naturales, orgánicos, llegan a los supermercados regionales o locales de alimentos gourmet y de especialidades. Un canal al cual también llegan es el de Hoteles, Restaurantes, catering (HORECA) y cruceros.

2.3.1 MÁRGENES DE LA RUTA DE MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

GRÁFICO XV: RUTA AL MERCADO EN ESTADOS UNIDOS



Fuente: Bord Bia, Irish Food Board Nov 2014

En este gráfico se observan los márgenes de la cadena de valor del canal en Estados Unidos, datos relevantes para las negociaciones con en cada etapa de la misma.

Las principales cadenas de tiendas de productos gourmet, naturales y de especialidades en Estados Unidos, están listadas en el Gráfico XVI.

GRÁFICO XVI RETAILERS GOURMET, DE ESPECIALIDADES Y NATURALES



Fuente: Bord Bia, Irish Food Board Nov 2014

La mayor parte de la distribución de productos naturales y especialidades en los Estados Unidos se hace a través de distribuidores nacionales 70%. Gráfico XVII

GRÁFICO XVII

DISTRIBUIDORES DE ESTADOS UNIDOS DE PRODUCTOS NATURALES Y ESPECIALIDADES



Fuente: Bord Bia, Irish Food Board Nov 2014

El precio en el punto de venta, de los encurtidos y demás salsas o pastas peruanas que se exportan a Estados Unidos, oscila entre los USD 1.99 hasta los USD 4.99 como precio de venta al consumidor en el punto de venta y son reconocidos como étnicos y comercializados en ese tipo de canal. Muy pocas son las empresas peruanas, como Danper o Gandules que tienen productos Premium; sin embargo, con una gran oportunidad de direccionarlos a los canales donde está este nicho.

Los productos gourmet o especialidades tienen un precio en el punto de venta entre los USD 7.99 hasta los USD 17.99, dependiendo de la exquisitez de los insumos, valor nutricional, presentación, encontrándose en las principales cadenas de tiendas gourmet, retail, tiendas de productos naturales y orgánicos, artesanales y HORECAS (en este canal existe presencia pero difieren las presentaciones).

El mercado de Estados Unidos es un mercado de alto consumo de este tipo de productos y valoran sus propiedades nutricionales y el sabor de sus diferentes insumos, con apertura hacia lo innovador y practicidad en su uso y el probar nuevas alternativas de consumo.

Es un mercado de alto dinamismo en la categoría, presentando muchas adquisiciones de empresas de productos gourmet, orgánicos y alta inversión en social media para el branding y venta virtual de este tipo de productos en los últimos cinco años. Es así que la promoción y publicidad de los productos gourmet que han realizado diferentes empresas en Estados Unidos para lograr un determinado posicionamiento son: presencia en medios de comunicación tradicional, Internet (E-commerce), participación en ferias, degustación, otros eventos como turismo gastronómico y marketing social.

Así frente al perfil de consumidor tradicional (un adulto pudiente mayor de 50 años), ha variado la ingesta de estos productos gourmet relacionándose cada vez más con determinados estilos de vida como los "Foddies" (aficionados a la comida y a la bebida), jóvenes adultos (entre 25 y 40 años). Infocenter 2009

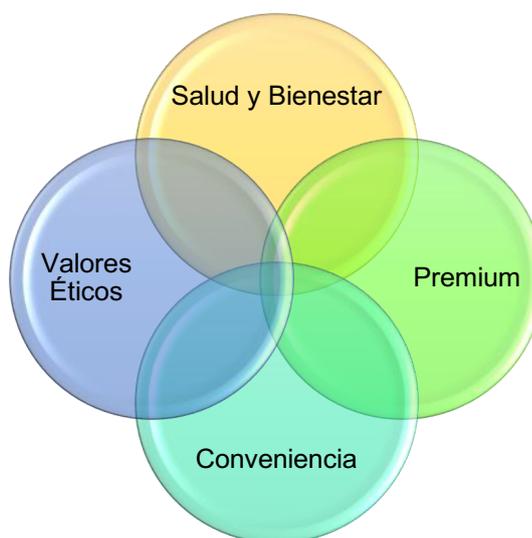
Se trata de un consumidor que más allá del poder adquisitivo, tienen un gusto refinado y están dispuestos a pagar un precio superior por productos con súper alimentos, donde la calidad, la exclusividad, la innovación y la diferenciación prima; así como están dispuestos a probar nuevos sabores multiculturales y gourmet, desde milenials hasta adultos mayores de 65 años. Los más jóvenes dicen que los distinguen y sienten status, placer así como viven fitness (Kantar World Panel).

Muchos de los nuevos productos lanzados al mercado en fechas recientes combinan aspectos de las cuatro tendencias:

GRÁFICO XVIII

CONVERGENCIA DE LAS CUATRO TENDENCIAS

SALUD Y BIENESTAR	PREMIUM	CONVENIENCIA	VALORES ÉTICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Nutrición • Beneficios añadidos • Fresco • Orgánico 	<ul style="list-style-type: none"> • Lujo/exclusividad • Personalización • Gourmet • Exótico /sabores • Marca • Multicultural • Artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> • Listo para consumir • Para llevar • Porciones /Individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio Justo • Respeto al medio ambiente • Orgánico • Origen /local



2.4 MODELO DE NEGOCIO

2.4.1 VISIÓN

Ser la empresa peruana número uno en la creación, exportación y comercialización de productos elaborados con súper alimentos nativos para el selecto mercado gourmet de Estados Unidos, manteniendo lo artesanal y alto estándar de calidad.

2.4.2 MISIÓN

Generar satisfacción de vida, a través de consumidores de selecto paladar, abiertos a consumir una oferta de productos nutritivos, gourmet, exquisitos y artesanales de alta calidad, basados en súper alimentos, especies y hierbas aromáticas, nativas de Perú. Productos saludables, diseñados y creados por chefs de alta cocina de la deliciosa gastronomía peruana.

2.4.3 OBJETIVO

2.4.3.1 QUÉ

Actualmente, se exportan de Perú a Estados Unidos USD 78 millones anuales en las categorías de encurtidos y salsas como total (no son productos gourmet y no entran alimentos commodities como espárragos, pepinos y otros).

Estados Unidos importa del mundo USD 13,5 billones anuales sólo de productos gourmet en las categorías de salsas y encurtidos.

El objetivo es superar en ventas USD 450 mil en el primer año de operaciones, con un EBITDA mínimo de 4% y superar los USD 800 mil después del tercer año, con un EBITDA de 10% (crecimiento de acuerdo al Mercado y análisis de sector) hasta alcanzar una demanda estable mínima rentable después del tercer año y permita superar ventas de USD 1.2 millones anuales luego del año 5, con un EBITDA que supere el 15% de los ingresos.

2.4.3.2 CÓMO

Esto se realizará a través de una estrategia sólida y diferenciada en la innovación de productos y manejo óptimo de portafolio, con extensiones de nuevas líneas de negocio dentro de la visión y misión como snacks saludables, bebidas (emolientes) u otros.

Del mismo modo se desarrollarán planes de negocio en conjunto con socios: proveedores y distribuidores, acciones de posicionamiento de la marca, activaciones en los canales de venta, comunicación virtual: social media y E-Commerce, revistas y visual merchandising.

Se tendrá una estructura organizacional que soporte la operación y su crecimiento; así como flexibilidad para dar respuesta constante a cambios del entorno y finalmente un excelente manejo de los recursos financieros para soportar la velocidad del negocio.

2.4.4 VALORES

La compañía centrará su cultura en la Innovación y tecnología, la mejora continua, la pasión del día a día, la integridad en sus acciones, el desarrollo de su gente y la excelencia en toda la cadena de valor.

2.4.5 FODA

2.4.5.1 FORTALEZAS

La empresa tiene productos en base a súper alimentos, de alta nutrición, nativos, con tendencia creciente exponencial a nivel global.

Del mismo modo, tiene una ventaja competitiva por tener una sólida estrategia de diferenciación por innovación.

Se tiene un robusto conocimiento del Gerenciamiento de la ruta al mercado (RTM) y canales de venta en los Estados Unidos, principalmente en California y Nueva York.

Finalmente, se tiene a Chefs que elaboran recetas gourmet "in house".

2.4.5.2 OPORTUNIDADES

Mencionamos a las siguientes como relevantes y potenciales: El auge y boom de gastronomía peruana, el consumidor estadounidense demuestra una alta tendencia hacia el consumo de productos nutritivos, saludables, de sabores multiculturales, gourmet y artesanales.

Es una categoría rentable y de alto margen, de precios Premium, lo cuál la hacen muy atractiva.

Es un negocio que maneja categorías de productos de fácil integración vertical hacia atrás y hacia adelante en el mediano plazo.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) es un soporte que facilita la exportación a Estados Unidos.

California y Nueva York, son los estados foco, para el ingreso e inicio de acciones, a través de distribuidores medianos y pequeños, regionales o locales.

Se tiene una ventana de generar un alto valor (equity) de la marca, pues si le gusta al consumidor, regresa por ella. Existe lealtad a la marca y al producto.

2.4.5.3 DEBILIDADES

Se presentan algunas que hay que tomar medidas al respecto y éstas son: la producción es terciarizada y muy pocos maquiladores cuentan con las certificaciones requeridas para la exportación y calidad alta que tiene que tener el producto.

Existe un alto poder de negociación de maquiladores, proveedores de otros insumos, por lo que se tiene que cuidar mantener los costos competitivos.

Las certificaciones de productos orgánicos, étnicos y saludables son de alto costo, aunque no sean necesarias, pues se pueden aprovechar otros claimers de bajo costo o inclusive sin costo, ya estandarizados.

Los distribuidores e importadores de gran tamaño (masters), especializados y con años de experiencia en el canal gourmet, están focalizados en hacer negocios con países de primer mundo, con años de experiencia y que garantizan confianza en la calidad de sus productos; por lo que no serán fácil de conseguirlos.

La marca no es conocida y se requiere de un plan sólido a fin de generar valor (equity).

Se requiere de alta actividad de comunicación como activaciones de canal y éstas son de alto costo.

2.4.5.4 AMENAZAS

Se tienen como potenciales amenazas a los competidores potenciales y todos los demás productos sustitutos.

Del mismo modo, existe dependencia del proveedor del servicio de maquila y se tiene que tener la capacidad de reaccionar ante un término de contrato.

Es necesario mencionar que siempre se está expuesto a fenómenos naturales o siniestros que afecten la producción y abastecimiento de insumos, por lo que hay que prevenir y priorizar las estacionalidades y pólizas de seguro.

Finalmente estar al día con las nuevas certificaciones o tratados de comercio que puedan declarar o emitirse, tener cuidado desde cuando es la vigencia y hasta que fecha; así como también estar alerta de lo que puede suceder con otros países.

2.4.6 ESTRATEGIA

QAYNA F&B Co. se concentrará en el diseño y creación de productos; así como de su comercialización.

El abastecimiento de materia prima, la producción y material de embalaje será realizado por empresas proveedoras; del mismo modo serán, el operador logístico y agente de aduanas.

Importante mencionar que la estrategia de la empresa implica el desarrollar capacidades que soporten la operación de los productos y modelo de negocio que ofrece, a fin de asegurar su ejecución (ver capítulo IV: Plan de operaciones).

La estrategia será entrar a un nicho de mercado desabastecido, y será por diferenciación en innovación con productos altamente solicitados como súper alimentos, aprovechando el auge de la gastronomía peruana y el segmento gourmet.

Es un mercado económicamente atractivo, por el alto margen y precios que se manejan, de fácil integración y de potencial crecimiento.

Se iniciarán acciones a nivel geográfico por el estado de California, teniendo a San Francisco y Los Ángeles como ciudades objetivo. Luego, en el mediano plazo, se focalizará Nueva York. Ésta se realizará a través de importadores y distribuidores territoriales medianos y pequeños, interesados en desarrollar la marca y los productos, especialistas en los canales objetivos.

2.4.7 CONCLUSIÓN MODELO DE NEGOCIO

La empresa opera de acuerdo a la estrategia que demuestra sostenibilidad en el tiempo, logrando su rentabilidad mediante el incremento de margen neto, mejorando la eficiencia de activos e incrementando la eficiencia de apalancamiento. Todo en su conjunto mejora el ROE para el accionista o dueño.

CAPÍTULO III: PLAN COMERCIAL

3.1 MERCADO OBJETIVO

3.1.1 SEGMENTO PRIMARIO

Nicho potencial desde los 30 años, incluyendo millenials y adultos hasta 55 años, de ingresos adquisitivos anuales altos, consumidores de productos gourmet, nutritivos, saludables y con apertura a probar nuevas experiencias gastronómicas y nuevos sabores multiculturales. El estado prioritario de ventas es California, será el foco inicial.

3.1.2 SEGMENTO SECUNDARIO

Será el canal de Hoteles, Restaurantes de alta gama, caterings y cruceros de lujo en California.

Posteriormente, Nueva York, será el foco en el mediano plazo.

3.2 PROPUESTA DE VALOR CONSUMIDOR/ CLIENTE

La ecuación es: $PV: MxDx(Qp+Qs)/\$xT$, la cual se detalla a continuación.

3.2.1 MARCA

La marca es QAYNA, cuyo significado en quechua es herencia culinaria saludable de los incas, su slogan es "Saborea y disfruta con pasión!" ("Taste and enjoy with passion"), es nueva y requiere hacerse conocida. Es muy atractiva, transmite su esencia de disfrutar nuevos sabores exquisitos y saludables a través de super alimentos nativos de Perú y gourmet, elaborados por renombrados chefs y se logra mantener lo artesanal en el proceso de producción, transmite una experiencia de vida única y especial.



3.2.2 DISEÑO

Cada producto tiene una receta única, elaborada por chefs de alta cocina, manteniendo la gastronomía peruana, utilizando insumos súper nutritivos y la calidez artesanal con un sabor exquisito.

Los insumos vienen de la gran biodiversidad de las regiones naturales del Perú, costa, sierra y selva; así como del norte, centro y sur, principalmente vegetales, hortalizas, ajíes y hierbas andinas.

<u>Súper Alimentos</u>		
Zapallo Loche	Pallar	
Tarwi	Aguaymanto	
Maíz morado	Pimiento morrón	
Quínua	Cocona	
Chía	Rocoto	
Huacatay	Sacha tomate	
Sal de Maras	Ají Charapa	
Chincho	Membrillo	
Yacón	Aloe vera	
Muña	Aceituna	

Los beneficios de éstos productos nativos son nutritivamente exponenciales, sanadores y previenen muchas enfermedades.

3.2.3 PRESTACIONES DE PRODUCTO

Facilidad y practicidad en su uso y consumo, utilizado en reuniones o eventos sociales y en casa, al momento que al consumidor le provoque comer delicatessen o productos gourmet sofisticados, Qayna es una excelente opción, va con todo tipo de comida y se

puede consumir en todo momento, como entree o aperitivo, con carnes, comida de mar, brochetas, parrillas y otros.



QAYNA F&B Co. es la primera empresa de exportación de súper alimentos gourmet que asegura productos de alta calidad de formulación patentada.

El portafolio oferta diversas presentaciones sofisticadas de salsas y encurtidos nutritivos, saludables, sin gluten y menos grasa y azúcar que los de la competencia.

Así mismo los productos vienen en presentación fácil de consumir y fácil de llevar.

Es relevante mencionar los exquisitos y distintos sabores, únicos, provenientes de la combinación de hierbas, especias, vegetales, hortalizas y frutas que los componen.

3.2.4 PRECIO

El precio es premium y alto acorde al mercado gourmet, equilibrado entre costo y beneficio. Estará alineado en proporción a las presentaciones de la competencia, según el peso de cada producto.

Nuestras presentaciones son de dos tamaños, los cuáles han sido resultado del focus group realizado por QAYNA F&B Co. en San Francisco, Los Angeles y Nueva York. La primera presentación tiene un peso 385 g y los precios oscilan entre USD 12.00 y USD 17.00, de acuerdo a costo de insumos.

La segunda presentación es de un peso de 220 g y los precios oscilan entre USD 9.00 y USD 12.00, de acuerdo a costo de insumos.

Es relevante mencionar que el margen de canal es muy atractivo e incentiva la cobertura y accesibilidad de los productos hacia el consumidor.

3.3 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Será focalizada en activaciones en algunos puntos de venta, degustaciones, publicaciones y reportajes en revistas de alimentos gourmet (gourmet business), publicaciones de la Specialty Food Association (diarios, e-mails), estrategia online (social media, Facebook, web: www.qayna.com), constante información a través de brochures y capacitación a vendedores del distribuidor y al retail sobre los beneficios de los productos, packs promocionales de lujo para temporadas especiales como Navidad, Thanks Giving's Day, Día del padre, Día de la madre y otros.

También se estará en constante contacto con los agregados comerciales de Perú en Estados Unidos (PromPerú y Adex) y participando en las principales ferias de productos gourmet como Fancy Food Show en San Francisco, Nueva York y la Expoalimentaria en Lima.

Del mismo modo, el distribuidor o socio también realizará activaciones y algunas publicaciones en revistas del canal.

Toda esta inversión, con el objetivo de crear conocimiento, valor y prestigio de marca para el usuario final.

3.4 PROPUESTA DE VALOR AL CANAL

La ecuación es la siguiente: $PV: CxEx(QS+QM)/1/(m \times p) \times LT$, la cuál se detalla a continuación.

3.4.1 COMPAÑÍA

Primera empresa peruana innovadora en trabajar con súper alimentos gourmet en las categorías de salsas y encurtidos, idea creada, patentada y gerenciada por un equipo de profesionales peruanos con el objetivo de trascender, de dejar un legado para el país, brindando un servicio de responsabilidad social, ayudando a la comunidad y a las asociaciones de agricultores en su desarrollo, beneficiándolos e impulsando el crecimiento de productos con valor nutritivo y valor agregado para el país.

Otro valor de la empresa es la marca QAYNA, que une herencia culinaria, boom gastronómico, productos altamente nutritivos y lo artesanal; empresa cuya estrategia es la de diferenciación por constante innovación de sabores basados en la biodiversidad de los recursos de la agricultura del Perú.

3.4.2 EMPAQUE

Para salsas, un tamaño de 220 g y para encurtidos 385 g., ambos, de porciones individuales, de vidrio, en presentación gourmet, en cajas de cartón de 12 unidades, fácil de transporte y almacenaje. La caja será de material reciclado con el logo de la marca impresa. Vida útil de un año, igual que el del mercado para el anaquel y almacenes.

3.4.3 PRESTACIONES DE SURTIDO

Se tiene un portafolio distintivo, de productos únicos, de súper alimentos peruanos en presentaciones gourmet, que hoy en día no existe en los canales del mundo. Se distribuirá en tiendas especializadas artesanales gourmet (en su mayoría cadenas regionales), tiendas de productos orgánicos, frescos y naturales, tiendas delicatessen de vinos y productos de lujo, retail de productos gourmet y orgánicos (plataformas grandes, medianas y pequeñas), canal de HORECA de lujo y cruceros de lujo.

3.4.4 PRESTACIONES DE MERCHANDISING

Campañas promocionales estacionales, novedades en la presentación del envase y packs promocionales de lujo para introducción y posicionamiento del prestigio de la marca dentro del mercado nicho.

3.4.5 MARGEN PARA EL CANAL

Es atractivo y variado, según la exclusividad de la cadena y la zona, este es más alto, hay zonas de mucho poder adquisitivo, lo cual compensa también con el precio. Según el rol de la ruta al mercado (RTM), el distribuidor puede estar entre el 20 y 30% de margen y el supermercado especializado en la categoría (retailer) entre el 30 y 50%.

3.4.6 PLAZO DE PAGO

El objetivo es trabajar con el distribuidor / importador al contado, 50% adelantado y 50% al momento de la liberación del Bill of lading y retiro de la mercadería en puerto destino. Existirá flexibilidad de acuerdo al INCOTERM con el que se trabaje y también existirá la opción de 30 días de crédito, de acuerdo a clasificación de la empresa; en este caso, se va a trabajar con COFACE o EXPEDIUM US, empresas globales aseguradoras, con reportes de historial de pago de clientes en Estados Unidos.

El distribuidor recibirá los pagos de acuerdo a lo acordado con los diferentes canales; hoy en día pagan al contado, a siete días, a treinta y hasta sesenta días, dato importante para el capital de trabajo del negocio.

3.4.7 TIEMPOS DE ENTREGA (LEAD TIME)

Los tiempos de entrega son en 30 días, vía marítima, una vez hecho el pedido y colocado el pago del 50% adelantado. Vía aérea sería en cinco días hasta puerto de destino, desde hecho el pedido y abonado el adelanto.

3.4.8 TRADE MARKETING

Inversiones eficientes en el canal, con retorno y beneficios, no gastos, todas las inversiones serán medidas en un balanced scorecard con indicadores de gestión como costo versus venta y margen operativo de la actividad ejecutada.

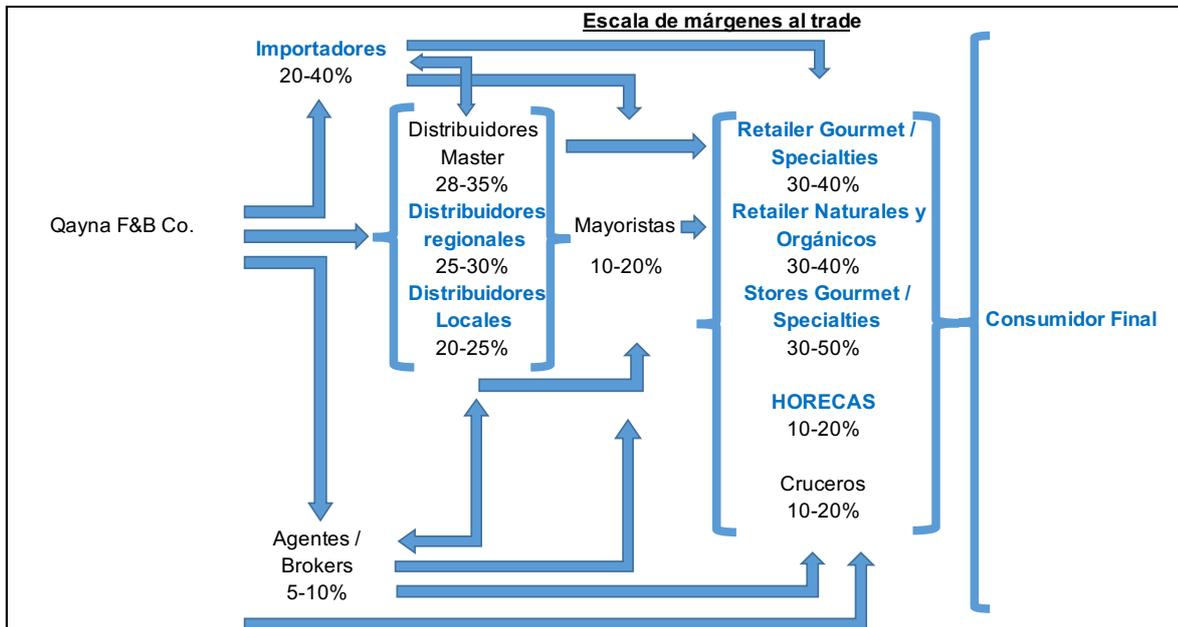
Se realizarán inversiones desde un category management, showroom, participación en feria, una degustación, folletería, premios, sorteos de fidelización CRM o incentivo a la fuerza de ventas.

3.5 ESQUEMA DE RUTA AL MERCADO (RTM)



GRÁFICO XIX: RUTA AL MERCADO QAYNA F&B CO.

Route to Market Qayna



CAPÍTULO IV. PLAN DE OPERACIONES

4.1 RECURSOS CRÍTICOS

La empresa cuenta con un equipo de excelentes profesionales con un amplia experiencia en el sector, en el mercado americano y en la comercialización. Inicialmente será un equipo de pocas personas que irá creciendo al ritmo de las necesidades del negocio.

Se tiene empresas socias (proveedoras y compradoras) con sólido expertise en el negocio, que respaldan la operación y generan un costo que permite competir con alto margen y las cantidades requeridas por el cliente final.

Se tiene un producto muy innovador, único en el mercado, en Perú y en el mundo, con mucho potencial, son los primeros súper alimentos gourmet, aprovechando la tendencia saludable global; así como el "boom" de la gastronomía peruana.

Se tiene una marca potente, QAYNA, con un slogan que invita al consumidor a probar sabores nuevos y nutritivos, manteniendo el status gourmet y artesanal: "TASTE AND ENJOY WITH PASSION!". El reto es hacerla conocida y hay mucha oportunidad al ser el paraguas de productos únicos en ese mercado.

Se tiene expertise en el manejo de canales de distribución en EEUU, además, la empresa inicialmente exportará a distribuidores e importadores, esperando en el mediano plazo integrarse hacia delante.

Se cuenta con información al día a través de la Specialty Food Association de EEUU, sus noticias y reportes; así como fuentes internas.

Se cuenta con la inversión total para el primer año del proyecto.

4.2 PROCESOS CRÍTICOS

El diseño y el desarrollo del producto es la estrategia de diferenciación por innovación. Se tiene un área en constantes pruebas, elaborados por chefs y probados a nivel industrial por un equipo de ingenieros de industrias alimentarias.

Así se recurra a servicios de maquila de producción por terceros, éstos socios cumplen con los requisitos, certificaciones y experiencia exigidos para la exportación a Estados Unidos.

El Plan de Marketing y comercial, es un plan sólido, explicado en la propuesta de valor, identificando bien el segmento, mercado potencial, canales, precios, atributos, recursos críticos a tener en cuenta, respaldados por la capacidad de financiamiento, demostrando un negocio rentable a través de su propuesta de valor y valor percibido.

El acercamiento a clientes y canales será constante, inclusive la capacitación y entrenamiento a la Fuerza de Ventas de los mismos, será constante. Ellos mismos degustarán el producto, se les capacitará a nivel de distribución, técnicas y procesos de ventas en este segmento de mercado y se recibirán ideas y retroalimentación de los vendedores a fin de ponerlos en práctica y puedan tener un buen sistema de incentivos que haga eficiente el ratio inversión/ beneficio.

La empresa contará con un sistema de información o ERP amigable y fácil de gestionar, que será la herramienta básica de los procesos, control y medición de indicadores de gestión corporativos

4.3 IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES

Tener en consideración la relevancia y significado del buen direccionamiento y ejecución de la estrategia y utilización de recursos y procesos, aseguran un crecimiento del ROE.

ROE: Beneficio Neto/ Capital : Incremento de Margen neto + mejora de la eficiencia de activos +crecimiento del apalancamiento.

Esto permitirá el incremento de ingresos, reducción de costos y mejora en el uso de los activos.

4.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Utiliza las capacidades del negocio y consolida el margen y rentabilidad del mismo.

Ilustración 1: Partes de la Cadena de Valor



² M. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York, Free Press, 1985).

GRÁFICO XX. CADENA DE VALOR DE QAYNA F&B CO.

Infraestructura	Financiamiento cubierto para inicio de acciones y primer año de operaciones Headquarters de Qayna F&B Co. en Lima, Perú Cultura competitiva de Innovación y Liderazgo de marcas, canales y mercados Equipo de profesionales con know how competitivo en EEUU y Latam Mercado potencial y negocio rentable y atractivo	MARGEN
I+D	Constante inversión en I+D, pero ésta es baja: creación de nuevos productos, experimentos	
Compras	Agresivas negociaciones con proveedores (mejora de precios para QAYNA) Contratos o acuerdos comerciales y asegurar abastecimiento y economía de escala Mantener buena relación con proveedores (socios) a través de reuniones de seguimiento de gestión	
Producción	Prestación de servicios de proveedor de maquila (socio) e instalaciones Abastecimiento de materia prima responsabilidad del proveedor de maquila Producto terminado y materia prima en almacenes del proveedor de maquila Prestación de servicios de proveedores de material de envasado y embalaje Operación de envasado y embalado en almacén del proveedor de maquila	
Logística	Traslado de producto terminado por operador logístico a destino final, según INCOTERM negociado Prestación de servicios de operador logístico genera confianza (acuerdo)	
Finanzas, Administración y IT	Establecimiento de procesos y políticas corporativas para todas las áreas Flujo de caja y Capital de trabajo relevantes para el funcionamiento de la empresa Sistema ERP para todas las transacciones y balance scorecard	
Ventas	Importadores y Distribuidores pequeños y medianos con foco en el desarrollo de QAYNA Venta al contado y plazo de entrega estipulado Visitas a canales una vez por trimestre o más de ser necesario (California, Estados Unidos)	
Distribución	A cargo de los distribuidores e importadores Se exporta y aplica márgenes entre canales establecidos en RTM Distribuidores territoriales en San Francisco (4), Los Ángeles (4), Orange County (1), San Diego (2) Mantener buena relación y planes de trabajo en conjunto con distribuidores (socios)	
Marketing	Inversión alta inicialmente en activaciones en puntos de venta Participación en Ferias Internacionales (Fancy Food Show en EEUU y Expoalimentaria en Perú) Comunicación a través de internet, revistas, redes sociales, web, Specialty Food Association Cross Merchandising, Category management y Cierre de contratos con HORECAS y otros clientes Promoción de la marca con Adex y Prom Perú	
RRHH	Ambiente y clima laboral motivador Evaluación de desempeño y sistema de incentivos Capacitación y entrenamiento: teoría y en campo (viajes) Línea de carrera y promoción interna en el mediano plazo (tercer año) Bajos gastos administrativos	
Servicio de Post Venta	Servicio de atención al consumidor y canal en EEUU a través del call center de los distribuidores Enfoque en resolución de problemas	
Comercialización y Exportación de salsas y encurtidos gourmet a California, EEUU		

4.5 FÓRMULA DE RENTABILIDAD

Con respecto al modelo de ingreso al nuevo mercado, éste será con un margen atractivo para el distribuidor / importador, competitivos en el canal, serán distribuidores medianos o pequeños, regionales o locales. Las ventas serán direccionadas en tiendas o cadenas de especialidades gourmet (Premium), tiendas de súper alimentos y orgánicas o de productos de tendencia hacia lo saludable y retail orientado este tipo de productos y asegurar su rotación. El objetivo inicial es superar USD 450 mil de ingresos el primer año con un EBITDA de mínimo 4%.

Con respecto a la estructura de costos, se tiene contemplado que estos mejorarán conforme mejore el crecimiento de ingresos y así aprovechar economías de escalas con

proveedores. Está dentro del plan que la inversión y costos serán mayores, inclusive un poco altos al depender de terceros y volúmenes aún no estandarizados que superen el punto de equilibrio. La ventaja es que es un mercado de alto margen y ahí está el soporte y lo que contrarresta esta inicial dependencia.

El Margen de contribución unitario es alto, cubre los costos de estructura y asegura la rentabilidad objetivo.

Se tiene planteado un Plan de operaciones, donde la estructura organizacional, procesos, recursos y control, soportan el volumen de ventas objetivo, la logística de entrega, despachos, rotación de inventarios, utilización de activos y todas las demás demandas de la empresa a través de cada una de sus áreas o departamentos.

4.6 SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO Y SUS CAPACIDADES

El negocio es potencialmente rentable e interesante porque Qayna es la primera marca peruana de productos hechos en base a súper alimentos, que son gourmet, artesanales, elaborados por chef de alta cocina manteniendo el boom de la cocina peruana en las categorías de salsas y encurtidos.

Esto es muy atractivo para el RTM (canal o trade) y para el consumidor, existe una fuerte tendencia hacia el consumo de éstos productos y es un nicho insatisfecho de productos exquisitos con un alto margen y segmento de precio Premium, en tiendas boutique e inclusive retail Premium de este segmento de mercado.

Qayna F&B Co. diseña y crea las recetas con chefs de alta cocina gourmet, siendo cada una, única en el mercado y diferenciada por su innovación y creatividad en el uso de los insumos y la biodiversidad de los mismos.

Luego terciariza la producción con una empresa socia que cumple con los estándares de calidad, certificaciones y flujo de proceso requeridos que el mercado americano exige:

acondicionamiento de materia prima, cocinado en marmitas, liquado, pasteurización, esterilización y sellado en caliente, generando vacío.

Esta empresa, asegura el abastecimiento y calidad de materia prima o insumos a utilizar en el proceso y la cantidad de producto por batch, según órdenes de pedidos del distribuidor o importador en Estados Unidos, asegurando un proceso de alta calidad, según normas ISO y HACCP.

Qayna F&B Co. tiene un mecanismo de control al respecto a través de un contrato de servicios y acuerdo de gestión y confidencialidad; así como a través de reuniones antes y después de cada proceso productivo, en las que se monitorean los indicadores de gestión trabajados en conjunto con el proveedor. También tiene presente a un supervisor de producción y calidad en las instalaciones del maquilador.

Por otro lado, la empresa es responsable de brindarle a la empresa proveedora del servicio de maquila el packing, como es el envase, la etiqueta y el material de embalaje o cajas de cartón. En la misma fábrica se embala y se obtiene el producto terminado listo para exportación (precio EX-WORKS y FOB Callao).

Luego el operador logístico, contratado por Qayna F&B Co. Transporta la mercadería hasta el Callao y la traslada desde Lima a Estados Unidos o la coloca en Callao precio FOB; esto dependerá del sistema de incoterm utilizado con el cliente o comprador.

El distribuidor / Importador recepciona la mercadería en el puerto de destino, la traslada a sus almacenes y la comercializa a los canales mencionados con los márgenes respectivos, asegurando tener todas las herramientas para lograr con éxito el posicionamiento e introducción de la marca; así como la rentabilidad en toda la cadena de valor.

La rotación por producto de esta categoría es en promedio de cada tres meses, según encuesta realizada a los store managers de varias tiendas de especialidades gourmet.

4.7 ORGANIGRAMA INICIAL DE OPERACIONES

La empresa iniciará acciones con un organigrama muy pequeño a nivel de número de personas, pero grande a nivel de operatividad. Luego irá creciendo junto con los requerimientos del negocio. Se cuidará la gestión comercial, financiera, producción, calidad y marketing internacional en un inicio, respaldado por varios servicios de terceros como la maquila, la contabilidad, el operador logístico, etc.

A continuación, podemos observar el organigrama funcional inicial de la empresa, donde se verán las posiciones relevantes para el inicio de acciones y las bases para el crecimiento futuro (gráfico XXI)

4.8 OCTÓGONO INICIAL DE OPERACIONES

Nos permite apreciar que es una empresa con una estrategia de penetración al mercado de Estados Unidos clara, con un saber distintivo y ventaja competitiva relevante, acompañada de un equipo de dirección y recursos con capacidad para crecer y hacer un negocio rentable y sostenible en el tiempo creando una cultura de valores y demostrando que es una empresa cuyo objetivo es trascender y que genere valor agregado al país y a la sociedad. (gráfico XXII)

GRÁFICO XXI ORGANIGRAMA FUNCIONAL QAYNA F&B Co.

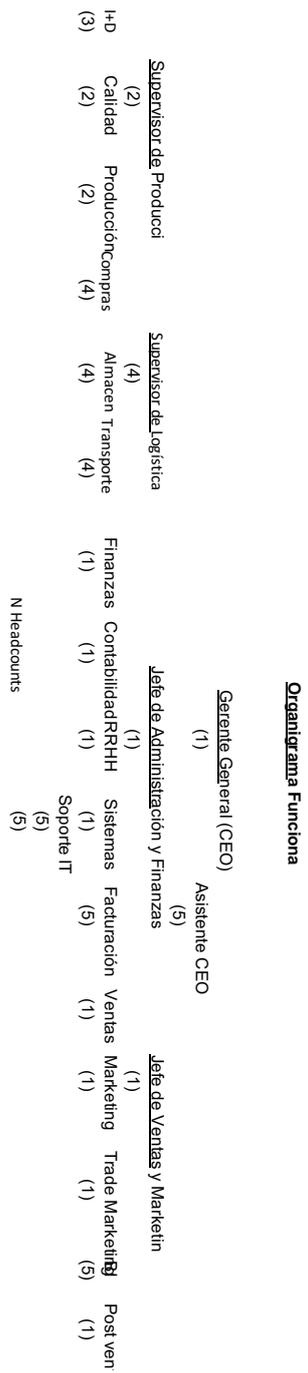
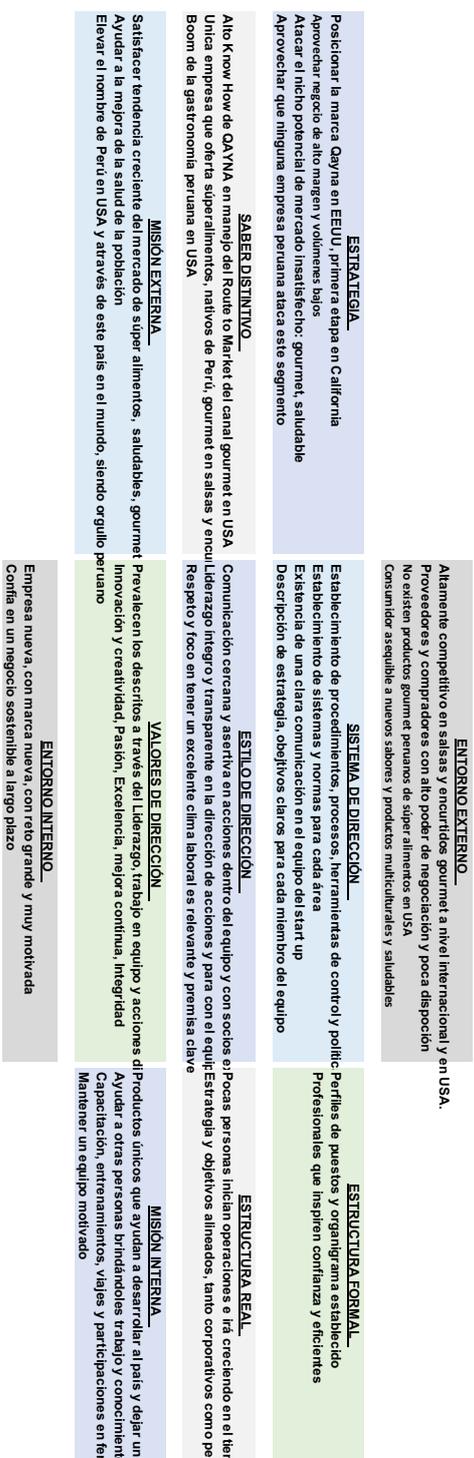


GRAFICO XXII OCTÓGONO QAYNA F&B CO.



CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

5.1 INVERSIÓN

Al ser la principal actividad de la empresa la comercialización y dado que no se producirá sino que se contratará el servicio de maquila, se requerirá que la inversión se centre en el desarrollo de productos y certificaciones.

El desarrollo de productos comprende los servicios de un chef e ingeniero alimentario, además de los análisis de tiempo de vida y tabla nutricional. Las certificaciones requeridas son Digesa, la planta donde se hará maquila necesita: código bio-antiterrorismo, así como código que garantice el proceso térmico, el exportador necesita código CID aprobado por el FDA.

Se alquilará una oficina en donde requeriremos contar inicialmente de 3 laptops y softwares, muebles y enseres, 1 impresora láser y 1 proyector.

Como se aprecia en el cuadro 5.1, el monto de la inversión en el desarrollo de productos, registro y certificaciones asciende a 26,917 dólares.

La inversión inicial total ascenderá 86,525 dólares. Se financiarán el 30% con capital propio y la diferencia mediante un préstamo de inversionistas terceros obtenido por Qayna a una tasa 20%.

En el cuadro 5.2 se detalla la inversión total. La inversión en gastos pre-operativos es de 47,225 dólares. En el cuadro 5.3 se muestra el cronograma de pago del préstamo a inversionistas terceros.

CUADRO 5.1
INVERSIÓN INICIAL EN DESARROLLO, REGISTRO Y CERTIFICACIONES US\$

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Desarrollo de recetas y pruebas			
Chef	1	\$ 884	\$ 884
Ingeniero Alimentario (Producción y Calidad)	1	\$ 1,456	\$ 1,456
Pruebas de estandarización en laboratorio	10	\$ 600	\$ 6,000
Prueba Industrial	10	\$ 313	\$ 3,127
Diseño	1	\$ 500	\$ 500
Laboratorio de calidad:			
Análisis de ciclo de vida	10	\$ 250	\$ 2,500
Análisis de tabla nutricional	10	\$ 900	\$ 9,000
Registros y certificaciones			
Digesa: Análisis microbiológicos y fisicoquímicos	10	\$ 250	\$ 2,500
FDA: código SID	3	\$ 250	\$ 750
Non GMO	1	\$ -	\$ -
Gluten Free	1	\$ -	\$ -
Registro de marca	1	\$ 200	\$ 200
TOTAL			\$ 26,917

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

N° de meses para desarrollo de un producto 1
 Productos a desarrollar 10

ESSALUD	2%
AFP sunat	12%
AFP SUNAT	3%
Asignación familiar (USD)	26
CTS	8%
GRATIFICACIONES	18%
Total costo para el empleador	43.00%

CUADRO 5.2
INVERSIÓN TOTAL - US\$ (2016-2021)

DESCRIPCIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30,000					
MOBILIARIO	\$ 1,500	\$ 3,500	\$ 4,500			
TECNOLOGÍA	\$ 7,500	\$ 3,500	\$ 3,500			
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 47,225					
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	\$ 300					
TOTAL	\$ 86,525	\$ 7,000	\$ 8,000	-	-	-

APORTE PROPIO	\$ 26,000	30%
MONTO A FINANCIAR	\$ 60,525	70%

TASA DE INTERÉS ANUAL	20%
TASA DE INTERÉS TRIMESTRAL	5.0%

GASTOS PREOPERATIVOS (Oct 2016 - Ene 2017)	
DESARROLLO DE PRODUCTOS Y CERTIFICACIONES	\$ 26,917
ESTUDIO CONTABLE	\$ 900
LIMPIEZA	\$ 300
GASTOS DE OFICINA	\$ 50
TELÉFONO	\$ 200
ELECTRICIDAD	\$ 100
AGUA	\$ 30
INTERNET	\$ 150
ALQUILERES (free lance)	\$ 300
PARTICIPACIÓN EN FERIAS (Expoalimentaria y Fancy Food SF, USA)	\$ 7,500
MATERIAL DE MERCHANDISING	\$ 2,500
PUBLICIDAD (ENVIO DE MUESTRAS)	\$ 2,500
DISEÑO DE PÁGINA WEB y FB	\$ 800
ESTUDIOS PREVIOS	\$ 300
GASTOS LOGISTICOS	\$ 50
OPERADOR LOGISTICO	\$ 200
AGENTE DE ADUANAS	\$ 100
ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO	\$ -
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	\$ 1,250
DEPRECIACIÓN	\$ -
INTERESES	\$ 3,078
TOTAL	\$ 47,225

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

CUADRO 5.3
CRONOGRAMA DE PAGOS - US\$ (2017-2021)

MONTO A FINANCIAR	\$ 60,525
NÚMERO DE PERIODOS	20
TEA	20%
TASA AL TRIMESTRE	5%
CUOTA	\$ 4,857

PERIODO	SALDO INICIAL	INTERESES	CUOTA	AMORTIZACIÓN	SALDO FINAL
IV 2016	\$ 60,525	\$ 3,026	\$ 4,857	\$ 1,830	\$ 58,694
I 2017	\$ 58,694	\$ 2,935	\$ 4,857	\$ 1,922	\$ 56,772
II 2017	\$ 56,772	\$ 2,839	\$ 4,857	\$ 2,018	\$ 54,754
III 2017	\$ 54,754	\$ 2,738	\$ 4,857	\$ 2,119	\$ 52,635
IV 2017	\$ 52,635	\$ 2,632	\$ 4,857	\$ 2,225	\$ 50,411
I 2018	\$ 50,411	\$ 2,521	\$ 4,857	\$ 2,336	\$ 48,074
II 2018	\$ 48,074	\$ 2,404	\$ 4,857	\$ 2,453	\$ 45,621
III 2018	\$ 45,621	\$ 2,281	\$ 4,857	\$ 2,576	\$ 43,046
IV 2018	\$ 43,046	\$ 2,152	\$ 4,857	\$ 2,704	\$ 40,341
I 2019	\$ 40,341	\$ 2,017	\$ 4,857	\$ 2,840	\$ 37,502
II 2019	\$ 37,502	\$ 1,875	\$ 4,857	\$ 2,982	\$ 34,520
III 2019	\$ 34,520	\$ 1,726	\$ 4,857	\$ 3,131	\$ 31,390
IV 2019	\$ 31,390	\$ 1,569	\$ 4,857	\$ 3,287	\$ 28,102
I 2020	\$ 28,102	\$ 1,405	\$ 4,857	\$ 3,452	\$ 24,651
II 2020	\$ 24,651	\$ 1,233	\$ 4,857	\$ 3,624	\$ 21,027
III 2020	\$ 21,027	\$ 1,051	\$ 4,857	\$ 3,805	\$ 17,221
IV 2020	\$ 17,221	\$ 861	\$ 4,857	\$ 3,996	\$ 13,226
I 2021	\$ 13,226	\$ 661	\$ 4,857	\$ 4,195	\$ 9,031
II 2021	\$ 9,031	\$ 452	\$ 4,857	\$ 4,405	\$ 4,625
III 2021	\$ 4,625	\$ 231	\$ 4,857	\$ 4,625	\$ 0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el cuadro 5.4 se muestra el presupuesto de ingresos proyectado para los 5 años de horizonte del proyecto.

Las importaciones de Estados Unidos de Encurtidos y Salsas representaron 1,197 millones de dólares en el 2014, la cuales se esperan crezcan 6% anual en los próximos años, que fue el crecimiento promedio.

El mercado objetivo (segmento gourmet de encurtidos y salsas) es el 50% de estas importaciones y ascendería en el 2016 a 712 millones de dólares.

Esperamos lograr el 0.03% el primer año, duplicando la venta en el tercer año y logrando un incremento de ventas de tres veces más al quinto año.

CUADRO 5.4
PRESUPUESTO DE INGRESOS -MILES DE US\$

AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS DE ENCURT SALSAS (CREC 6%)	\$ 1,197,000	\$ 1,268,820	\$ 1,344,940	\$ 1,425,640	\$ 1,511,180	\$ 1,601,850	\$ 1,697,967	\$ 1,799,84
MERCADO OBJETIVO 50% (SE ESTIMA QUE SEA GOU MITAD)				\$ 712,820	\$ 755,592	\$ 800,928	\$ 848,984	\$ 899,92
INGRESOS DE QAYNA F&B CO.				\$ 456	\$ 684	\$ 912	\$ 1,140	\$ 1,368
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO				0.03%	0.05%	0.06%	0.07%	0.08%
CANTIDAD VENDIDA (UNIDADES)				120,000	180,000	240,000	300,000	360,000
CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS					50%	33%	25%	20%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

5.3. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

En el cuadro 5.5 se muestra el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado. El precio de venta considerado es el precio promedio valor FOB, considerando todos los gastos que implica el vender con este INCOTERM.

El primer año de operaciones las ventas son 456,000 dólares, obteniendo una utilidad neta de 36,591 dólares en el año 2017, representando el 8% de las ventas y de 1,368,000 dólares en venta para el quinto año, obteniendo una rentabilidad neta de 332,634 dólares, que representa el 24% sobre las ventas.

Del mismo modo, se presenta el cuadro 5.6, donde se muestran escenarios de precios de exportación con diferentes INCOTERMS.

CUADRO DE ANÁLISIS

	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidades Vendidas al año	120,000	180,000	240,000	300,000	360,000
Cantidades Vendidas al mes	10,000	15,000	20,000	25,000	30,000
Crecimiento anual de ventas		50%	33%	25%	20%

Costo de Maquila (MP, proceso, empaque y embalaje, logística de salida)	1.45	1.4	1.35	1.35	1.3
--	------	-----	------	------	-----

1.1

<u>Costo de planilla</u>	Año 1/ mes	Año 2 / mes	Año 3/ mes
1 Pdx y calidad	3,500	3,850	4,235
1 Admin	2,500	2,750	3,025
1CFO y Operaciones	5000	8,000	10,000
1 CCO y Comercial	20000	22,000	24,000
1 persona		2500	2,750
1 persona			2500
	31,000	39,100	46,510

CUADRO 5.5
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS - US\$ (2017-2021)

T.C.	3.3				
DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS TOTALES	\$456,000	\$684,000	\$912,000	\$1,140,000	\$1,368,000
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$174,000	\$252,000	\$324,000	\$405,000	\$468,000
COSTO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS					
MARGEN BRUTO	\$282,000	\$432,000	\$588,000	\$735,000	\$900,000
	62%	63%	64%	64%	66%
GASTOS OPERATIVOS	\$218,585	\$286,125	\$341,105	\$384,725	\$423,465
GASTOS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200
GASTOS DE EXPORTACIÓN					
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
REMUNERACIONES	\$161,200	\$208,000	\$249,600	\$286,000	\$312,000
GASTOS DE SERVICIO TERCEROS					
ESTUDIO CONTABLE Y LEGAL	\$7,200	\$9,600	\$9,600	\$9,600	\$12,000
LIMPIEZA	\$1,800	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
GASTOS DE SERVICIO GENERALES					
GASTOS DE OFICINA	\$600	\$600	\$720	\$960	\$1,200
TELÉFONO	\$2,400	\$3,000	\$3,600	\$4,320	\$5,040
ELECTRICIDAD	\$1,200	\$1,200	\$1,800	\$1,800	\$2,160
AGUA	\$480	\$600	\$800	\$1,000	\$1,200
INTERNET	\$600	\$1,200	\$1,800	\$1,800	\$2,160
ALQUILERES	\$3,600	\$6,000	\$9,600	\$9,600	\$12,000
GASTOS DE MARKETING					
PARTICIPACIÓN EN FERIAS	\$8,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
MATERIAL DE MERCHANDISING	\$4,000	\$5,000	\$6,000	\$6,000	\$7,000
PUBLICIDAD Y PROMOCION	\$4,560	\$13,680	\$18,240	\$22,800	\$27,360
MANTENIMIENTO DE WEB Y FB	\$500	\$500	\$1,000	\$1,500	\$2,000
ESTUDIOS PREVIOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
VIAJES	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$5,000	\$5,000
DEPRECIACIÓN	\$1,800	\$3,100	\$4,700	\$4,700	\$4,700
AMORTIZACIÓN DE GASTOS PREOPERATIVOS	\$9,445	\$9,445	\$9,445	\$9,445	\$9,445
UTILIDAD OPERATIVA	\$63,415	\$145,875	\$246,895	\$350,275	\$476,535
	14%	21%	27%	31%	35%
INTERESES	\$11,143	\$9,358	\$7,187.67	\$4,550	\$1,344
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$52,272	\$136,517	\$239,707	\$345,725	\$475,191
IMPUESTO A LA RENTA	\$15,682	\$40,955	\$71,912	\$103,717	\$142,557
UTILIDAD NETA	\$36,591	\$95,562	\$167,795	\$242,007	\$332,634
% UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS	8%	14%	18%	21%	24%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

ESCENARIOS DE PRECIOS DE EXPORTACIÓN VERSUS VOLÚMENES DE VENTA

**CUADRO 5.6
PRECIOS DE EXPORTACIÓN AÑO 1**

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	TOTALES	
I. COSTO Y GASTO TOTAL				\$392,585
1.1 COSTO DE MAQUILA Y LOGISTICA DE SALIDA		\$174,000	\$174,000	
Gastos Operativos	\$7,200		\$7,200	
Gastos de Administración	\$194,325		\$194,325	
Gastos de Marketing	\$12,500	\$4,560	\$17,060	
Utilidad operativa Neta			\$41,211	10%
PRECIO EX - WORK			\$433,796	\$ 3.61
PRECIO FCA O FOB			\$455,485	\$ 3.80
PRECIO CIP O CIF			\$466,872	\$ 3.89

**CUADRO 5.6
PRECIOS DE EXPORTACIÓN AÑO 3**

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	TOTALES	
I. COSTO Y GASTO TOTAL				\$665,105
1.1 COSTO DE MAQUILA Y LOGISTICA DE SALIDA		\$324,000	\$324,000	
Gastos Operativos	\$7,200		\$7,200	
Gastos de Administración	\$298,665		\$298,665	
Gastos de Marketing	\$17,000	\$18,240	\$35,240	
Utilidad operativa Neta			\$204,313	24%
PRECIO EX - WORK			\$869,418	\$ 3.62
PRECIO FCA O FOB			\$912,889	\$ 3.80
PRECIO CIP O CIF			\$935,711	\$ 3.90

5.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO

En el cuadro 5.7 se presenta el balance general proyectado.

Se han considerado los siguientes supuestos:

- El plazo promedio de cobro y de pago es de 30 días.
- Las depreciaciones en mobiliario y tecnología son a 5 años. (el método de depreciación es lineal)
- El impuesto a la renta se paga al mes siguiente.

CUADRO 5.7
BALANCE GENERAL - US\$ (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
CAJA Y BANCOS	\$45,828	\$129,177	\$281,040	\$513,425	\$832,469
CUENTAS POR COBRAR	\$38,000	\$57,000	\$76,000	\$95,000	\$114,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$83,828	\$186,177	\$357,040	\$608,425	\$946,469
GASTOS PREOPERATIVOS NETOS	\$37,780	\$28,335	\$18,890	\$9,445	\$0
EQUIPO Y MOBILIARIO NETOS	\$7,200	\$11,100	\$14,400	\$9,700	\$5,000
ACTIVO NO CORRIENTE	\$44,980	\$39,435	\$33,290	\$19,145	\$5,000
ACTIVO TOTAL	\$128,808	\$225,611	\$390,330	\$627,570	\$951,469

PASIVO					
PROVEEDORES	\$14,500	\$21,000	\$27,000	\$33,750	\$39,000
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$1,307	\$3,413	\$5,993	\$8,643	\$11,880
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$15,807	\$24,413	\$32,993	\$42,393	\$50,880
DEUDA A LARGO PLAZO	\$50,411	\$43,046	\$31,390	\$17,221	\$0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$50,411	\$43,046	\$31,390	\$17,221	\$0
CAPITAL	\$26,000	\$62,591	\$158,153	\$325,948	\$567,955
UTILIDADES RETENIDAS	\$36,591	\$95,562	\$167,795	\$242,007	\$332,634
PATRIMONIO	\$62,591	\$158,153	\$325,948	\$567,955	\$900,589
PASIVO TOTAL	\$128,808	\$225,612	\$390,330	\$627,570	\$951,469

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

Plazo medio de cobro a clientes: 30 días

Plazo medio de pago a proveedores: 30 días

Inventario: 0

El precio no se modifica en el tiempo

El precio es un precio promedio

5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Se presenta el flujo de caja proyectado para los próximos cinco primeros años (ver cuadro 5.8).

El valor actual neto del presente plan de negocio es de 311,829 dólares, considerando un costo de oportunidad de 25% y tiene una tasa interna de retorno financiera de 181%, por lo que podemos afirmar que el proyecto es rentable.

CUADRO 5.8
FLUJO DE CAJA US\$ (2016-2021)

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS		\$456,000	\$684,000	\$912,000	\$1,140,000	\$1,368,000
COBROS		\$38,000	\$57,000	\$76,000	\$95,000	\$114,000
TOTAL ENTRADAS		\$418,000	\$665,000	\$893,000	\$1,121,000	\$1,349,000
PAGO PROVEEDORES		\$159,500	\$245,500	\$318,000	\$398,250	\$462,750
GASTOS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS		\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
REMUNERACIONES		\$161,200	\$208,000	\$249,600	\$286,000	\$312,000
GASTOS DE SERVICIO TERCEROS		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
ESTUDIO CONTABLE Y LEGAL		\$7,200	\$9,600	\$9,600	\$9,600	\$12,000
LIMPIEZA		\$1,800	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
GASTOS DE SERVICIO GENERALES						
GASTOS DE OFICINA		\$600	\$600	\$720	\$960	\$1,200
TELÉFONO		\$2,400	\$3,000	\$3,600	\$4,320	\$5,040
ELECTRICIDAD		\$1,200	\$1,200	\$1,800	\$1,800	\$2,160
AGUA		\$480	\$600	\$800	\$1,000	\$1,200
INTERNET		\$600	\$1,200	\$1,800	\$1,800	\$2,160
ALQUILERES		\$3,600	\$6,000	\$9,600	\$9,600	\$12,000
GASTOS DE MARKETING						
PARTICIPACIÓN EN FERIAS		\$8,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
MATERIAL DE MERCHANDISING		\$4,000	\$5,000	\$6,000	\$6,000	\$7,000
PUBLICIDAD Y PROMOCION		\$4,560	\$13,680	\$18,240	\$22,800	\$27,360
MANTENIMIENTO DE WEB Y FB		\$500	\$500	\$1,000	\$1,500	\$2,000
ESTUDIOS PREVIOS		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
VIAJES		\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$5,000	\$5,000
INTERESES		\$11,143	\$9,358	\$7,188	\$4,550	\$1,344
IMPUESTO A LA RENTA		\$14,375	\$38,849	\$69,332	\$101,067	\$139,321
EQUIPO Y MOBILIARIO NETOS		\$9,000	\$7,000	\$8,000	\$0	\$0
DEUDA A LARGO PLAZO		\$7,889	\$7,365	\$11,656	\$14,168	\$17,221
TOTAL SALIDAS		\$409,247	\$581,651	\$741,136	\$888,615	\$1,029,956
ENTRADAS - SALIDAS		\$8,753	\$83,349	\$151,864	\$232,385	\$319,044
APORTE DE LOS SOCIOS	\$26,000	\$0	\$0	\$56,525	\$0	\$0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(\$26,000)	\$8,753	\$83,349	\$151,864	\$232,385	\$319,044
TIR	181%					
VAN	\$311,829					
TASA DE OPORTUNIDAD	25%					

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

En el cuadro 5.9 se muestra el cálculo del punto de equilibrio por años. En el primer año es de 97,391 unidades, que equivale a 370,085 dólares y en el quinto año llega a un máximo de 163,964 unidades, equivalente a 623,064 dólares en el 2021.

CUADRO 5.9
PUNTO DE EQUILIBRIO EN US\$ (2017-2021)

DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS TOTALES	\$456,000	\$684,000	\$912,000	\$1,140,000	\$1,368,000
COSTO VARIABLES	\$178,560	\$265,680	\$342,240	\$427,800	\$495,360
COSTO DE VENTAS	\$174,000	\$252,000	\$324,000	\$405,000	\$468,000
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$4,560	\$13,680	\$18,240	\$22,800	\$27,360
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$277,440	\$418,320	\$569,760	\$712,200	\$872,640
CANTIDAD DE UNIDADES VENDIDAS	120,000	180,000	240,000	300,000	360,000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	\$2.3	\$2.3	\$2.4	\$2.4	\$2.4
COSTOS FIJOS	\$225,168	\$281,803	\$330,053	\$366,475	\$397,449
GASTOS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200
GASTOS DE PERSONAL					
REMUNERACIONES	\$161,200	\$208,000	\$249,600	\$286,000	\$312,000
GASTOS DE SERVICIO TERCEROS					
ESTUDIO CONTABLE Y LEGAL	\$7,200	\$9,600	\$9,600	\$9,600	\$12,000
LIMPIEZA	\$1,800	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
GASTOS DE SERVICIO GENERALES					
GASTOS DE OFICINA	\$600	\$600	\$720	\$960	\$1,200
TELÉFONO	\$2,400	\$3,000	\$3,600	\$4,320	\$5,040
ELECTRICIDAD	\$1,200	\$1,200	\$1,800	\$1,800	\$2,160
AGUA	\$480	\$600	\$800	\$1,000	\$1,200
INTERNET	\$600	\$1,200	\$1,800	\$1,800	\$2,160
ALQUILERES	\$3,600	\$6,000	\$9,600	\$9,600	\$12,000
GASTOS DE MARKETING					
PARTICIPACIÓN EN FERIAS	\$8,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
MATERIAL DE MERCHANDISING	\$4,000	\$5,000	\$6,000	\$6,000	\$7,000
MANTENIMIENTO DE WEB Y FB	\$500	\$500	\$1,000	\$1,500	\$2,000
ESTUDIOS PREVIOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
VIAJES	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$5,000	\$5,000
DEPRECIACIÓN	\$1,800	\$3,100	\$4,700	\$4,700	\$4,700
AMORTIZACIÓN DE GASTOS PREOPERATIVOS	\$9,445	\$9,445	\$9,445	\$9,445	\$9,445
INTERESES	\$11,143	\$9,358	\$7,188	\$4,550	\$1,344
PUNTO DE EQUILIBRIO - UNIDADES	97,391	121,258	139,028	154,370	163,964
PUNTO DE EQUILIBRIO - DÓLARES	\$370,085	\$460,779	\$528,307	\$586,607	\$623,064

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

CONCLUSIONES

1. Se identificó una oportunidad que consiste en satisfacer una demanda insatisfecha de productos gourmet en base a súper alimentos peruanos en el mundo. Ayudó mucho el análisis del sector en este punto.
2. Se ha ideado un negocio para aprovechar la oportunidad, que consiste en la creación, el desarrollo y exportación de productos alimenticios gourmet, en base a súper alimentos peruanos a EEUU, principalmente a los estados de California y Nueva York. Ayudó de soporte información sobre insights del consumidor y tendencias apreciadas en las notas informativas de los apéndices.
3. Se cuenta con un plan comercial, que permite llevar la propuesta de valor al nicho de mercado gourmet a través de un robusto portafolio innovador y un sólido sistema de distribución y ruta al mercado, el cual permitirá ingresar a las ciudades objetivo. Aquí se hizo un análisis completo de la propuesta de valor al consumidor y al canal.
4. Se ha diseñado cómo operará la organización, analizando cada etapa de la cadena de valor del modelo de negocio, basados en una estrategia sólida del concepto del negocio, cubriendo todas las áreas de influencia de la compañía, de manera directa o a través de terceros.
5. Se cuenta con un plan financiero, del cual se aprecia, que el negocio puede ser rentable, con un VAN de 311,829 dólares y un TIR de 181%. El análisis ha sido en cada etapa exhaustivo y detallado.

APÉNDICES

ANEXO I

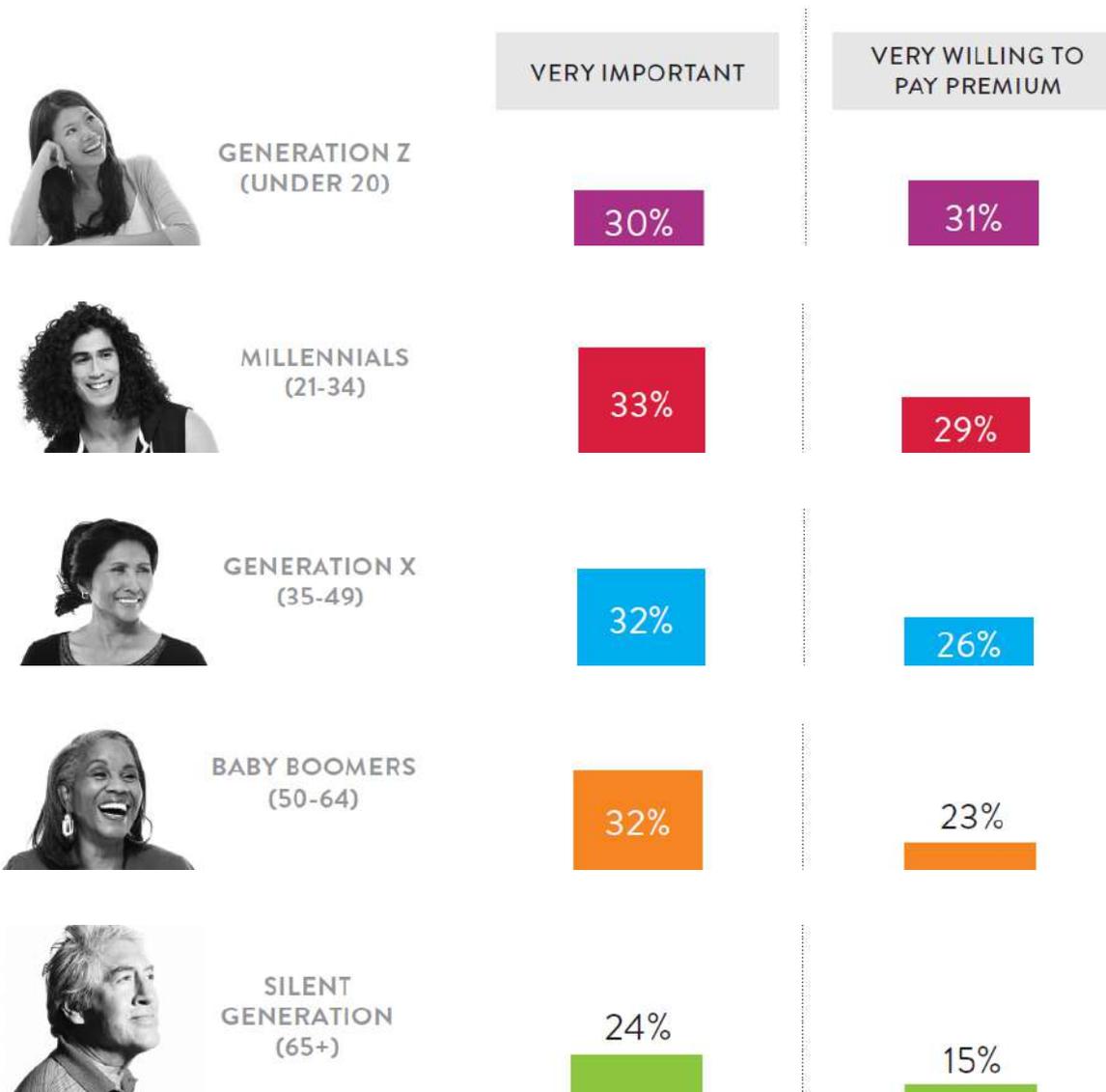
PERCENTAGE THAT RATE EACH HEALTH ATTRIBUTE VERY IMPORTANT IN PURCHASING DECISIONS

	GLOBAL AVERAGE	ASIA-PACIFIC	EUROPE	MIDDLE EAST/AFRICA	LATIN AMERICA	NORTH AMERICA
 BACK-TO-BASICS						
ALL NATURAL	43%	43%	42%	53%	64%	29%
GMO-FREE	43%	43%	47%	39%	46%	32%
NO ARTIFICIAL COLORS	42%	44%	42%	42%	46%	29%
NO ARTIFICIAL FLAVORS	41%	42%	40%	41%	45%	30%
MADE FROM VEGETABLES/FRUITS	40%	39%	40%	47%	55%	32%
NATURAL FLAVORS	36%	33%	33%	46%	60%	31%
 LESS IS MORE						
LOW/NO CHOLESTEROL	38%	37%	32%	43%	63%	29%
LOW SALT/SODIUM	33%	34%	26%	32%	55%	30%
LOW SUGAR/SUGAR FREE	32%	30%	29%	33%	51%	27%
LOW/NO FAT	30%	29%	25%	33%	54%	25%
PORTION CONTROL	27%	29%	20%	33%	32%	27%
LOW/NO CALORIES	27%	26%	22%	32%	45%	25%
NO HIGH FRUCTOSE CORN SYRUP	26%	25%	22%	26%	28%	32%
LOW/NO CARBOHYDRATES	24%	26%	19%	28%	31%	22%
CAFFEINE-FREE	23%	28%	13%	27%	26%	16%
GLUTEN-FREE	21%	21%	16%	28%	32%	15%
 MORE IS MORE						
HIGH IN FIBER	36%	36%	28%	43%	59%	30%
HIGH IN PROTEIN	32%	34%	21%	43%	50%	30%
WHOLE GRAIN	30%	29%	27%	37%	47%	30%
CALCIUM-FORTIFIED	30%	31%	23%	44%	51%	23%
VITAMIN-FORTIFIED	30%	30%	24%	43%	50%	23%
MINERALS-FORTIFIED	29%	30%	21%	40%	47%	21%
RICH IN UNSATURATED FATS	25%	26%	21%	26%	35%	21%
MICRONUTRIENT-FORTIFIED	25%	27%	18%	29%	40%	17%
 SUSTAINABLE						
INGREDIENTS SOURCED SUSTAINABLY/FAIR TRADE	35%	43%	25%	26%	43%	20%
ORGANIC	33%	36%	28%	33%	45%	24%
LOCAL HERBS/INGREDIENTS	26%	27%	23%	33%	32%	20%

Fuente: Nielsen Global Health and Wellness Survey, Q3, 2014

ANEXO II

GAP BETWEEN THOSE THAT THINK HEALTHY ATTRIBUTES ARE VERY IMPORTANT AND THEIR WILLINGNESS TO PAY A PREMIUM FOR THEM*



Fuente: Nielsen Global Health and Wellness Survey, Q3, 2014

ANEXO III

Principales países importadores en 2015 Producto : 200190 Legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético (exc. pepinos y pepinillos)

Importadores	Indicadores comerciales												Arancel equivalente al valor neto por el año (%)
	Valor exportado en 2015 (miles de USD)*	Saldo comercial 2015 (miles de USD) ↓	Cantidad importada en 2015	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2011-2015 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2011-2015 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%) ↓	Participación en las importaciones mundiales (%) ↓	CO2 emisión (toneladas) ↓	Distancia media de los países proveedores (km) ↓	Concentración de los países proveedores ↓	
Mundo	1 397 818	-58 413	0	No medida		2	2	-8	100		3 707	0.06	
Estados Unidos de América ↓	332 867	-262 614	223 275	Toneladas	1 491	2	2	7	25.8	35 433	4 543	0.28	3.8
Alemania ↓	145 959	-70 482	86 242	Toneladas	1 692	1	2	-9	10.4	3 280	3 707	0.11	4.2
Reino Unido ↓	117 240	-87 155	64 221	Toneladas	1 828	6	7	-14	8.4	3 724	3 402	0.09	4.2
Japón ↓	80 066	-77 332	31 104	Toneladas	2 574	1	-1	-2	5.7		2 278	0.85	7.4
Canadá ↓	79 586	-76 096	45 510	Toneladas	1 748	7	8	-11	5.7		4 918	0.25	2.7
Arabia Saudita ↓	66 719	-65 519	46 296	Toneladas	1 441	7	4	-3	4.8		3 859	0.26	4.6
Países Bajos ↓	46 331	1 865	27 142	Toneladas	1 707	2	4	-14	3.3	2 034	2 305	0.13	4.2
Francia ↓	40 340	-32 939	17 282	Toneladas	2 337	0	1	-22	2.9	444	2 843	0.09	4.2
Rusia, Federación de ↓	40 108	-37 543	40 147	Toneladas	833	-10	-9	-43	2.9		3 849	0.29	7.7
India ↓	26 833	-12 320	12 500	Toneladas	2 395	23	18	32	2.1	17	760	0.64	4.2
Suecia ↓	25 502	-21 614	14 364	Toneladas	1 775	6	7	-4	1.8	385	2 315	0.18	4.2
Australia ↓	21 847	-13 377	0	No medida		-1		-14	1.6	119	1 079	0.22	4.2
Austria ↓	21 592	-19 324	12 728	Toneladas	1 687	3	4	-3	1.5		12 487	0.08	3.3
España ↓	19 710	72 394	14 677	Toneladas	1 343	-4	2	-26	1.4	776	4 817	0.09	4.2
China, República de ↓	18 068	-16 043	17 803	Toneladas	1 065	9	7	16	1.4		3 400	0.55	22.6
Bélgica ↓	16 830	-306	9 425	Toneladas	1 754	-11	-11	-29	1.2	231	1 727	0.14	4.2
Suecia ↓	16 207	-16 091	5 867	Toneladas	2 752	-4	-2	-19	1.2		2 496	0.14	3.3
Burmania ↓	14 384	-10 822	11 894	Toneladas	1 199	18	12	-6	1	286	858	0.2	4.2
Dinamarca ↓	14 365	-10 190	9 573	Toneladas	1 531	8	8	-27	1	344	2 459	0.12	4.2
Kuwait ↓	14 106	-12 804	11 657	Toneladas	1 210	12	4	-20	1		2 861	0.22	4.6
Italia ↓	13 396	22 721	9 423	Toneladas	1 421	-4	-1	-13	1	110	1 775	0.13	4.2
República Checa ↓	12 962	-5 610	12 168	Toneladas	1 065	0	2	-4	0.9	198	1 003	0.16	4.2
Polonia ↓	12 430	18 218	8 565	Toneladas	1 451	-3	-5	-7	0.9	300	2 302	0.16	4.2
Emiratos Árabes Unidos	11 238	-6 591	7 853	Toneladas	1 592	20	17	-7	8.6		5 270	0.15	4.8

Fuente: Trademap 2015

ANEXO IV

Principales países exportadores en 2015 Producto : 200190 Legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético (exc. pepinos y pepinillos)

Exportadores	Valor exportado en 2015 (miles de USD)*	Saldo comercial 2015 (miles de USD) ↓	Cantidad exportada en 2015	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2011-2015 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2011-2015 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%) ↓	Participación en las exportaciones mundiales (%) ↓	CO2 emisión (toneladas) ↓	Distancia media de los países importadores (km) ↓	Concentración de los países importadores ↓
	Mundo	1 339 405	-58 413	853 523	Toneladas	1 569	3	1	-5	100		4 006
México ↓	174 570	167 467	187 829	Toneladas	1 040	3	3	9	13		2 455	0.78
China ↓	151 824	146 095	85 232	Toneladas	2 324	16	12	6	11.3		8 066	0.2
Turquía ↓	143 666	143 132	117 528	Toneladas	1 218	4	4	-9	10.7		4 511	0.13
España ↓	92 094	72 384	49 207	Toneladas	1 872	6	18	-7	6.9	2 576	5 047	0.17
Grecia ↓	91 522	80 944	40 036	Toneladas	2 286	-4	-4	-11	6.8	1 728	4 298	0.15
Alemania ↓	75 477	-70 482	47 026	Toneladas	1 625	-1	0	-21	5.6	320	964	0.09
Estados Unidos de América ↓	70 253	-262 614	45 823	Toneladas	1 533	11	11	-13	5.2	7 357	3 796	0.42
Perú ↓	65 072	84 787	28 288	Toneladas	2 301	7	5	-6	4.9		7 558	0.4
Países Bajos ↓	47 936	1 865	29 311	Toneladas	1 637	-5	0	-10	3.6	76	591	0.19
India ↓	46 594	46 068	36 614	Toneladas	1 273	5	0	-4	3.5		7 112	0.15
Italia ↓	36 107	22 721	12 875	Toneladas	2 824	4	10	-10	2.7	437	2 817	0.1
Polonia ↓	30 646	18 218	26 112	Toneladas	1 174	1	5	-4	2.3	750	2 406	0.09
Sudáfrica ↓	27 143	24 457	10 015	Toneladas	2 710	4	4	-10	2		8 858	0.27
Egipto ↓	22 336	21 530	21 172	Toneladas	1 055	37	33	-30	1.7		4 263	0.22
Reino Unido ↓	20 085	-87 155	7 264	Toneladas	2 765	12	-36	-28	1.5	625	5 706	0.12
Hungría ↓	19 958	17 389	13 400	Toneladas	1 481	0	-2	-28	1.5	41	856	0.45
Irán ↓	17 813	-12 520	6 424	Toneladas	2 742	23	20	-1	1.3	0	398	1
Tailandia ↓	17 281	12 833	10 049	Toneladas	1 716	-4	-5	-1	1.3		8 751	0.27
Bélgica ↓	16 234	-396	14 960	Toneladas	1 085	-17	-14	-11	1.2	91	819	0.18
Líbano ↓	15 338	14 931	9 197	Toneladas	1 663	7	5	-3	1.1		2 327	0.42
Marruecos ↓	13 375	12 805	4 967	Toneladas	2 748	6	20	-11	1		3 909	0.12
Macedonia, Ex República Yugoslava de ↓	10 733	10 604	9 259	Toneladas	1 159	5	9	-16	0.8		2 254	0.11
Pakistan ↓	10 032	9 941	5 332	Toneladas	1 881	16	17	7	0.7		5 745	0.14
Austria ↓	8 470	-13 377	0	No medida		1		-13	0.6	15	641	0.23

Fuente: Trademap 2015

ANEXO V

Principales países importadores en 2015

Producto: 210390 Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonzadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de tomate, harina de mostaza y mostaza preparada)

Importadores	Indicadores comerciales												Arancel equivalente al valor del producto (%)
	Valor importado en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial 2015 (miles de USD)	Cantidad importada en 2015	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2014-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	CO2 emisión (toneladas)	Distancia media de los países proveedores (km)	Concentración de los países proveedores	
Mundo	8 131 681	359 033	0	No medida		4	-3	-5	100		3 676	0,06	
Estados Unidos de América	865 833	287 818	423 177	Toneladas	2 046	6	4	6	10,6	67 735	6 541	0,13	3,9
Reino Unido	579 118	-209 498	289 214	Toneladas	2 002	1	3	-9	7,1	8 382	2 801	0,08	1,1
Canadá	457 430	246 023	195 036	Toneladas	2 335	14	13	5	5,6		2 350	0,73	5,9
Francia	397 037	-202 529	173 692	Toneladas	2 286	2	7	-7	4,9	2 013	1 445	0,14	1,1
Alemania	353 458	259 216	126 496	Toneladas	2 751	0	0	-12	4,3	3 127	1 856	0,1	1,1
Países Bajos	303 273	62 464	136 341	Toneladas	2 400	3	6	-16	3,7	4 625	1 956	0,11	1,1
Australia	262 178	-165 305	0	No medida		4		-4	3,2		9 288	0,09	0,0
Japón	262 096	-20 913	92 128	Toneladas	2 848	-3	-3	-4	3,2		5 977	0,13	6,9
México	206 456	63 969	82 754	Toneladas	2 495	15	10	-13	2,5		2 289	0,83	18,3
Hong Kong, China	196 556	-42 392	73 236	Toneladas	2 684	2	3	1	2,4		3 476	0,25	0,0
Corea, República de	176 356	-16 761	92 135	Toneladas	1 914	2	3	3	2,2		2 852	0,26	6,9
Bélgica	159 415	134 687	52 696	Toneladas	3 025	1	1	-17	2	485	887	0,18	1,1
Italia	133 853	379 512	58 211	Toneladas	2 299	-1	4	-9	1,6	728	1 438	0,17	1,1
Suecia	133 488	-26 371	45 707	Toneladas	2 920	0	1	-10	1,6	2 308	2 829	0,08	1,1
Arabia Saudita	112 196	-96 593	56 653	Toneladas	1 980	10	6	13	1,4		6 643	0,21	6,8
España	111 810	130 325	36 289	Toneladas	2 923	4	2	2	1,4	420	2 094	0,12	1,1
Polonia	110 396	101 417	39 437	Toneladas	2 795	3	7	-9	1,4	327	1 361	0,15	1,1
Rusia, Federación de	109 406	-8 016	46 957	Toneladas	2 330	-6	-4	-32	1,3		2 820	0,1	14,7
Países	106 509	-53 957	49 696	Toneladas	2 144	3	3	3	1,3		3 295	0,33	6,9
Singapur	104 345	-15 731	43 271	Toneladas	2 411	4	4	-1	1,3		4 456	0,17	0,0
Malasia	102 196	6 632	51 800	Toneladas	1 973	10	13	22	1,3		3 686	0,17	6,2
Noruega	101 196	-100 127	47 310	Toneladas	2 136	11	14	-5	1,2		10 763	0,25	18,8
Irlanda	98 555	-88 969	40 758	Toneladas	2 448	-1	2	-13	1,2	337	1 272	0,46	1,1
Austria	93 249	57 236	30 869	Toneladas	3 021	-2	0	-23	1,1	298	882	0,35	1,1

Fuente: Trademap 2015

ANEXO VI

Principales países exportadores en 2015

Producto: 210390 Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonzadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de tomate, harina de mostaza y mostaza preparada)

Exportadores	Indicadores comerciales												Arancel equivalente al valor del producto (%)
	Valor exportado en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial 2015 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2015	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2014-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	CO2 emisión (toneladas)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores	
Mundo	6 524 914	393 033	0	No medida		4	7	-4	100		3 435	0,03	
Estados Unidos de América	1 163 651	297 810	532 817	Toneladas	2 227	11	10	8	13,7	89 762	5 226	0,15	
China	879 622	787 351	515 456	Toneladas	1 705	12	11	36	10,3		5 135	0,06	
Alemania	612 674	259 216	219 654	Toneladas	2 789	0	4	-12	7,2	5 258	1 235	0,07	
Tailandia	547 576	503 432	271 169	Toneladas	2 019	6	6	-2	6,4		6 079	0,06	
Italia	513 385	379 512	153 032	Toneladas	3 355	9	15	-8	8	5 974	3 039	0,1	
Reino Unido	369 620	-209 498	123 744	Toneladas	2 967	6	10	-10	4,5	5 373	2 478	0,11	
Países Bajos	365 737	62 464	189 272	Toneladas	1 932	-4	0	-16	4,5	2 836	1 302	0,15	
Bélgica	264 102	134 687	133 278	Toneladas	2 207	-1	4	-16	3,4	3 433	1 107	0,2	
México	270 425	63 969	112 235	Toneladas	2 409	5	2	9	3,2		2 360	0,55	
España	242 235	130 325	129 850	Toneladas	1 865	-1	3	-12	2,8	1 302	1 878	0,15	
Japón	241 173	-20 913	81 259	Toneladas	3 892	-4	6	0	2,8		5 854	0,11	
Polonia	211 613	101 417	96 749	Toneladas	2 189	3	7	-13	2,5	1 547	1 406	0,07	
Dinamarca	211 610	-245 820	66 802	Toneladas	3 177	2	2	0	2,5		2 159	0,81	
Francia	194 508	-202 529	71 418	Toneladas	2 724	-5	-2	-17	2,3	1 950	1 919	0,08	
Corea, República de	159 585	-16 751	56 360	Toneladas	2 883	3	5	-6	1,9		5 566	0,11	
Hong Kong, China	154 104	-42 392	64 485	Toneladas	2 391	5	1	0	1,8		6 258	0,09	
Austria	150 455	57 236	0	No medida		-7		-16	1,8	1 348	1 069	0,09	
Suiza	111 459	24 023	34 227	Toneladas	3 256	4	26	-22	1,3		827	0,17	
Malasia	108 608	6 632	49 656	Toneladas	2 192	-4	-2	-5	1,3		3 570	0,1	
Suecia	108 067	-25 371	25 129	Toneladas	4 302	-1	4	-13	1,3	649	949	0,07	
Indonesia	101 505	61 761	26 967	Toneladas	3 767	4	3	-2	1,2		7 913	0,06	
Rusia, Federación de	101 390	-8 016	82 005	Toneladas	1 236	15	18	-18	1,2		1 670	0,17	
Australia	96 670	-165 305	26 288	Toneladas	3 685	1	5	-8	1,1		7 024	0,22	
Singapur	88 614	-15 731	21 128	Toneladas	4 198	3	1	10	1		2 997	0,1	

ANEXO VII

EMPRESAS EXPORTADORAS PERUANAS DE ENCURTIDOS Y DEMÁS SALSAS

No	EMPRESA EXPORTADORA	2014	2014%	2015	2015%	CREC %
1	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.	27,912,338	34%	27,187,525	35%	-3%
2	GANDULES INC SAC	22,266,390	27%	22,800,935	29%	2%
3	DANPER TRUJILLO S.A.C.	12,862,741	16%	9,715,889	12%	-24%
4	CAMPOSOL S.A.	5,541,456	7%	5,763,666	7%	4%
5	AGROINDUSTRIAS AIB S.A. (EX. AGRO INDUSTRIAS BACKUS)	1,924,539	2%	3,307,390	4%	72%
6	DANPER AREQUIPA S.A.C.	1,590,020	2%	1,796,379	2%	13%
7	MULTIFOODS S.A.C.	1,373,810	2%	1,456,014	2%	6%
8	BONALI S.A	874,849	1%	897,930	1%	3%
9	AGROINDUSTRIAS DEL MANTARO S.A.C.	2,491,378	3%	790,436	1%	-68%
10	PERUFOOD IMPORT S.A.C.	470,491	1%	718,598	1%	53%
11	ALSUR PERU S.A.C.	132,430	0%	681,998	1%	415%
12	ALICORP SAA	82,881	0%	402,680	1%	386%
13	INDUSTRIAS SISA S.A.C.	176,935	0%	302,765	0%	71%
14	MIRANDA - LANGA AGRO EXPORT S.A.C - MIRANDA - LANGA S.A.C	218,583	0%	261,977	0%	20%
15	MAQUILA AGROINDUSTRIAL EXPORT E.I.R.L	209,726	0%	210,863	0%	1%
16	AGRO INDUSTRIAS EMIC EIRL	126,187	0%	209,749	0%	66%
17	INSPECTION & QUALITY TOTAL SERVICES S.A.	190,613	0%	185,942	0%	-2%
18	IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E.	247,174	0%	158,580	0%	-36%
19	CAPSICUM ANDINO S.A.C.	876,733	1%	148,297	0%	-83%
20	NOE IMPORT EIRL	75,560	0%	125,059	0%	66%
21-149	OTROS	54,335,814	3%	51,234,142	2%	-6%
	TOTAL	82,323,712	100%	78,546,726	100%	-5%

Fuente: Aduanas 2015 - 2014. Elaboración propia

ANEXO VIII

Principales proveedores para un producto importado por Estados Unidos 2015 Legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético (exc. pepinos y pepinillos)

Exportadores	Indicadores comerciales												
	Valor importado en 2015 (miles de USD) y	Saldo comercial en 2015 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Estados Unidos de América (%)	Cantidad importada en 2015	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2011-2015 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2011-2015 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-2015 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2011-2015 (% p.a.)	Arancel (estimado) aplicado por Estados Unidos de América
Mundo	332.867	-262.614	100	223.275	Toneladas	1.491	2	2	7		100	3	
México	164.215	-161.731	49,3	138.704	Toneladas	1.184	3	2	8	1	13	3	0
Perú	40.640	-40.495	12,2	14.646	Toneladas	2.775	0	-5	11	8	4,9	7	0
España	27.067	-27.067	8,1	8.985	Toneladas	3.012	-6	-2	-5	4	6,9	6	6,9
Turquía	20.744	-20.728	6	19.100	Toneladas	1.396	6	6	-1	3	10,7	4	1,7
Honduras	12.693	-12.640	3,8	8.897	Toneladas	1.427	7	1	15	102	0	-2	0
China	7.549	-7.480	2,3	4.509	Toneladas	1.674	6	6	-0	2	11,3	10	6,8
Grecia	7.097	-7.053	2,1	6.074	Toneladas	1.168	1	5	0	5	6,8	-4	6,8
México	6.866	-6.866	2,1	2.038	Toneladas	3.367	32	33	159	21	1	6	0
Egipto	6.338	-6.336	1,9	5.006	Toneladas	1.266	26	35	10	14	1,7	36	1,7
Italia	4.763	-4.763	1,4	1.253	Toneladas	3.801	5	3	-13	11	2,7	4	6,8
Guatemala	3.135	-3.050	0,9	1.329	Toneladas	2.359	18	16	13	28	0,5	1	0
Polonia	3.132	-3.132	0,9	2.029	Toneladas	1.544	10	10	1	12	2,3	1	6,8
Chile	2.967	-2.919	0,9	1.219	Toneladas	2.434	-12	-5	-10	44	0,1	-25	0
Canadá	2.912	-2.912	0,9	1.354	Toneladas	2.151	-5	-3	-5	35	0,3	-4	0
India	2.825	-2.812	0,8	1.674	Toneladas	1.688	-3	-5	20	10	3,5	5	1,7
Bulgaria	1.962	-1.962	0,6	1.263	Toneladas	1.553	-5	-3	6	29	0,5	-3	6,8
Tailandia	1.615	-1.679	0,5	1.105	Toneladas	1.532	0	4	20	16	1,3	-4	1,7
Colombia	1.284	-1.085	0,4	259	Toneladas	4.958	2	-20	-33	49	0,1	-5	0
Dinamarca	1.050	-1.033	0,3	135	Toneladas	7.779	2	2	20	30	0,3	-0	6,8
Corea, República de	892	-15	0,3	298	Toneladas	2.993	1	-4	0	36	0,2	-2	1,4
Alemania	871	-682	0,3	640	Toneladas	1.361	-3	-1	5	6	5,6	-1	6,8
Túnez	851	-851	0,3	158	Toneladas	5.396	196	363	4	59	0,1	16	1,7
Reino Unido	643	-284	0,2	175	Toneladas	3.674	-16	-24	17	15	1,5	12	6,8

Fuente: Trademap 2016

ANEXO IX

Lista de los productos importados por Estados Unidos Legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético (exc. pepinos y pepinillos)

Código	Descripción del producto	Valor importado en 2011	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015*
2001903600	VEGETABLES NESOI, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	216 615	215 202	221 636	213 111	223 983
2001902500	ARTICHOKES, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	59 407	56 225	45 528	47 163	50 091
2001902500	PIMIENTOS (CAPSICUM ANNUUM), PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	5 611	7 908	8 231	19 527	23 316
2001902000	CAPERS, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID, IN CONTAINERS HOLDING 3.4 KG OR LES...	9 513	10 180	12 045	12 372	12 936
2001901000	CAPERS, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID, IN IMMEDIATE CONTAINERS HOLDING MORE...	6 420	7 736	9 907	7 954	8 673
2001905000	FRUIT, NUTS AND OTHER EDIBLE PARTS OF PLANTS, NESOI, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC...	3 131	3 427	4 248	4 786	5 631
2001903300	MOPALITOS, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	1 628	2 298	2 702	2 107	3 015
2001903400	ONIONS, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	2 998	2 587	2 421	2 001	2 163
2001903000	BEANS, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	610	915	2 408	2 226	1 853
2001904500	MANGOES, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	1 228	1 155	1 151	1 167	610
2001904200	CHESTNUTS, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	142	101	324	204	236
2001904600	CHINESE WATER CHESTNUTS, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	0	0	8	19	113
2001905000	WALNUTS, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR OR ACETIC ACID	23	268	23	22	48
2001904500	VEGETABLES, FRUIT, NUTS AND OTHER EDIBLE PARTS OF PLANTS, NESOI, PREPARED OR PRESERVED BY VINEGAR...	0	0	0	0	0

Fuente: Códigos del CCI basados en estadísticas de US Census Bureau

ANEXO X

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2015ⁱ

Producto: 210390 Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y
sazonadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de
tomate, harina de mostaza y mostaza preparada)

Comercio bilateral	Exportadores	Valor importado en 2015 (miles de USD)*	Saldo comercial en 2015 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Estados Unidos de América (%)	Cantidad importada en 2015	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2011-2015 (%) (p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2011-2015 (%) (p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-2015 (%) (p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2011-2015 (%) (p.a.)	Arancel (estimado) aplicado por Estados Unidos de América
	Mundo	865 833	287 818	100	423 177	Toneladas	2 046	6	4	5		100	4	
	Canadá	190 255	219 441	22	60 800	Toneladas	3 140	2	2	0	13	2.5	2	2.3
	México	162 824	8 301	18.8	84 944	Toneladas	1 817	11	3	7	9	3.2	8	0
	Italia	138 817	-139 133	16.1	131 458	Toneladas	1 064	7	5	4	5	6	9	6.2
	Tailandia	77 418	-75 237	8.9	35 884	Toneladas	2 001	5	3	-5	4	6.4	8	2.3
	China	47 708	-43 876	5.5	27 511	Toneladas	1 708	5	2	8	2	10.3	12	6.2
	Japón	36 706	-6 473	4.2	7 658	Toneladas	4 793	-6	0	-1	11	2.8	-4	6.2
	Corea, República de	22 409	-6 782	2.6	7 838	Toneladas	2 860	13	8	12	15	1.9	3	2.1
	Hong Kong, China	20 720	-6 258	2.4	10 737	Toneladas	1 930	7	5	110	16	1.8	5	6.2
	Australia	17 309	22 687	2	1 298	Toneladas	13 335	21	7	13	23	1.1	1	2.3
	Filipinas	14 625	3 377	1.7	6 907	Toneladas	2 117	7	4	13	32	0.6	25	2.3
	India	12 523	-10 376	1.4	4 529	Toneladas	2 765	8	9	30	36	0.4	24	2.3
	República Dominicana	12 046	128	1.4	6 778	Toneladas	1 777	-2	-1	6	26	0.9	35	2.3
	Jamaica	10 500	-4 981	1.2	3 234	Toneladas	3 247	6	13	-6	49	0.2	5	2.3
	Taipei, China	9 815	-1 280	1.1	2 607	Toneladas	3 765	5	-2	-3	37	0.4	9	6.2
	Sudáfrica	8 872	3 230	1	1 194	Toneladas	7 430	22	28	38	25	0.9	-1	2.3
	Perú	7 607	-5 332	0.9	2 580	Toneladas	2 948	17	16	33	44	0.3	11	2.3
	Reino Unido	7 143	11 198	0.8	2 319	Toneladas	3 080	5	4	-15	6	4.3	8	6.2
	Viet Nam	5 705	-4 620	0.7	2 288	Toneladas	2 498	20	23	25	35	0.5	23	6.2
	Malasia	5 390	-690	0.6	2 488	Toneladas	2 168	4	-1	15	19	1.3	-4	6.2
	España	5 107	503	0.6	1 931	Toneladas	2 645	16	9	-11	10	2.8	-1	6.2
	Costa Rica	5 100	1 755	0.6	2 180	Toneladas	2 336	0	2	6	27	0.8	4	6.2
	Alemania	4 508	6 500	0.5	1 045	Toneladas	4 310	-6	-1	7	3	7.2	0	6.2
	El Salvador	4 168	3 116	0.5	773	Toneladas	5 418	-6	-4	9	51	0.2	17	2.3
	Francia	3 478	3 622	0.4	388	Toneladas	8 964	-13	-10	6	14	2.3	-5	6.2

Fuente: Trademap 2016

ANEXO XI

Lista de los productos importados por Estados Unidos de América: detailed products in the following category: 210390 Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de tomate, harina de mostaza y mostaza)

Código	Descripción del producto	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015*
2103909091	OTHER SAUCES AND PREPARATIONS, NESOI	320 711	357 420	376 850	427 326	460 768
2103909090	MIXED CONDIMENTS AND MIXED SEASONINGS, NESOI	158 145	163 120	178 748	154 014	156 800
2103909088	TOMATO-BASED PREPARATIONS FOR SAUCES, NESOI	59 824	61 763	71 603	80 101	74 941
2103909020	MAYONNAISE	55 028	59 842	55 281	49 672	38 174
2103902000	SAUCES DERIVED OR PREPARED FROM FISH	30 560	29 004	31 934	34 306	36 129
2103909051	TOMATO-BASED PREPARATIONS FOR SAUCES, IN CONTAINERS HOLDING LESS THAN 1.4 KG	27 457	28 115	24 772	24 272	29 322
2103909040	SALAD DRESSINGS, NESOI	22 964	19 240	17 143	10 517	12 549
2103907800	MIXED CONDIMENTS AND MIXED SEASONINGS DESCRIBED IN ADDITIONAL U. S. NOTE 3 TO THIS CHAPTER, ...	4 507	6 256	4 937	6 807	6 811
2103904000	PREPARATIONS OF YEAST EXTRACTS, NONALCOHOLIC (OTHER THAN SAUCES)	3 206	2 743	4 768	2 154	4 657
2103907400	MIXED CONDIMENTS AND MIXED SEASONINGS (SEE ADDITIONAL U S NOTE 3-CHAP. 21) DESCRIBED IN ADDITIONAL ...	3 554	3 114	3 716	3 706	2 755
2103907200	MIXED CONDIMENTS AND MIXED SEASONINGS (SEE U S NOTE 3-CHAP. 21), DESCRIBED IN GENERAL NOTE ...	42	36	145	411	877
2103909070	MIXED CONDIMENTS AND MIXED SEASONINGS	0	0	0	0	0
2103909090	SAUCES AND PREPARATIONS THEREFOR, NESOI	0	0	0	0	0

Fuente: Cálculos del COI basados en estadísticas de [US Customs Bureau](#).

ANEXO XII

EMPRESAS EXPORTADORAS PERUANAS DE ENCURTIDOS Y DEMÁS SALSAS A ESTADOS UNIDOS

No	EMPRESAS PERUANAS EXPORTADORAS A ESTADOS UNIDOS	US\$ FOB 201	2014%	US\$ FOB 201	2015%	CRECIMIENTO
1	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.	17,357,248	38%	21,605,925	44%	24%
2	GANDULES INC SAC	7,084,100	15%	7,898,309	16%	11%
3	DANPER TRUJILLO S.A.C.	9,503,554	21%	7,344,366	15%	-23%
4	CAMPOSOL S.A.	2,320,657	5%	3,251,653	7%	40%
5	DANPER AREQUIPA S.A.C.	1,590,020	3%	1,796,379	4%	13%
6	AGROINDUSTRIAS AIB S.A (EX. AGRO INDUSTRIAS BACKUS)	513,814	1%	1,499,975	3%	192%
7	MULTIFOODS S.A.C.	1,098,674	2%	1,110,879	2%	1%
8	AGROINDUSTRIAS DEL MANTARO S.A.C.	2,491,378	5%	790,436	2%	-68%
9	PERUFOOD IMPORT S.A.C.	470,491	1%	718,598	1%	53%
10	ALSUR PERU S.A.C.	99,703	0%	673,489	1%	575%
11	MIRANDA - LANGA AGRO EXPORT S.A.C - MIRANDA - LANGA S.A.C	218,583	0%	261,977	1%	20%
12	ALICORP SAA	48,135	0%	207,976	0%	332%
13	INSPECTION & QUALITY TOTAL SERVICES S.A.	184,531	0%	179,656	0%	-3%
14	CAPSICUM ANDINO S.A.C.	876,733	2%	148,297	0%	-83%
15	BONALI S.A	192,969	0%	137,716	0%	-29%
16	IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E.	164,060	0%	131,404	0%	-20%
17	MAQUILA AGROINDUSTRIAL EXPORT E.I.R.L	209,726	0%	130,936	0%	-38%
18	NOE IMPORT EIRL	75,560	0%	125,059	0%	66%
19	MAQUILA AGRO INDUSTRIAL IMPORT & EXPORT S.A.C. - MAGRO EI S.A.C.		0%	116,093	0%	100%
20	TEXFIBRA SAC	139,519	0%	104,674	0%	-25%
21	MEGABUSINESS PERU S.A.C.	91,032	0%	63,187	0%	-31%
22	NATUR TOP S.R.L.	47,499	0%	56,229	0%	18%
23	CYNARA PERU S.A.C.	144,970	0%	51,300	0%	-65%
24	THE GREEN FARMER S.A.C.	43,261	0%	42,704	0%	-1%
25	BHG CORP. SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - BHG CORP. S.A.C.		0%	30,154	0%	100%
26	VIDAL FOODS S.A.C.	18,922	0%	29,661	0%	57%
27	R.A.M. INDUSTRIES S.A.C.		0%	21,186	0%	100%
28	KIKKO CORPORATION S.A.		0%	20,869	0%	100%
29	ORIUNDO TRADING S.A.C.		0%	12,589	0%	100%
30	ALIMENTOS Y DESARROLLOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ALIMENTOS Y DESARROLLOS S.A.C.	12,504	0%	8,694	0%	-30%
31	INTERAMSA AGROINDUSTRIAL S.A.C.	3,300	0%	6,600	0%	100%
32	PIZARRO RIVERA JUANA LUISA		0%	166	0%	100%
33	TECNACORP S.A.C		0%	125	0%	100%
34	AGROMIX INDUSTRIAL S.A.C	520	0%	75	0%	-86%
35	CONSORCIO SANGUINETI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		0%	15	0%	100%
36	PRO AJI EIRL	34,997	0%	1	0%	-100%
37	A.J. INVERSIONES EXPORT IMPORT S.A.C.	138	0%		0%	-100%
38	E & N ALIMENTOS SAC	22,998	0%		0%	-100%
39	FITOMUNDO COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD L	3,236	0%		0%	-100%
40	FRONTERA SUR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	36,495	0%		0%	-100%
41	HUARANGA FLORES ROSA ASUNCION	2	0%		0%	-100%
42	INDUSTRIAS SISA S.A.C.	459	0%		0%	-100%
43	INVERSIONES SIERRA LINDA E.I.R.L.	72	0%		0%	-100%
44	KROMOS PRODUCE S.A.C.	12	0%		0%	-100%
45	LABORATORIO BETOGAL E.I.R.L.	310	0%		0%	-100%
46	LEON RODRIGUEZ VILMA HONORINA	370	0%		0%	-100%
47	MAREMI S.A.C.	15	0%		0%	-100%
48	N/A	17	0%		0%	-100%
49	OPEN WORLD EXPORT SAC	485,425	1%		0%	-100%
50	ORIUNDO EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ORIUNDO EXPORT S.A.C.	15,496	0%		0%	-100%
51	PHOENIX FOODS S.A.C.	492,420	1%		0%	-100%
52	QUIJADA ARANA NORMA JACQUELINE	1,688	0%		0%	-100%
53	TESOROS ETNICOS S.A.C	11,016	0%		0%	-100%
54	VARILLAS BALTAZAR CINTHIA PAOLA	115	0%		0%	-100%
55	VINCULOS AGRICOLAS E.I.R.L.	4,350	0%		0%	-100%
56	WORLDWIDE TRADERS SAC	7,818	0%		0%	-100%
	TOTAL	46,118,909	100%	48,577,348	100%	5%

Fuente: Aduanas 2016, Elaboración propia

Fuente: Trademap 2015

ANEXO XIII: GLOSARIO DE TÉRMINOS

ENCURTIDOS: *Se entiende por frutas y hortalizas encurtidas el producto:*

a) preparado con frutas y/o hortalizas comestibles, sanas y limpias, con o sin semillas, especias, hierbas aromáticas y/o condimentos (aderezos);

b) curado, elaborado o tratado para obtener un producto ácido o acidificado, conservado por medio de una fermentación natural o mediante acidulantes y dependiendo del tipo de encurtido, con ingredientes apropiados para asegurar la calidad y conservación del mismo;

c) tratado de manera apropiada, antes o después de haber sido cerrado herméticamente en un envase para asegurar la calidad e inocuidad del producto y evitar su deterioro; y/o

d) envasado con o sin un medio de cobertura líquido apropiado (p.ej. aceite, salmuera o un medio ácido como el vinagre), con ingredientes adecuados al tipo y variedad del producto encurtido para asegurar un equilibrio de pH no inferior a 4,6. (Fuente: Codex Norma para las frutas y hortalizas encurtidas 2007. Enmienda 2015)

PRODUCTOS GOURMET: *Alimentos que se encuentran en la gama más alta de calidad dentro de un grupo de alimentos, con un gran valor añadido incorporado. La elaboración de los alimentos gourmet es totalmente artesanal o con un sistema productivo diferenciado, y su presentación y diseño es elaborado y único. Su precio es superior, debido principalmente a la exclusividad y diferenciación con los demás productos. Y su distribución es muy limitada y selectiva. (Fuente: Evolución del consumo de productos gourmet 23 de Enero. www.typicalbox.com)*

PRODUCTOS PREMIUM: *Se Trata de una ampliación del concepto Gourmet tradicional y que pretende cubrir las carencias del público demandante de hoy, con apetencias quizá no tan exquisitas, pero que representan la antesala de las tendencias en el nicho Gourmet.*

(Fuente: Análisis de Benchmarking Tendencias de Mercado y Modelo de Negocio
Productos Gourmet. Infocenter Junio 2009)

ANEXO XIV NOTICIAS E INFORMACIÓN DE MERCADO



Study: Organics Still Primarily Available Only in Upmarket Neighborhoods

A recent study in the Journal of Food Products Marketing suggests that organic foods are not as common in downmarket groceries as they are in upscale ones.(...)

WEBINARS ON DEMAND

The Food Safety Modernization Act: The Latest on the Foreign Supplier Verification Program and Third Party Certification

This webinar will provide manufacturers of specialty foods with information and guidance on how the latest FDA Food Safety Modernization Act regulations will affect their businesses. Brian Pendleton, Senior Policy Advisor, FDA, will speak on the topic of the Foreign Supplier Verification Program, and Jeffrey Read, Policy Analyst, FDA, will address Third Party Certification.

[See more from the Knowledge Center](#)

With female-owned businesses on the rise in the United States, the specialty food industry is seeing more women than ever at the helm of some of its most innovative and exciting companies.

As of this year, women-owned businesses in the U.S. account for 11.3 million businesses that employ nearly 9 million people and generate more than \$1.6 trillion in revenue, according to a recent report by American Express OPEN.

Julie Weeks, the author of the report and president of advocacy group Womenable, says more women are starting businesses across all industries, especially within accommodations, food services, and manufacturing. With more female-owned businesses than ever before, she explains, it stands to reason that there are also a lot more women going into specialty food now compared to a generation ago.

"It's a steady march of women going into all corners of entrepreneurship," she says.

Additional research shows that New York City's foodservice industry saw a substantial boost from women-owned businesses from 2007 to 2012. The segment grew 45 percent and added 4,000 new food businesses in that time, according to a report from The Center for an Urban Future.

Making the Entrepreneurial Leap

07/22/2016

The Rise of Women-owned Specialty Food Businesses



Thai Sauces

Thai Sauces/Seasonings : Ethnic Sauces

Spicy, zesty and salty sweet, these authentic ready-to-use Thai sauces are exquisite creations of Watcharee, a Thai culinary artist. Harmonious blends of aromatic herbs, coconut cream, fermented or other premium ingredients. Thai peanut, green curry, massaman curry and pos Thai sauces.

ABOUT THE PRODUCER

Thai Culinary Arts Studio
Yarmouth, ME
855-831-2910

Based in Yarmouth, Maine, the Thai Culinary Arts Studio is an innovative food service business that combines the manufacture and sale of traditional Thai sauces with experiential learning in Thai cuisine (www.thaiculinaryarts.com). Founded in 2014 by Watcharee Limmanon, a Thai culinary artist trained in Bangkok, the studio manufactures a suite of authentic sauces under the brand, "WATCHAREE'S" (www.watcharees.com). All sauces are handcrafted in Maine from traditional Thai ingredients.



Italy Returns as Fancy Food Show's Country Sponsor

by: **Deanna Ting**

For the second time, Italy has signed on as the partner country sponsor of the Fancy Food Show. Although this is Italy's first time sponsoring the Winter Show(...)



Barons Markets Introduces Oil and Vinegar Tasting Stations

Barons Markets in San Diego and Riverside have added tasting stations to their aisles. The new tasting stations allow customers to try out 10 kinds of olive(…)

THE BLOG

Peruvian Superfoods: The Most Powerful Powders on the Planet

38/10/2015 11:17 am ET | Updated Nov 10, 2015

230

Manuel Vilacorta
 Registered Dietitian, Speaker & Author of 3 wellness/weight loss books.
 Founder of Whole Body Reset App: Weight Loss w/ Superfoods



Quinoa Pops

Tags: Snacks :: Other

Introducing Quinoa Pops! A new and fun way to snack healthy! Presenting our Vanilla, Chocolate and Cinnamon flavors - Quinoa Pops is the perfect 1.1-oz. grab-and-go snack that offers the nutritional benefits of quinoa, combined with delicious natural ingredients! #snackonrealfood

ABOUT THE PRODUCER

Charlotte International Partners Inc.
 Rock Hill, SC
 803-396-1439

We've entered the market as a Premium brand utilizing the very best Press to Close bags for our Quinoa, and Quinoa Meal, with clear windows so that the customer can see the products. Our Quinoa POPS are unique high energy, gluten free, allergen free snacks in a convenient grab & go foil bag. We make these available in three delicious flavors, Vanilla, Chocolate and Cinnamon. Everyone loves the taste of our Quinoa POPS.



TOP NEWS



Premium Brands to Acquire Fletcher's Fine Foods

Hempler Foods Group LLC, a subsidiary of Premium Brands Holdings Corp., has agreed to acquire the business and certain assets of Fletcher's Fine Foods, according to (...)



San Diego-based Healthy Food Company Ranked on the List of America's Fastest-Growing Private Companies

SAN DIEGO, August 17, 2016 – Inc. magazine announced its 35th annual Inc. 500, an exclusive ranking of the nation's fastest-growing private companies. Chosen(…)



United Natural Foods Acquires Organic Distributor

United Natural Foods Inc. has acquired all outstanding stock of Gourmet Guru, a distributor and merchandiser of fresh and organic food focusing on new and emerging(…)

ADVERTISEMENT



Independent Grocers Saw Increased Sales, Profits in 2015

Independent grocers increased their same-store sales by 2.1 percent in 2015, according to the National Grocers Association and FMS Solutions Holdings LLC's 2015(…)



New Store News, 8/12/16: MOM's Organic Market, Trader Joe's, Food Bazaar

MOM's Organic Market will open a location in Cherry Hill, N.J. The store will be the chain's largest location at 22,000 square feet. The store will feature(…)



Bites by the Bay 2016

by: Deanna Ting, Laiko Bahrs

From shops that show off San Francisco's innovative sweets culture to destination dining spots that put the city on the map, here are 10 interesting places(…)

Millennials Seek Out Multicultural Flavors

Categories: Trends and Statistics; Food Trends
 Tags: grocery; local; organic

Millennials place more importance on buying and consuming multicultural flavors than any other generation, according to the results of The Harris Poll. About one quarter of all U.S. adults say it is at least very important that the foods they buy and consume contain multicultural flavors, with 32 percent of millennials saying the same. About one third of adults say they would pay more for a brand that understands multicultural needs.

Multicultural flavor is not the most important purchasing factor to U.S. adults, however. Locally sourced ingredients are at least very important for 36 percent, followed by organic and natural ingredients for 32 percent. Purchasing from a company with strong social purpose was equally important for 26 percent as buying foods with multicultural flavor.

Related: [Global Eats: Emerging Cuisines; Multicultural Consumers Show Unprecedented Influence in US Markets.](#)

03/20/2015



Multicultural Consumers Show Unprecedented Influence in US Markets

Categories: Trends and Statistics; Food Trends; Market Trends; Consumer Stats Source: Specialty Food News
 Tags: foodservice; retailer; supplier

04/01/2016

Global Eats: Emerging Cuisines

Categories: Trends and Statistics; Food Trends; Market Trends; Menu Trends Source



MOST READ



THE DISTINCTIVE FLAVORS OF SINGAPORE, PORTUGAL, AND PERU ARE TAKING THE SPOTLIGHT.

By Emily Crowe, Anneliese Kleinbaum, Eva Meszaros, and Dianna Ting



Gluten-Free Food Market to Grow With Increased Product Awareness

The U.S. gluten-free food market is expected to grow at a combined annual grow rate of 10 percent until 2020, due to growing awareness of food intolerance products. (...)

Showcases of the World's Best Specialty Foods

In the North Concourse, attendees perused the industry's top products — from 2016 soft™ Award winners and 2015 SIAL Innovation Award Honorees, to newly-launched products in the What's New, What's Hot showcase.



Superfood Product Launches on the Rise

08/04/2016

Whole Foods Market to Roll Out Rewards Program

Categories: Industry Operations; Volume Retail
 Tags: retail; grocery; philanthropic; technology



Store Tour: Five Neighborhoods, Five Food Halls

by: Esther Crain

By Esther Crain New York City used to be renowned for its standalone, reservations-only restaurants. Now, the hottest places to eat for residents and out-of-towners(...)



MOST READ





Trends in E-commerce

by: Denise Purcell

Here are four things retailers and manufacturers need to understand about the state and future of the e-commerce channel: Many types of delivery models. Interest(...)



Whole Foods Market to Open Six More 365 Stores

Whole Foods Market has signed leases for another six 365 by Whole Foods stores, bringing its total to 19 locations. The new stores will be located in Akron(...)



Baldor Specialty Foods is partnering with Whole Foods Markets in the Northeast region to offer an in-store, digital kiosk for shoppers to order specialty ingredients. The kiosk, called The Baldor Forager, will first launch at the Whole Foods Market in Brooklyn, N.Y.

The Baldor Forager was designed to help home chefs find specialty items that were once only used by professional chefs, such as wild mushrooms, wasabi root, and white strawberries. Users will be able to place their order at the kiosk and return the to the store within one to two days to pick it up.

Related: [Baldor Specialty Foods Strives to Keep it Local; Baldor Gets Creative in Promoting its Brand.](#)

07/21/2016

Baldor Specialty Foods Launches Ordering Kiosks at Whole Foods Market



Categories: Industry Operations; Volume Retail
Tags: brooklyn; grocer

Source: Specialty Food News

BIBLIOGRAFÍA

Exportaciones e Importaciones Mundiales: TradeMap 2015 <http://www.trademap.org/>

Los beneficios para la salud de la salsa picante. Escrito por Joe Donatelli

http://www.livestrong.com/es/beneficios-salud-salsa-funcion_34198/

Facts of the Specialty Market in USA <http://www.statista.com/topics/1273/specialty-foods-market/>

Trends and News. Specialty Food Association Magazine

<http://www.specialtyfood.com> <http://www.uspto.gov/teas/eTEASpageA.htm>

TRADEMARK ELECTRONIC APPLICATION SYSTEM – File online

Evolución del consumo de productos gourmet 23 de Enero www.typicalbox.com

Análisis de Benchmarking Tendencias de Mercado y Modelos de Negocio – Productos Gourmet – Infocenter Junio 2009

US Food & Beverage Market Overview, Nov 2014, Board Bia Irish Food Board

USA Food & Beverage Market Study, Junio 2013, Switzerland Global Enterprice