

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



EXPORTACIÓN DE SNACKS DE TARWI AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Negocios Internacionales

André Mauricio Delgadillo

Código 20081554

Asesor

Francisco Hugo Vía Díaz

Lima – Perú

Abril de 2019





**EXPORTACIÓN DE SNACKS DE TARWI AL
MERCADO DE ESTADOS UNIDOS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1. Descripción del producto	3
1.1.1. Composición química del Tarwi.....	3
1.1.2. Aspectos nutricionales del Tarwi.....	4
1.2. Perfil del mercado de destino.....	4
1.2.1. Análisis PESTE.....	4
1.2.1.1. Entorno Político-Legal.....	4
1.2.1.2. Entorno Económico	6
1.2.1.3. Entorno Sociodemográfico y Cultural	8
1.2.1.4. Tecnológico y Ecológico	10
1.2.2. Comportamiento del consumidor y tendencias en el mercado de destino.....	11
1.2.3. Requisitos de acceso	12
1.2.3.1. Requisitos Arancelarios	12
1.2.3.2. Requisitos No Arancelarios	13
1.2.3.2.1. Ley contra el Bioterrorismo	13
1.2.3.2.2. Ley de modernización de la inocuidad alimentaria (FSMA).....	14
1.2.3.2.3. Requisitos para Productos Agroindustriales	14
1.2.3.2.4. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP)..	16
1.2.3.2.5. Normas de Origen.....	16
1.2.3.2.6. Otras regulaciones.....	17
1.2.4. Análisis de la demanda (tamaño de mercado, mercado objetivo)	17
1.2.4.1. Tamaño de Mercado	17
1.2.4.2. Mercado Potencial	19
1.2.4.3. Mercado Objetivo	20
1.2.5. Dimensiones claves del mercado	21
1.2.5.1. Producto	21
1.2.5.2. Precios.....	22
1.2.5.3. Plaza.....	23

1.2.5.4. Análisis de la Competencia.....	24
1.2.5.4.1. Análisis de la competencia internacional.....	24
1.2.5.4.2. Análisis de la competencia local.....	25
1.2.6. Análisis de la oferta (comportamiento de la oferta)	26
1.2.6.1. Nueva oferta exportable.....	27
1.2.6.2. Producción de Tarwi a nivel local	28
1.2.7. Matriz del perfil competitivo	29
CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	
INTERNACIONAL.....	31
2.1. Objetivos de marketing internacional.....	31
2.2. Estrategias comerciales de entrada al mercado.....	31
2.3. Estrategias de Producto-servicio; plaza; precio y promoción internacional.....	32
2.3.1. Estrategia de Producto	32
2.3.2. Estrategia de Plaza	35
2.3.3. Estrategia de Precio	35
2.3.3.1 Determinación de Precio.....	35
2.3.3.2 Determinación del Término internacional de comercio a utilizar	36
2.3.4. Estrategia de Promoción	36
2.4. Tácticas de e-commerce.....	37
2.5. Balance del Plan de Marketing y Comercialización Internacional (Costeo).....	38
2.6. Factores críticos y de éxito de la planificación comercial y de marketing internacional	41
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS.....	44
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL TARWI Y OTRAS LEGUMINOSAS (EN BASE SECA) ..	4
TABLA 1.2 INDICADORES ECONÓMICOS DE ESTADOS UNIDOS	7
TABLA 1.3 EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES DE EE. UU. EN MILL.USD.....	7
TABLA 1.4 EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES DE EE. UU. EN MILL.USD	7
TABLA 1.5 CUADRO DE DESGRAVACIÓN ARANCELARIA – PARTIDA 1904100000	12
TABLA 1.6 REQUISITOS NO ARANCELARIOS - SNACKS DE TARWI.....	13
TABLA 1.7 IMPORTACIONES DE LA PARTIDA ARANCELARIA 190410 EN EE. UU.....	18
TABLA 1.8 TAMAÑO DEL MERCADO META POTENCIAL EN USD.....	20
TABLA 1.9 MERCADO OBJETIVO EN USD Y EN UNIDADES DE 100 GRAMOS.....	21
TABLA 1.10 PRINCIPALES EXPORTADORES PERUANOS DE LA PARTIDA ARANCELARIA 19.04.10.00.00	26
TABLA 1.11 PRODUCCIÓN DE TARWI POR REGIONES Y RENDIMIENTO EN KG/HA	28
TABLA 1.12 PRODUCCIÓN DE TARWI Y RENDIMIENTO EN KG/HA DEL 2005-2013.....	29
TABLA 1.13 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	30
TABLA 2.1 MATRIZ DE ANSOFF	31
TABLA 2.2 MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS	32
TABLA 2.3 CUADRO COMPARATIVO DE SNACKS.....	35
TABLA 2.4 PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL.....	39
TABLA 2.5 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL	40
TABLA 2.6 FACTORES CRÍTICOS	41

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 PRINCIPALES SOCIOS IMPORTADORES DE ESTADOS UNIDOS (%).....	8
FIGURA 1.2 PIRÁMIDE POBLACIONAL DE ESTADOS UNIDOS	9
FIGURA 1.3 GRUPOS ÉTNICOS EN LA CIUDAD DE LOS ÁNGELES	10
FIGURA 1.4 CONSUMIDORES DE SNACKS.....	12
FIGURA 1.5 IMPORTACIONES DE LA PARTIDA ARANCELARIA 190410 EN EE. UU. EN TONELADAS.....	18
FIGURA 1.6 PRESENTACIONES DE SNACKS Y PRECIOS.....	23
FIGURA 1.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE SNACKS EN EE. UU.....	24
FIGURA 1.8 PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA PARTIDA 190410 A EE. UU. 2017	25
FIGURA 1.9 EXPORTACIONES PERUANAS DE LA PARTIDA ARANCELARIA 19.04.10.00.00 A EE. UU.....	27
FIGURA 2.1 IMPORTACIONES DE SNACKS A EE. UU.....	33
FIGURA 2.2 ETIQUETADO.....	34

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: CÁLCULO DE LA DEMANDA OBJETIVO DEL AÑO 2020-2024.....	50
ANEXO 2: PRESENTACIONES Y PRECIOS DE SNACKS	52
ANEXO 3: FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO - SNACKS DE TARWI	53



RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de snacks es muy grande y abarca diversos productos. Entre los mercados más importantes está Estados Unidos, que es el mayor importador de snacks y el más grande consumidor. Según TRADEMAP (2017), Estados Unidos ha importado en el año 2017 la cantidad de 124,897,000 millones de kg a un valor de 315,773,000 millones de dólares en la partida arancelaria con código armonizado 190410.

La tendencia global del consumo de alimentos saludables ha impactado de forma positiva al mercado de snacks. Los consumidores estadounidenses están optando por consumir alimentos más sanos. Un dato importante es que del total de consumidores snacks, el 33 % de las personas en Estados Unidos ya están consumiendo snacks saludables (Bernard, 2016, p. 2).

Diversos productos que siguen esta tendencia se encuentran disponibles en el mercado estadounidense. Snacks innovadores y saludables como snacks de garbanzo, snacks de chips de coco, snacks de caju y otros ya se están ofreciendo en este importante mercado.

Por otro lado, el Perú tiene una gran oferta exportable en el sector de alimentos, ya que la biodiversidad que tiene el país permite ofrecer productos con gran valor agregado. En la actualidad, existen snacks peruanos que se están comercializando en territorio norteamericano, como son snacks de plátano frito, snacks de yuca frita y snacks de maíz andino.

Tomando en cuenta la tendencia de consumo de alimentos saludables y aprovechando la gran biodiversidad que tiene el Perú, la empresa BIG exports ha visto la oportunidad de negocio de exportar Snacks de Tarwi tostados en bolsas de 100 gramos (3.5 onzas) al mercado de Estados Unidos, específicamente a la ciudad de Los Ángeles.

El presente trabajo se enfoca en los aspectos comerciales y de marketing para la exportación de Snacks de Tarwi a Estados Unidos. El trabajo se divide en dos capítulos. El primer capítulo brinda una visión panorámica del mercado de destino, así como las tendencias del consumidor, análisis de la oferta y dimensiones claves del mercado de Estados Unidos.

En el segundo capítulo se visualiza los objetivos que se traza la empresa BIG exports, así se observará qué estrategias de marketing mix son las que se utilizarán para

cumplir con los objetivos propuestos, así como qué estrategia de entrada al mercado estadounidense se utilizará. También se visualiza las estrategias de marketing digital, así como el Balance del plan de marketing y comercialización.

Finalmente, las conclusiones apuntan a las tendencias del consumo de alimentos saludables y cómo los Snacks de Tarwi son una buena oferta exportable. También se concluye que para fines de ingreso al mercado de snacks en Estados Unidos se ha optado por un importador-distribuidor, ya que este conoce el mercado con mejor detalle y permite el ingreso a tiendas detallistas y especializadas, se ve también la demanda potencial que se ha estimado y la fijación de precio del Snack de Tarwi en Los Ángeles es de 3.67 dólares la unidad. Las recomendaciones apuntan a la diversificación de productos, diversificación de mercado, brindar nuevas presentaciones, así como la obtención de certificados orgánicos y de comercio justo para una segunda etapa del proyecto.



CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

Los aspectos generales del presente proyecto abarcan temas de importancia como el análisis PESTE, tendencias de consumo e información importante acerca del mercado de destino.

En el presente capítulo se verá los aspectos generales del proyecto: exportación de Snacks de Tarwi.

1.1. Descripción del producto

El producto que exportará la empresa BIG exports será Snacks de Tarwi al mercado de Estados Unidos, específicamente a la ciudad de Los Ángeles.

La descripción del producto, así como los datos de la unidad ejecutora del proyecto, son los siguientes:

- Nombre de la empresa exportadora: BIG exports
- RUC: 20601169585
- Nombre del producto: Snacks de Tarwi tostado en presentación de 100 gramos (3.5 onzas)
- Ingredientes: Tarwi, aceite vegetal y sal, no aditivos ni colorantes
- Partida arancelaria: 190410 (código armonizado), 19041000 (HTS código armonizado en Estados Unidos) y en Perú: 1904100000
- Envase: Doypack
- Etiqueta y envasado: Estará en castellano e inglés
- Mercado de destino: Estados Unidos, ciudad de Los Ángeles
- Marca: Marca blanca. En el mediano plazo se tendrá la marca propia Inca Heart
- Tipo de bien: Bien final para el consumo

1.1.1. Composición química del Tarwi

G.Suca y C.Suca (2015) afirma que “El Tarwi es rico en proteínas y grasas, motivo por el cual se debería promover el consumo de esta leguminosa. Su contenido proteico es incluso superior al de la soya” (p. 58).

Además, “el Tarwi es considerado como leguminosa de medio aceite, y por ello es una fuente oleaginoso; mientras que el frijol y la lenteja son leguminosas almidonosas, por tener altos contenidos de carbohidratos (almidón y fibra)” (G.Suca, C.Suca, 2015, pp. 58-59). Estos tienen el doble de carbohidratos que el Tarwi. A continuación, se muestra la composición química del Tarwi y otras leguminosas

Tabla 1.1

Composición química del Tarwi y otras leguminosas (en base seca)

Componente	Tarwi	Maní	Soya	Frijol	Lenteja
Proteína	51.1 %	27 %	40 %	24.5 %	26.5 %
Grasa	20.4 %	42 %	21 %	1.9 %	1.3 %
Carbohidratos	26.1 %	19 %	34 %	69.2 %	69.6 %
Ceniza	2.4 %	2 %	4.9 %	4.4 %	2.6 %

Fuente: Suca, Carlos y Suca, Guido (2015)

1.1.2. Aspectos nutricionales del Tarwi

El Tarwi contiene una gran cantidad de proteínas, vitaminas y minerales que son importantes para un mejor funcionamiento del metabolismo. Los beneficios que posee esta leguminosa son:

- Posee alta cantidad de proteínas: Contiene mayor cantidad de proteínas que la soya en aproximadamente 40 % por cada 100 gramos.
- Regula la glucosa de la sangre: Regula el contenido de azúcar en la sangre, esto debido a que posee menos cantidad de carbohidratos que otras menestras.
- Contenido de grasa no saturada: Posee un gran contenido de Omega 3.
- Alto contenido en calcio: Su contenido de calcio es excelente para aquellas personas que son intolerantes a la lactosa (TV Perú, 2017).

1.2. Perfil del mercado de destino

1.2.1. Análisis PESTE

1.2.1.1. Entorno Político-Legal

Estados Unidos es una de las más antiguas federaciones del mundo. “El Gobierno está regulado por un sistema de controles y equilibrios definidos por la constitución, que sirve como el documento supremo legal del país” (Correa y Troncoso, 2013, p. 2).

Según Correa y Troncoso (2013), el Gobierno federal de los Estados Unidos se dividen en:

Poder Legislativo: Constituido por el congreso, órgano bicameral, [el cual está] compuesto por el senado y la Cámara de Representantes. Ellos tienen como función: Elaborar leyes, aprobar tratados, administrar los fondos públicos y en casos extremos declarar Guerra. El senado tiene 100 escaños, ya que cada uno de los 50 estados cuenta con dos senadores y la Cámara de Representantes está compuesto por 435 escaños.

Poder Ejecutivo: Presidido por el presidente que a su vez es el comandante en jefe de las fuerzas armadas. En la actualidad el presidente es Donald J. Trump y el vicepresidente es Mike Pence. Ambos asumieron el mandato en enero de 2017.

Poder Judicial: Está compuesto por el Tribunal Supremo y los tribunales federales inferiores, cuyos jueces son nombrados por el Jefe de Estado y aprobado por el Senado. Tienen como función principal: Interpretar las leyes y suprimir las que se consideren anticonstitucionales. (pp. 3-6)

En lo concerniente a las fuerzas políticas, los partidos que más destacan son el partido Demócrata y el Republicano, a pesar de que existen otros dos partidos como el partido Verde (Green party) y el partido Libertario.

En cuanto a las relaciones exteriores, Estados Unidos ejerce una influencia global económica, política y militar. Es miembro permanente del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, la Sede de dicha entidad está ubicada en New York. También es miembro del G-8, el G-20 y La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, además de contar con varios acuerdos comerciales como TLC PERÚ-USA, TLC CHILE-USA, NAFTA (Acuerdo de complementación Económica México, Canadá y USA), TLC AUSTRALIA-USA, TLC AFRICA-USA (African Growth & Oportunity ACT, entre otros.

Con respecto a la importación de alimentos, Estados Unidos tiene la ley de Bioterrorismo (Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response ACT of 2002). “Esta tiene por objetivo reforzar la seguridad en los Estados Unidos frente la amenaza de Bioterrorismo” (Ministerio de Comercio Exterior [MINCETUR],2010).

Finalmente, en el ámbito Político de comercio exterior, se debe recalcar que la administración Trump ha elevado aranceles de productos relacionados a industrias que compiten con los Estados Unidos como es el caso del Sector automotriz. A pesar de estas políticas proteccionistas, estas no afectan a la oferta exportable del Perú.

1.2.1.2. Entorno Económico

Estados Unidos entró en una fuerte crisis económica en el año 2008. Esto se dio debido a “la creciente inversión tanto de familias como de empresas en el sector inmobiliario [la cual] dio lugar a la burbuja inmobiliaria dando paso a un rápido incremento de los precios de los mismos” (Gumuzio Romero, 2014, p. 10).

La crisis económica afectó a diversas entidades financieras y compañías hipotecarias que quebraron como Lehman Brothers, Fannie Mae, Freddie Mac, entre otras. También afectó al empleo, ya que hubo varios despidos masivos y la tasa de desempleo aumentó muchísimo.

Finalmente, Gumuzio Romero (2014), afirma que:

Las causas del estallido de la crisis fueron las malas praxis que llevaron a cabo gran parte de los agentes económicos, [ya que] aunque no queda claro si actuaron en el marco legal, desde luego que no actuaron en el marco de la ética y la moralidad (p. 3).

Pasada la crisis, la economía de Estados Unidos ha sido robustecida. En la actualidad, el PBI es de USD 19.39 billones en el 2017, así, aumentó 2.27 % con respecto al 2016. El PBI per cápita en el 2017 es de USD 59,531.66, que tiene también un incremento de 3.37 % con respecto al 2016. En la siguiente tabla resumen se observa la evolución del PBI, PBI per cápita y la tasa de crecimiento de la economía de Estados Unidos para el periodo 2013-2017.

Tabla 1.2

Indicadores Económicos de Estados Unidos

Años	2013	2014	2015	2016	2017
PBI (Bill. USD)	16.69	17.43	18.12	18.62	19.39
PBI per cápita (USD)	52,782.09	54,696.73	56,443.82	57,588.54	59,531.66
Tasa de crecimiento real	1.68%	2.57%	2.86%	1.49%	2.27%

Fuente: The World Bank (2017)

Por otro lado, las exportaciones de Estados Unidos han crecido después de la crisis económica, pero a partir del 2015 empezó a descender sus exportaciones, así, se tiene una disminución de 7.28 % con respecto al 2014. En el 2017, las exportaciones tuvieron un incremento de 8.66 % con respecto al 2016. Este aumento recobró el crecimiento que se había perdido años atrás.

Tabla 1.3

Evolución de Exportaciones de EE. UU en mill.USD

2013	2014	2015	2016	2017
1'577,587	1'619,743	1'501,846	1'450,457	1'576,000

Fuente: The World Bank (2017)

En el caso de las importaciones, Estados Unidos tuvo un valor de USD 2,352 miles de millones teniendo un aumento de 4.62 % con respecto al 2016. En la siguiente tabla se muestra cómo ha evolucionado las importaciones de Estados Unidos.

Tabla 1.4

Evolución de Importaciones de EE. UU en mill.USD

2013	2014	2015	2016	2017
2'265,911	2'410,855	2'313,425	2'248,209	2'352,000

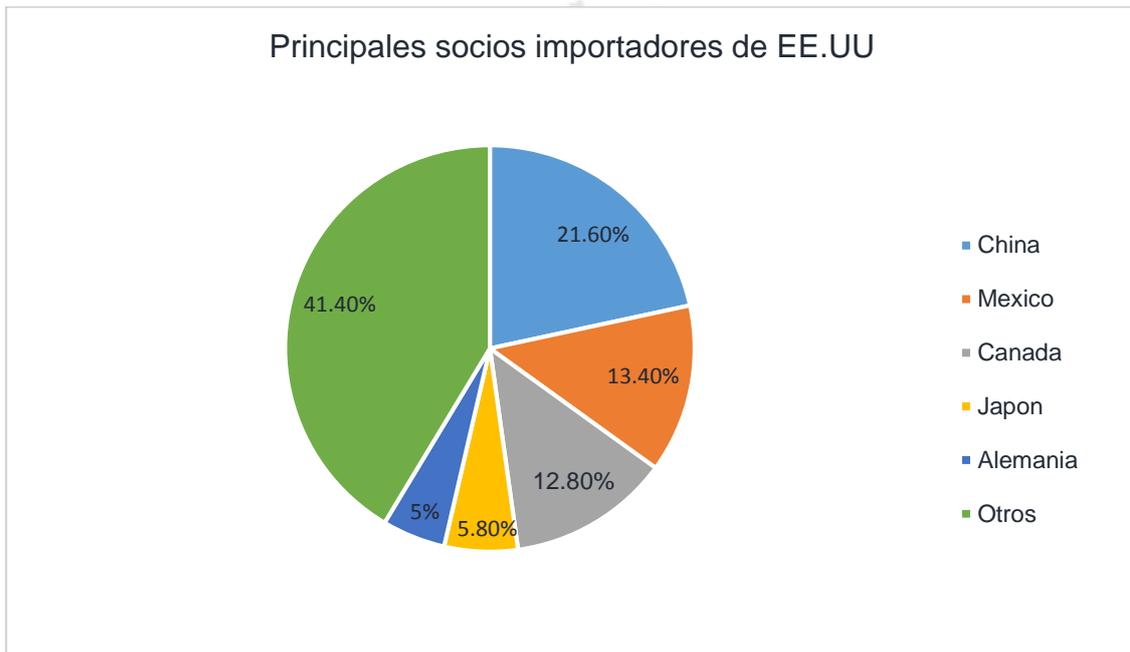
Fuente: The World Bank (2017)

Como se observa, al comparar las exportaciones con las importaciones, Estados Unidos tiene un déficit comercial, su balanza comercial es de -776 miles de millones de dólares a favor de las importaciones.

Las principales importaciones de Estados Unidos son maquinarias con 30 %, transportes con 16 %, productos químicos con 8.2 %, minerales con 9.1 %, textiles con 5.2 %, metales con 5.8 %, y otros que representan el 25.7 % restante (The Observatory of Economy Complexity, 2017). En el siguiente gráfico se aprecia los socios importadores de Estados Unidos.

Figura 1.1

Principales socios importadores de Estados Unidos (%)



Fuente: Central Intelligence Agency (2017)

Finalmente, el ámbito económico de Estados Unidos es favorable, ya que su economía ha crecido nuevamente después de la terrible crisis económica que ha tenido, esto se ve reflejado en la disminución del desempleo. Además, en el mercado de snacks sigue teniendo una importante relevancia como el más grande importador y mercado de snacks a nivel mundial.

1.2.1.3. Entorno Sociodemográfico y Cultural

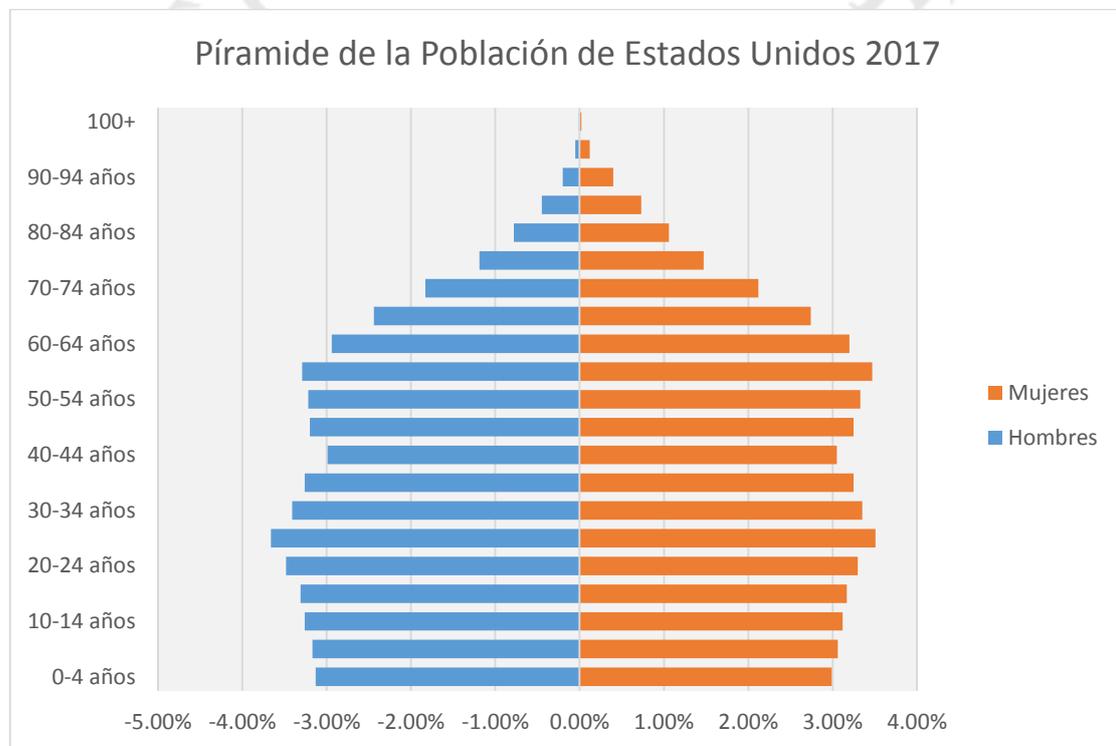
La Sociedad de los Estados Unidos está compuesto por blancos 72.4 %, afroamericanos 12.6 %, asiáticos 4.8 % y amerindios nativos de Alaska y Hawái 0.2 % y otros 9.1 %. Los Hispanos representan el 16.3 %, este se incluye en cualquier grupo étnico mencionado arriba (Central Intelligence Agency [CIA], 2018).

En lo referente a la religión, esta se compone por protestantes 46.5 %, católicos 20.8 %, judíos 1.9 %, mormones 1.6 %, otros cristianos 0.9 %, musulmanes 0.9 %, budistas 0.7 %, hinduistas 0.7 % y otros 25.2 % (CIA, 2018).

Según Census Bureau (2018), la población de Estados Unidos es de 327'167,434 de personas. Además, es una de las pocas naciones industrializadas donde se prevé un pequeño aumento de su población. Su tasa de crecimiento demográfico es de 0.71 %, la cual es mayor que Europa occidental, Japón y Corea del Sur (The World Bank, 2017). A continuación, se muestra la estructura poblacional del año 2017.

Figura 1.2

Pirámide Poblacional de Estados Unidos

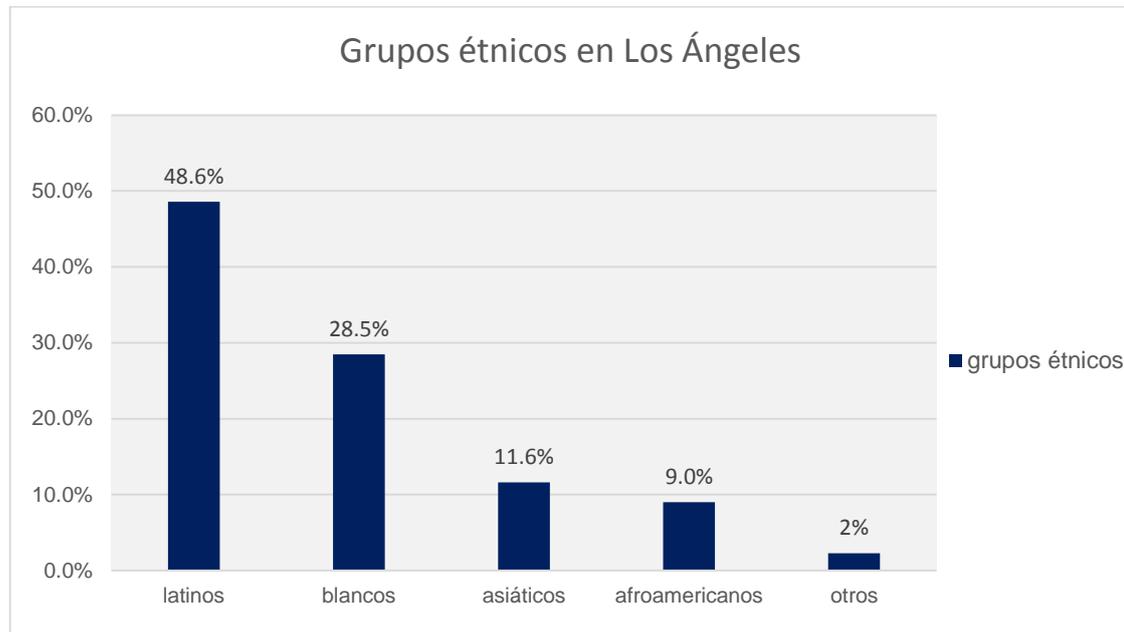


Fuente: Census Bureau (2017)

Por otro lado, la ciudad de Los Ángeles tiene una población de 3'999,759. Su estructura poblacional está compuesta por latinos, blancos, afroamericano, asiáticos y otros. A continuación, en la siguiente figura se muestra la composición de los grupos étnicos en la ciudad de Los Ángeles.

Figura 1.3

Grupos étnicos en la ciudad de Los Ángeles



Fuente: Census Bureau (2017)

Finalmente, en el ámbito sociodemográfico y cultural, a pesar de que la administración de Donald Trump está cerrando sus fronteras y teniendo una fuerte política antimigratoria como en el caso de los miles de migrantes de Honduras, estas políticas no afectan a las exportaciones de productos latinos como los Snacks de Tarwi.

1.2.1.4. Tecnológico y Ecológico

Los cinco países que más invierten en I+D (Investigación y Desarrollo) son Estados Unidos, China, Japón, Alemania y Corea del Sur (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura [UNESCO], 2018).

Otro dato importante es que, según ShanghaiRanking Consultancy (2018), Estados Unidos alberga 17 universidades en el top 20 a nivel mundial.

Por otro lado, la tecnología también ha impactado en el mercado de los snacks, ya que los fabricantes de snacks están ofreciendo ahora productos más saludables. Esto hace que “reducir la absorción de grasa, prevenir la degradación de aceite y evitar la formación de químicos nocivos sean una prioridad” (TECHPRESS, 2017).

Finalmente, cada vez se ofrece productos con envases más ecológicos y que no afecten al medio ambiente. La tendencia de consumo ha impactado al mercado de snacks

lo que permite que se ofrezcan productos cada vez más innovadores. El Snack de Tarwi cumple con este requerimiento del consumidor en términos de innovación y al ser amigable con el medio ambiente.

1.2.2. Comportamiento del consumidor y tendencias en el mercado de destino

En Estados Unidos, el 94 % de los consumidores de snacks consumen al menos 1 vez al día, mientras que más del 50 % consumen snacks con una frecuencia de entre 2 a 3 veces por día (Bernard, 2016, p. 2). Uno de los factores por lo que los consumidores estadounidenses consumen snacks es por el sabor (28 %), siendo este un factor más importante que la salud (Mintel Press, 2017). Sin embargo, debido a la creciente preocupación por la alimentación saludable y el control de calorías, ha surgido preferencias hacia snacks más saludables. Un dato importante es que los hogares estadounidenses se están reduciendo, por lo que se ha incrementado la preferencia del consumo de snacks sobre las comidas tradicionales. Este cambio ha incrementado la demanda de porciones individuales, portátiles y snacks saludables (Bernard, 2016, p. 2).

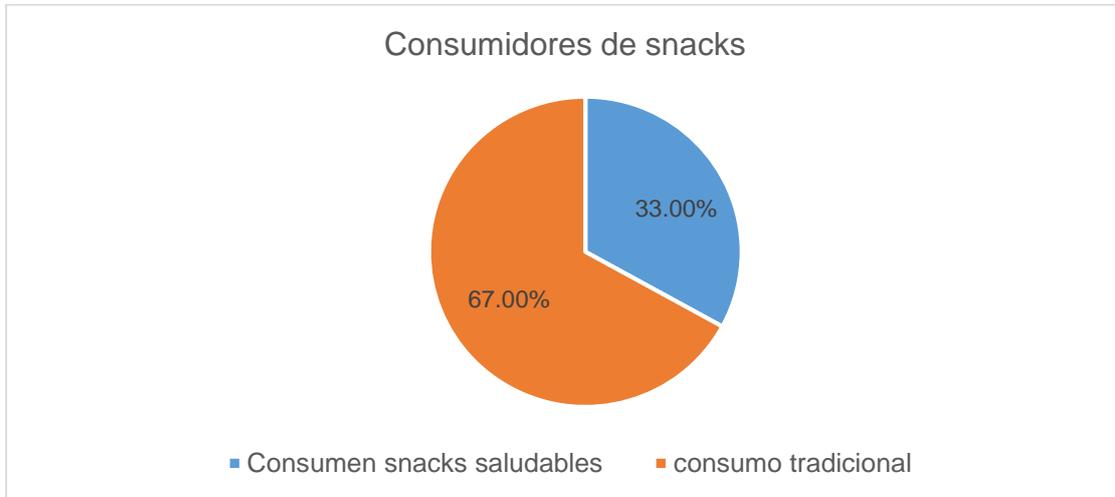
Un 33 % de los consumidores estadounidenses afirman comer snacks saludables y alimentos beneficiosos para la salud. Los snacks saludables y relacionados están creciendo. Un 46 % de este tipo de snacks ha sido lanzado en EE. UU. en el 2017, este ha tenido un incremento de 30 % con respecto al 2013 (Mintel Press, 2017).

Además, según Speciality Food Association, esta tendencia en aumento se ve reflejada también porque en la actualidad “el consumidor estadounidense está más informado sobre la industria alimentaria y toma decisiones alimenticias basadas en la información nutricional del empaque de cada producto” (Redacción Gestión, 2017).

Finalmente, el Snack de Tarwi es un producto que puede ser aceptado por el consumidor estadounidense, ya que este es un alimento saludable que contiene proteínas y grasas que benefician a las personas, además de ser un producto innovador en el mercado.

Figura 1.4

Consumidores de snacks



Fuente: Bernard, Ranna (2016)

1.2.3. Requisitos de acceso

Para poder ingresar al mercado estadounidense, se necesita conocer qué barreras arancelarias y no arancelarias se debe cumplir, según el producto, para poder acceder a este importante mercado.

1.2.3.1. Requisitos Arancelarios

El acuerdo de Promoción Comercial Perú-EE. UU. (TLC Perú-USA), que está vigente desde 2009, permite que los productos peruanos tengan un arancel de cero por ciento o un arancel que con el tiempo llegará a ser de cero por ciento. A continuación, se observa la desgravación arancelaria para el producto a exportar.

Tabla 1.5

Cuadro de desgravación arancelaria – Partida 1904100000

Partida arancelaria	Descripción	Tasa Base	Categoría
1904100000	Alimentos procesados obtenidos por inflado o tostado de productos de cereales	1.10%	A

Fuente: Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE. UU. (2009)

Como se observa, los Snacks de Tarwi están en la categoría A. Esta categoría quiere decir que el producto queda libre de arancel desde la fecha que el TLC entró en vigor.

1.2.3.2. Requisitos No Arancelarios

Estas medidas son regulaciones establecidas por el gobierno de Estados Unidos. A continuación, se muestra en el siguiente cuadro los requisitos No Arancelarios para el producto a exportar.

Tabla 1.6

Requisitos No Arancelarios – Snacks de Tarwi

Requisitos No Arancelarios		
Ley contra el Bioterrorismo	Ley de modernización de la inocuidad alimentaria	Requisitos para productos Agroindustriales
Requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales	Requisitos sobre Colorantes y aditivos alimentarios	HACCP
Normas de Origen	Otras regulaciones	

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2015)

1.2.3.2.1. Ley contra el Bioterrorismo

Según el Sistema de integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2015), la ley contra el Bioterrorismo considera las siguientes etapas:

- Registro de instalaciones alimenticias: Las instalaciones donde se fabriquen, procesen, envasen o almacenen alimentos para consumo humano o animal que se comercializarán dentro de los Estados Unidos deberán registrarse ante la Food Drug Administration (FDA). En caso de una instalación extranjera, se debe designar a un agente en Estados Unidos que viva o mantenga un domicilio comercial en Estados Unidos y que esté físicamente presente en los Estados Unidos. El agente debe estar autorizado para registrar la instalación.
- Notificación previa de alimentos importados: Buena parte de la información requerida por la notificación previa es usualmente

proporcionada por los importadores o Brokers a las aduanas de los EE. UU. (Bureau of Customs and Border Protection–CBP). Sin embargo, la ley contra el Bioterrorismo exige también que esta información sea proporcionada a la FDA por adelantado, antes del arribo de los alimentos a los Estados Unidos (pp. 15-17)

1.2.3.2.2. Ley de modernización de la inocuidad alimentaria (FSMA)

La FSMA entró en vigor en el 2011. “Esta tiene por objetivo mejorar la seguridad de alimentos producidos en Estados Unidos e importados desde el extranjero, así como proteger de mejor forma la salud pública al garantizar la seguridad de suministro de alimentos” (Buvinic y Cuesta, 2012, p. 16).

La primera norma, relativa a Detección Administrativa de Alimentos, fortalece la capacidad de la FDA para evitar que alimentos potencialmente inseguros ingresen al mercado estadounidense. La segunda norma, relativa a la notificación previa, requiere que cualquiera que importe alimentos a los Estados Unidos informe a la FDA si algún país ha negado la entrada del mismo producto. (Buvinic y Cuesta, 2012, p. 16)

1.2.3.2.3. Requisitos para Productos Agroindustriales

SIICEX (2015) señala que “Los productos agroindustriales que ingresan a Estados Unidos son inspeccionados por lo general en el puerto de entrada. La FDA regula el ingreso de los alimentos y tiene la libertad de realizar un examen físico” (p. 26).

“En el caso del Perú, no existen requisitos sanitarios obligatorios para la exportación de productos procesados [como en el caso de los Snacks de Tarwi], pero se puede solicitar a la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) el certificado de Libre Comercialización” (SIICEX, 2015, p. 26).

El certificado de Libre Comercialización brinda un mayor respaldo al producto a exportar por lo que BIG exports lo solicitará. Para obtenerlo, se debe seguir los siguientes pasos:

- Ingresar al sitio web de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) y luego ingresar al Sistema VUCE con el RUC, Usuario y Clave SOL.

- Luego ingresar a la opción Solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE) y seleccionar la entidad que es DIGESA y seleccionar el TUPA 32.
- Luego llenar todos los datos del solicitante, idioma, detalles, productos y requisitos adjuntos.
- Luego se recibirá vía correo electrónico, la notificación por la generación de la CPB (código de Pago Bancario). Una vez pagado, se recibirá el Número de SUCE generado por la VUCE. Es posible que se notifique al usuario solicitando una subsanación de la SUCE.
- Finalmente, seleccionar la opción Documento resolutive y posteriormente la pestaña Adjuntos donde se podrá acceder a dos archivos: el certificado de Libre Comercialización por DIGESA y la hoja resumen del Decreto resolutive (MINCETUR, 2011).

A. Requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales

SIICEX (2015) señala que “Para el ingreso de productos procesados a Estados Unidos no existen requisitos obligatorios, sin embargo, se debe cumplir con los requisitos establecidos en el contrato o solicitud de compra del importador” (p. 26).

Por otro lado, BIG exports piensa aplicar la normativa del Codex Alimentarius, ya que esta normativa forma parte del programa conjunto de la Organización mundial de la Salud (OMS) y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) con la finalidad de proteger la salud de los consumidores y promover prácticas leales en el comercio alimentario. Se seguirá las directrices sobre declaraciones de propiedades y etiquetado nutricional. Finalmente, se tendrá en suma importancia las normas de la FDA.

B. Requisitos sobre Colorantes y aditivos alimentarios

B.1. Colorante

Un colorante es cualquier tinte, pigmento u otra sustancia que brinda color al alimento. Los colorantes son componentes importantes para varios productos, ya que los hace atractivos y apetitosos (Barrows, Lipman, y Bailey, 2003). “La FDA es la encargada de autorizar el uso de colorantes, así como de las cantidades máximas permitidas y la identificación que debe estar en el

etiquetado del producto” (SIICEX, 2015). El Snack de Tarwi no tendrá aditivos de color.

B.2. Aditivos Alimentarios

Es toda “sustancia que normalmente no se consume como alimento ni se usa como ingrediente característico del alimento, tenga o no valor nutritivo y cuya adición intencional al alimento” (CODEX STAN 1071981). Este tiene como objetivo mejorar la conservación de los alimentos.

“La FDA ha definido una lista de las sustancias aprobadas para utilizarse como aditivos. Los fabricantes y empacadores de alimentos tienen que demostrar ante la FDA que todos los materiales que hagan contacto con los alimentos son seguros” (SIICEX, 2015, p. 27). El Snack de Tarwi no tendrá aditivos alimentarios.

1.2.3.2.4. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP)

El Sistema HACCP “permite identificar los peligros específicos (biológicos, químicos y físicos) y las medidas para su control a fin de garantizar la inocuidad de alimentos” (SIICEX, 2015, p. 28).

Por otro lado, para “el Perú su aplicación si es obligatoria para productos destinados al mercado nacional e internacional de acuerdo con la norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de Alimentos y Bebidas, según Resolución Ministerial N.º 449-2006-MINSA” (SIICEX, 2015, p. 28). La empresa BIG exports tendrá esta certificación, la cual permitirá que los futuros compradores puedan estar seguros de que el producto a adquirir es un producto inocuo para la salud.

1.2.3.2.5. Normas de Origen

“Las normas de origen buscan acreditar el origen de un producto que se destina a la exportación. [Para que el Snack de Tarwi se] beneficie de la desgravación arancelaria total otorgada por el [TLC Perú – EE. UU], el producto debe cumplir con las normas de origen” (Buvinic y Cuesta, 2012, p. 6). Según el Acuerdo de Promoción comercial Perú – Estados Unidos (2009), del capítulo 4 de reglas de origen y Procedimientos de origen, una mercancía es originaria cuando:

- La mercancía es obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una o más de las partes;
- Es producida enteramente en el territorio de una o más de las partes y
 - i. Cada uno de los materiales no originarios empleados en la producción de la mercancía sufre el correspondiente cambio en la clasificación arancelaria, especificado en el Anexo 4.1 de Reglas específicas de Origen o en el Anexo 3-A (Reglas específicas de Origen del Sector Textil y del vestido), o
 - ii. La mercancía, de otro modo, satisface cualquier requisito de valor de contenido regional aplicable u otros requisitos especificados en el Anexo 4.1 o en el Anexo 3-A (Reglas específicas de Origen del Sector Textil y del vestido), y la mercancía cumple con los demás requisitos del capítulo Reglas de Origen y Procedimientos de Origen del TLC Perú–EE. UU.; o
- La mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las partes, a partir exclusivamente de materiales originarios. (p.1)

1.2.3.2.6. Otras regulaciones

Cumplir con las regulaciones del EPA (U.S Environmental Protection Agency).

La FDA verifica los alimentos para cerciorarse que no tengan residuos de pesticidas, conforme a las normas de la EPA. “Si se encuentra residuos ilegales en las muestras domésticas, la FDA puede tomar medidas reguladoras, tales como confiscación del producto y en caso de productos importados puede detener el cargamento en el puerto” (Buvinic y Cuesta, 2012, p. 19).

1.2.4. Análisis de la demanda (tamaño de mercado, mercado objetivo)

1.2.4.1. Tamaño de Mercado

Estados Unidos es el más grande importador de snacks del mundo. Los estadounidenses consumen una media de 2.2 snacks por día habiendo duplicado el consumo diario en los últimos 40 años (Sebastian, Wilkinson, Goldman, 2011, p.1). Un dato importante mencionado anteriormente es que el 94 % de la población consume snacks.

Se analizará las importaciones de snacks que tienen las características similares al producto a exportar. Como la categoría es amplia, se utilizará una partida arancelaria que abarca un solo sector. Dicha información no representa toda la información de la industria de snacks de Estados Unidos en general.

Partiendo de esa premisa, se ha utilizado la partida arancelaria con código armonizado de número 190410. Esta partida armonizada se refiere a “productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado” (Buvinic y Cuesta, 2012, p. 4). A continuación, la siguiente tabla y gráfico muestran cómo han evolucionado las importaciones de la partida con código armonizado 190410 en el mercado estadounidense, en el periodo 2013-2017.

Tabla 1.7

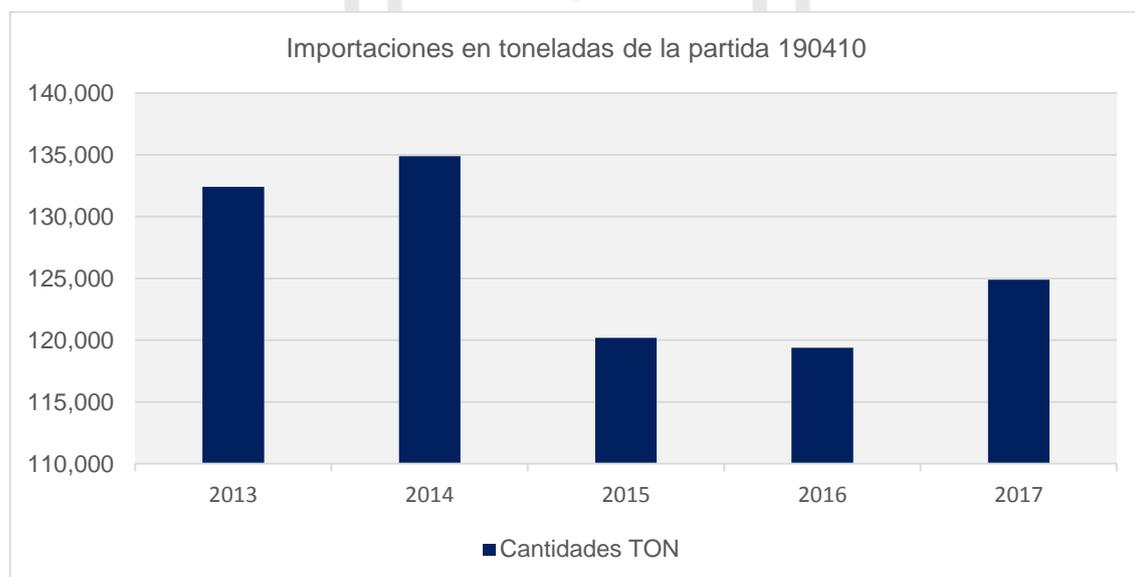
Importaciones de la partida arancelaria 190410 en EE. UU.

Años	Valor Miles (USD)	TON
2013	387,846	132,405
2014	373,204	134,885
2015	319,783	120,179
2016	321,068	119,390
2017	315,773	124,897

Fuente: TRADEMAP (2017)

Figura 1.5

Importaciones de la partida arancelaria 190410 en EE. UU. en Toneladas



Fuente: TRADEMAP (2017)

Interpretación del gráfico

Al observar el gráfico anterior, podemos obtener las siguientes conclusiones:

- La variación porcentual promedio del periodo del 2013-2017 es de -5.67 %.
- La peor caída de las importaciones de la partida arancelaria armonizada 190410 en cantidades fue en el 2016 con un -9.83 % con respecto al 2013.
- La partida arancelaria armonizada 190410 en cantidades se recuperaron el 2017, así, se tiene un crecimiento de 3.93 % con respecto al 2015, aunque no llegaron a alcanzar a las cantidades que se tuvo en los años 2013 y 2014.

1.2.4.2. Mercado Potencial

Para hallar el mercado potencial se ha utilizado “el método de la razón en cadena, que consiste en multiplicar un número base por diversos porcentajes de ajuste. Este método incluye elementos psicográficos, [demográficos y geográficos del mercado]” (Fernández, 2001, p. 127).

A continuación, se muestra la segmentación del mercado potencial:

- Población de Estados Unidos
- Población del Estado de California
- Población de la ciudad de Los Ángeles
- Sexo (hombres y mujeres)
- Rango de Edad (entre 25 a 50 años)
- Nivel socioeconómico B (clase media)
- Etnicidad: latinos y blancos (diversas etnias)

El método de la cadena permitirá obtener el tamaño de mercado. Luego, para estimar la demanda, se utilizará la siguiente fórmula: $Q = npq$

Donde:

n: Cantidad de compradores en el mercado

p: Precio del producto

q: Consumo per cápita al año

Finalmente, para hallar la demanda se ha obtenido los siguientes datos:

n: Número de compradores obtenido por segmentación y método de la cadena. El tamaño de mercado es de 138,936 personas.

p: El Precio FOB será de 1.77 dólares por unidad de 100 gramos (3.5 onzas).

q: El consumo per cápita de snacks similares al Tarwi en Estados Unidos es de 9.6 kg (Statista, 2018).

Con estos datos se ha proyectado el tamaño de mercado potencial. A continuación, se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 1.8

Tamaño del mercado meta potencial en USD

Años	Mercado potencial (USD)	Unidades
2020	2'360,800.51	13'337,856
2021	2'377,554.62	13'432,512
2022	2'394,427.68	13'527,840
2023	2'411,436.67	13'623,936
2024	2'428,547.62	13'720,608

Fuente: Elaboración Propia

1.2.4.3. Mercado Objetivo

El Mercado objetivo se ha obtenido aplicando un porcentaje a la participación en el mercado potencial. La participación de los Snacks de Tarwi será de 1 % del mercado potencial para el primer año, esto debido a que la empresa es nueva en el rubro de exportaciones, por lo que carece de experiencia en este sector y cuenta con recursos económicos limitados. El crecimiento de la participación de mercado se incrementa hasta llegar al 2 % de participación de mercado en el quinto año. Esto se dará gracias a las acciones de marketing adecuadas, las cuales se visualizan mejor en la tabla 2.4. En el siguiente cuadro se observa la demanda en dólares y en unidades de 100 gramos.

Tabla 1.9

Mercado Objetivo en FOB USD y en unidades de 100 gramos

Años	Mercado objetivo (USD)	Unidades
2020	236,080.83	133,379
2021	285,306.30	161,190
2022	335,220.30	189,390
2023	385,829.91	217,983
2024	485,709.24	274,412

Fuente: Elaboración Propia

Para más información acerca del cálculo de la demanda, ver anexo 1.

1.2.5. Dimensiones claves del mercado

1.2.5.1. Producto

Todo snack que es importado debe cumplir con la normativa del etiquetado, esta también es competencia de la FDA. La mayor parte de la regulación sobre el etiquetado se centra en la elaboración de la etiqueta nutricional. Buvinic y Cuesta (2012) señalan que es obligatorio que en el envase aparezca la siguiente información:

- Nombre del Producto
- Declaración de Contenido neto: Debe ser indicado en la parte inferior del 30 % del panel principal. Hay requisitos específicos de tamaño de letra. Toda la información que aparece en el panel debe ser clara y visible.
- País de origen del Producto: Todos los productos importados en Estados Unidos deben llevar escrito, en un lugar visible en forma legible, duradera y permanente, en la medida que la naturaleza del artículo o envase lo permita, el país de origen del producto en inglés.
- Información nutricional: Esta es obligatoria para la mayoría de los productos alimenticios. Esta debe estar en la etiqueta del producto o en una etiqueta adjunta al envase. La etiqueta nutricional debe incluir la cantidad la cantidad de calorías del producto, las grasas (saturadas, insaturadas, hidrogenadas o grasas trans), colesterol, sodio, hidratos

de carbono, proteínas y notas al pie de la etiqueta como, por ejemplo, porcentaje calculado sobre la base de una dieta de 2000 calorías.

- Nombre y dirección del fabricante o distribuidor: La etiqueta debe mencionar el nombre y la dirección completa (calle, número, ciudad, Estado y código postal) del fabricante, envasador o distribuidor del producto. Puede ser puesto en la etiqueta principal o en la trasera.
- Descripción del producto: Está regulada por la Sección 403 (a) (1) de la Ley de la FDA que establece lo siguiente: “Un alimento se considera mal etiquetado, si la etiqueta es falsa o engañosa”. La descripción del producto debe ser precisa y toda información presentada en cualquier parte de la etiqueta deber ser exacta y coherente con la descripción del producto.
- Ingredientes: Debe listar los ingredientes utilizados en la elaboración del producto. Si fuera elaborado con dos o más ingredientes, se deberá detallar cada ingrediente en orden descendiente o según la predominancia.
- Otros datos de interés:
 - i. Tamaño de los caracteres: La superficie de la parte principal del envasado determina el tamaño caracteres. El tamaño de los caracteres no puede ser inferior a 1/16 pulgadas (0.67 ml).
 - ii. Idioma: Cuando la etiqueta contenga palabras o frases en un idioma distinto al inglés, la FDA establece que toda información obligatoria debe estar en dos idiomas.
 - iii. El gobierno no exige el código de barras, pero sí los minoristas, ya que facilitan el seguimiento de ventas. (pp. 17-19)

1.2.5.2. Precios

Los precios de snacks tradicionales son más accesibles a los consumidores, pero cuando se refiere a snacks saludables los precios tienden a ser más altos. En el siguiente gráfico se muestran los precios de snacks saludables y sus diversas presentaciones. Para ver más variedad de presentaciones, ver anexo 2.

Figura 1.6

Presentaciones de Snacks y precios

	Wonderful Pistachios/ Snack de Pistachios • 1 oz (28.35 g) • 1.47 USD
	Saffron Road/Snack de Garbanzo • 6 oz (170 g) • 4.49 USD
	Bare Snacks/Snack de Rabanito • 1.4 oz (40 g) • 4.29 USD
	Dang Foods/Snack de coco • 3.17 oz (90 g) • 4.49 USD

Fuente: Amazon (2018) y Bruno, Audrey (2018)

1.2.5.3. Plaza

Buvinic y Cuesta (2012) afirman que el mercado de snacks en Estados Unidos presenta la siguiente estructura:

- **Brokers:** Son agentes independientes que facilitan la venta del producto, sin que sea necesario la posesión física de la mercancía. Se especializan en un área geográfica y en una familia de productos conociendo el negocio a profundidad. El porcentaje de comisión que cobra es de 5 %.
- **Importadores:** Encargado que los productos exportados pasen a los trámites de aduana del país de destino, para ser llevados al lugar de venta o a bodega. El porcentaje de comisión que cobra es 30 %.
- **Distribuidores:** Su función consiste en el almacenamiento y distribución de las mercancías, ya sea de la red de contactos del importador o la propia. El porcentaje de comisión que cobra es 30 % sobre el precio de adquisición el importador.
- **Importador-Distribuidor:** Se encarga de la importación, despacho en aduanas, bodega, detección de clientes y distribución hacia ellos. El porcentaje de

comisión que cobra es entre 40 % a 50 % sobre el precio del productor. (pp. 47-49)

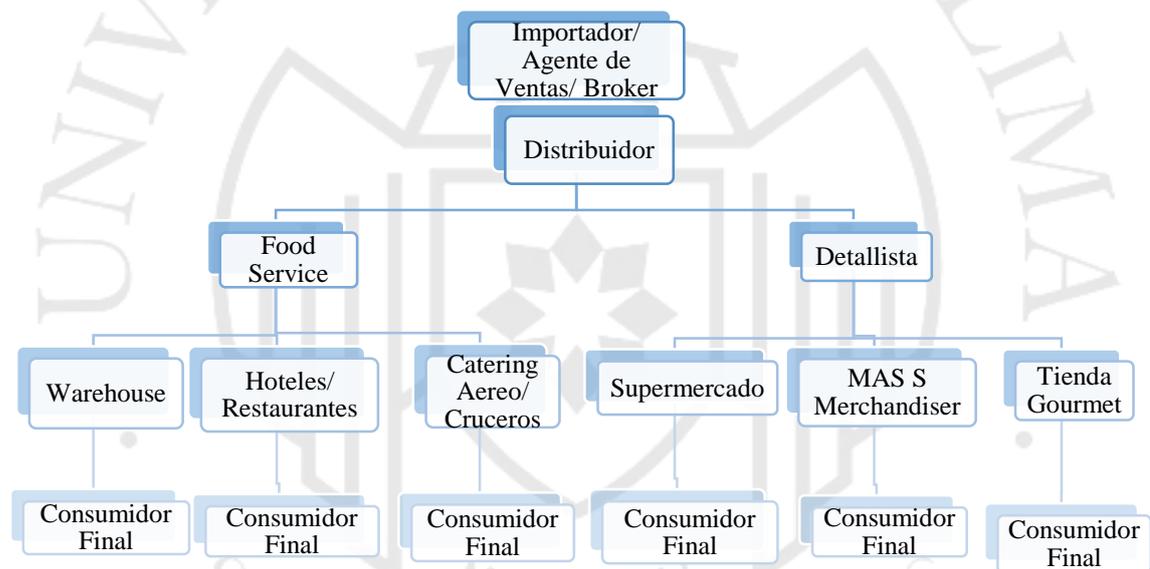
Los principales canales para comercializar en Estados Unidos son:

- El Canal detallista: Se consideran los supermercados y tiendas especializadas.
- El Canal Foodservice: Se consideran el Catéring Aéreo, Cruceros, Grupos hoteleros y restaurantes (Buvinic y Cuesta, 2012, pp. 49-51)

El canal de distribución de snacks se puede visualizar en el siguiente gráfico.

Figura 1.7

Canales de distribución de snacks en EE. UU.



Fuente: Buvinic, Alejandro y Cuesta, María José (2012)

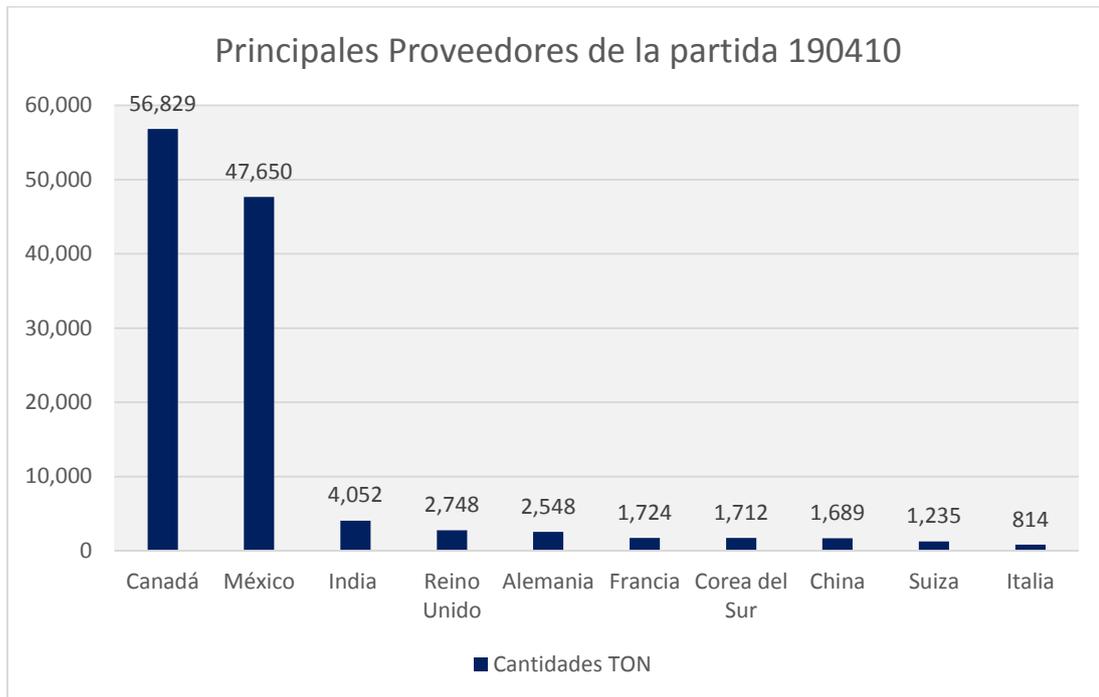
1.2.5.4. Análisis de la Competencia

1.2.5.4.1. Análisis de la competencia internacional

El sector de snacks es muy amplio, por lo que se analizará los principales proveedores según la partida arancelaria con código armonizado 190410. A continuación, se aprecia los principales países proveedores de la partida 190410 a Estados Unidos.

Figura 1.8

Principales proveedores de la partida 190410 a EE. UU. 2017



Fuente: TRADEMAP (2017)

Como se observa en el gráfico, solo Canadá y México ocupan casi todas las importaciones de la partida con código armonizado 190410 con una participación de 83.65 %, seguidos por países como India, Reino Unido y Alemania, que juntos tienen una participación de 7.48 %. Perú no aparece entre los 10 primeros exportadores de esta partida arancelaria, pero se ubica en el puesto 14, por encima de Australia, Brasil y Chile.

1.2.5.4.2. Análisis de la competencia local

El Perú, así como varios países de Latinoamérica, tiene una amplia variedad de snacks que se ofrecen en el mercado local. Estos, por lo general, son snacks tradicionales. Para el presente estudio, se ha identificado a las principales empresas peruanas exportadoras de snacks con destino Estados Unidos o aquellas que tienen la capacidad para exportar. A continuación, se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 1.10

Principales exportadores peruanos de la partida arancelaria 19.04.10.00.00

EMPRESAS	%VAR 17-16	%Part17
INKA CROPS S.A	-5 %	42 %
GLOBAL ALIMENTOS S.A.C	-14 %	37 %
VILLA ANDINA S.A.C	255 %	4 %
SNACKS AMERICA LATINA S.R.L	-	3 %
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO S.A	260 %	3 %
ECOLOGICAL S.A.C	-	1 %
TIERRA ORGANICA S.A.C	-	1 %
ANDES MILLS TRADING S.A.C	432 %	1 %
PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARTER	54 %	1 %

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2017)

Como se observa en el cuadro anterior, la empresa INKA CROPS S.A y GLOBAL ALIMENTOS S.A.C tienen el 79 % de participación en las exportaciones peruanas de snacks a Estados Unidos. Otras empresas que ofrecen snacks saludables a otros países son ECOANDINO, MAIA S.A.C, y Qayna quien prevé llegar este año a Chile y Estados Unidos, entre otras empresas.

La diferencia que se tiene con respecto a la competencia es que la gran mayoría de importaciones de snacks son a base de granos, cereales y frutas deshidratadas. El Snack de Tarwi ofrece un valor agregado, ya que es a base de una legumbre oriunda de los Andes que contiene proteínas, calcio, hierro y contiene carbohidratos en menor cantidad que otras menestras. Esto último lo hace ideal para personas con diabetes. Asimismo, ayuda a combatir males renales.

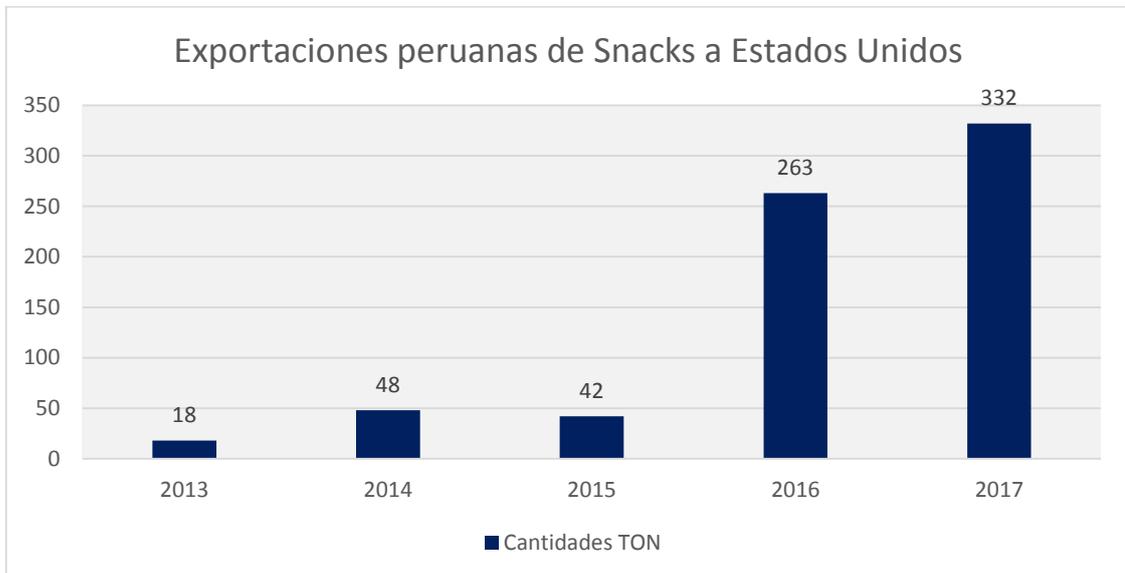
1.2.6. Análisis de la oferta (comportamiento de la oferta)

Como se menciona en el punto anterior, el Perú se encuentra en el puesto 14 de los principales exportadores de la partida 190410. En lo referente a los productos que se exporta, se tiene snacks de plátano frito (chifles), barras de aguaymanto, hojuelas de maíz morado con yacón, chips de maíz orgánico, entre otros.

A continuación, se observa cómo ha variado las exportaciones a Estados Unidos de la partida arancelaria 19.04.10.00.00.

Figura 1.9

Exportaciones peruanas de la partida arancelaria 19.04.10.00.00 a EE. UU.



Fuente: TRADEMAP (2017)

Interpretación del gráfico

Al observar el gráfico anterior, se puede obtener las siguientes conclusiones:

- Las exportaciones peruanas de la partida arancelaria 19.04.10.00.00 pasaron de 18 a 332 toneladas. Se tuvo un crecimiento de 1744.44 % en el 2017 con respecto al 2013.
- El mayor crecimiento de las exportaciones peruanas de la partida 19.04.10.00.00 se dio en el 2016, fue de 526.19 % con respecto al año anterior.
- El 2015 se tuvo una caída de -12.5 % con respecto al 2014. En los años posteriores las exportaciones crecieron considerablemente.

1.2.6.1. Nueva oferta exportable

El consumo de snacks en Estados Unidos está evolucionando debido al comportamiento del consumidor estadounidense. Esto ha permitido la aparición de tiendas especializadas en productos saludables.

Por otro lado, “los snacks hechos a base de papa andina, quinua y vegetales deshidratados podrían ser una interesante alternativa para los consumidores señaló la

Oficina Comercial (OCEX) de Perú en Los Ángeles” (Redacción Gestión, 2016). Además, el Perú tiene una oferta amplia en comparación con otros países de Latinoamérica.

Tomando en cuenta las nuevas tendencias de consumo, la exportación de Snacks de Tarwi sería una excelente oferta exportable, ya que es una legumbre oriunda de nuestro país y tiene propiedades mejores que cualquier otra legumbre como el de ser recomendado para los diabéticos.

1.2.6.2. Producción de Tarwi a nivel local

El Tarwi o Lupino Andino es oriundo de los países andinos como Ecuador, Bolivia y Perú. Su producción se da en las regiones de Amazonas, Áncash, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Junín, La Libertad y Puno.

Por otro lado, “los rendimientos por hectárea se consideran entre un rango entre 800 y 1300 kg, estos pueden variar según la zona de producción y el nivel tecnológico” (Tapia, 2015).

A continuación, se muestra el cuadro de rendimiento de Tarwi por región y rendimiento en kg/HA.

Tabla 1.11

Producción de Tarwi por regiones y Rendimiento en kg/HA

Región	Superficie Cosechada de Tarwi/HA	Producción de Tarwi (T.M)	Rendimiento de Tarwi (KG/HA)	Precio en Chacra de Tarwi (S/.KG)
Amazonas	84	50	594	2.59
Áncash	480	492	1025	3.89
Apurímac	557	833	1498	1.93
Ayacucho	438	669	1527	2.5
Cajamarca	324	280	864	4.03
Cusco	1931	2191	1134	2.66
Huancavelica	547	733	1340	3.11
Huánuco	519	640	1233	3.07
Junín	53	55	1038	2.82
La Libertad	3228	3893	1206	2.81
Puno	1497	1910	1276	2.82

Fuente: Tapia, Mario (2015)

Como se observa, las regiones que producen más Tarwi es La Libertad, Puno y Cusco. Sin embargo, las regiones que tienen mejor rendimiento en kg/HA son Apurímac, Huancavelica y Puno.

La producción nacional de Tarwi es de 12042 Toneladas con una superficie cosechada de 9625 hectáreas y con un precio de chacra promedio de 3.36 soles el kg. El crecimiento de la producción de Tarwi ha crecido en 27.03 % con respecto al 2005 y un crecimiento de 2.5 % con respecto al 2012. Para más detalle, se muestra el siguiente cuadro.

Tabla 1.12

Producción de Tarwi y Rendimiento en kg/HA del 2005-2013

Años	Producción	Superficie Cosechada ha	Rendimiento (KG/HA)	Precio en Chacra (S/.KG)
2005	9480	8712	1088	1.28
2006	8243	7468	1104	1.24
2007	8461	7476	1132	1.40
2008	8609	8048	1070	1.89
2009	10251	9302	1102	2.66
2010	10521	9303	1131	2.66
2011	11306	9750	1160	2.66
2012	11746	9657	1216	2.81
2013	12402	9625	1251	3.36

Fuente: Tapia, Mario (2015)

1.2.7. Matriz del perfil competitivo

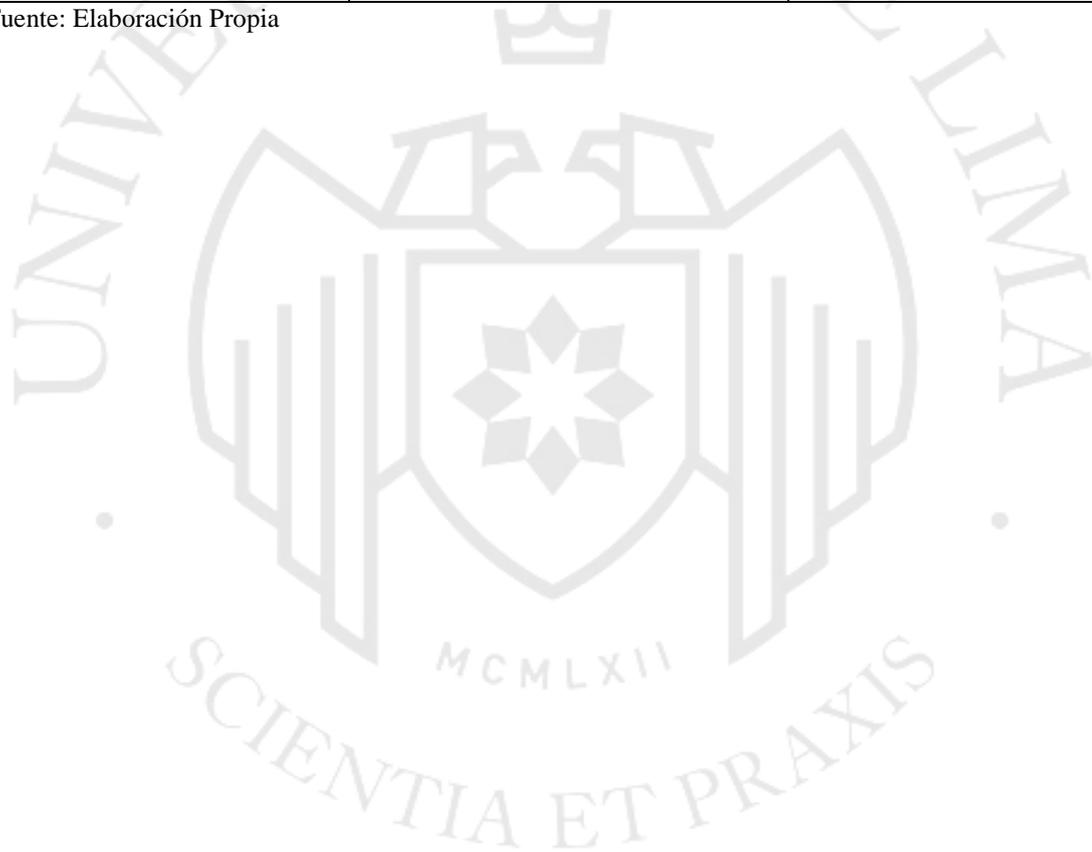
De acuerdo con la matriz de perfil competitivo, Chile estaría un peldaño por arriba de Perú debido a la innovación, pero los productos peruanos pueden competir de igual a igual, ya que en varios factores de éxito se tiene similares calificaciones. Esto se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1.13

Matriz del Perfil competitivo

Factores Críticos de Éxito	PERÚ			CHILE	
	Peso	Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.2	2	0.4	1	0.2
Acceso al mercado (Aranceles)	0.2	4	0.8	4	0.8
Competitividad (Innovación)	0.3	2	0.6	3	0.9
Calidad del Producto	0.3	3	0.9	3	0.9
Total	1		2.70		2.8

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

El Plan de Marketing y Comercialización del presente proyecto abarcan temas de importancia como los objetivos de marketing internacional, las estrategias de marketing mix y el Balance del Plan de Marketing y comercialización.

En este capítulo se verá temas de importancia para el Plan de Marketing del proyecto.

2.1. Objetivos de marketing internacional

La empresa BIG exports tiene los siguientes objetivos:

- Conseguir una participación efectiva de mercado de 2 % al finalizar el quinto.
- Duplicar el volumen de ventas al finalizar el quinto año.
- Ampliar la cartera de clientes en un 50 % a partir del segundo año en adelante.
- Posicionar a la empresa como una de las cinco primeras empresas peruanas exportadoras de snacks saludables al finalizar el quinto año.

2.2. Estrategias comerciales de entrada al mercado.

Para poder entrar el mercado de estadounidense, se ha considerado la matriz de Ansoff, esta permitirá saber qué estrategia sería la más adecuada. A continuación, se muestra el cuadro:

Tabla 2.1

Matriz de Ansoff

Mercados/Productos	Producto Existente	Producto Nuevo
Mercados Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo del Producto
Mercados Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff, Igor (1957)

La estrategia de entrada al mercado que se ha utilizado es Desarrollo del Producto. Esto se debe a que el mercado de destino es Estados Unidos. Este es un mercado existente, pero es el más grande importador de snacks a nivel mundial y en la actualidad demanda snacks saludables e innovadores. En el caso del producto a exportar, el Snack de Tarwi, tiene un alto valor agregado y es innovador para el mercado de destino.

2.3. Estrategias de Producto-servicio; plaza; precio y promoción internacional

2.3.1. Estrategia de Producto

Para evaluar qué estrategia se aplicará, se usará las estrategias genéricas competitivas. Esta permitirá decidir qué estrategia sería la más adecuada para los Snacks de Tarwi. A continuación, se muestra el cuadro:

Tabla 2.2

Matriz de estrategias genéricas

Industria/Segmento	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
Sólo un Segmento	Segmentación(enfoque)	

Fuente: Porter, Michael (2013)

La estrategia que se ha utilizado es segmentación (enfoque) en Diferenciación. Esta estrategia va de acorde con el producto a exportar, ya que el Snack de Tarwi es un bien con valor agregado y diferente al resto de snacks. Además, el producto se enfocará en un segmento de mercado ya que no se tiene la capacidad para producir a bajos costos. Brindando así un producto de calidad e innovador.

De acuerdo con esta estrategia, se cumplirá los requerimientos del mercado estadounidense. En esta “P” del producto se verá el envase, embalaje, etiquetado y marca. La ficha técnica del producto se puede ver en el anexo 3.

a) Envase

El mercado estadounidense es muy competitivo y para aplicar la estrategia de producto mencionada anteriormente, se cumplirá con las normas de envasado.

Según Buvinic y Cuesta (2012), el envase del Snack de Tarwi tendrá:

- Nombre del Producto
- Declaración del contenido neto: Se indicará en la parte inferior del panel principal. Esta información es clara y visible.
- País de origen del producto: Esta estará escrito de forma visible y legible en inglés. Se usará la palabra “Made in”.
- Información nutricional: Es obligatoria desde 1994. Contendrá cantidad de calorías, grasas (saturadas, trans), colesterol, sodio, proteínas, y toda información pertinente al producto.
- Nombre y dirección del fabricante
- Descripción del producto: Regulada por la FDA. La descripción será precisa, detallada y clara.
- Ingredientes: Se detallará de forma clara y ordenada todos los ingredientes que contiene el Snack de Tarwi (pp. 17-19).

b) Embalaje

El producto será embalado en una caja de cartón corrugado que tiene las siguientes características:

Figura 2.1

Importaciones de snacks a EE. UU.



Fuente: Productos de Cartón S.R.L

c) Etiquetado

La normativa del etiquetado está regulada por la FDA. Los Snacks de Tarwi cumplirán con estas regulaciones y tendrán:

- Etiquetado nutricional
- Declaración de pesos en onzas
- Declaraciones métricas
- Requerimiento de país de origen
- Etiquetado en dos idiomas
- Descripciones del producto (Buvinic y Cuesta, 2012, p. 17)

Figura 2.2

Etiquetado

Nutrition Facts	
Serving Size 1 Tbsp (15mL)	
Servings Per Container	
Amount Per Serving	
Calories 120	Fat Cal. 120
% Daily Value *	
Total Fat 14g	21 %
Saturated Fat 2g	9 %
Trans Fat 0g	
Polyunsaturated Fat 1.5g	
Monounsaturated Fat 10g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 0mg	0%
Total Carbohydrate 0g	0%
Protein 0g	
Not a significant source of dietary fiber, sugars, vitamin A, vitamin C, calcium and iron.	
*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet.	

Fuente: Buvinic, Alejandro y Cuesta, María José (2012)

d) Marca

Tener una marca propia permite al consumidor distinguir el producto que está adquiriendo. Por otro lado, “la diferenciación de las marcas es fundamental, ya que cada día existen más productos con un alto nivel de sofisticación en cuanto a ingredientes y claims relacionados con la salud” (Buvinic y Cuesta, 2012, p. 60).

Sin embargo, BIG exports es una empresa nueva que no tiene actividad comercial en exportaciones. Al ser nueva en el mercado estadounidense, esta carece de experiencia en el mercado y se dificulta la

penetración del producto a las tiendas detallistas, por lo que se usará una Marca blanca, la cual con la estrategia de Plaza seleccionada permitirá que el producto sea conocido por el consumidor. Posteriormente, en un mediano plazo, se pretende tener una marca que se registrará en la oficina de Patentes y Marcas Registradas de los Estados Unidos (United States Patent and Trademark Office, USPTO). El nombre de la marca será Inca Heart.

2.3.2. Estrategia de Plaza

Para entrar al mercado estadounidense, se brindará el producto a los importadores-distribuidores, ya que ellos conocen mejor el mercado local. Esto permitirá ser conocidos en el mercado y tener una presencia en Estados Unidos.

Por otro lado, se tiene pensado que a mediano plazo se pueda comercializar el Snack de Tarwi mediante tiendas en línea como Amazon y target.com.

2.3.3. Estrategia de Precio

2.3.3.1 Determinación de Precio

Se utilizará el pricing. Este permitirá que los Snacks de Tarwi puedan competir en el mercado de snacks saludable. Al optar por esta estrategia, se pretende tener un precio de acuerdo con el mercado y maximizar los beneficios. A continuación, se muestra el cuadro con distintos precios de snacks saludables.

Tabla 2.3

Cuadro comparativo de snacks

Marca	Tipo de snacks	País de origen	Formato	Precio
Wonderful Pistachios	snack de pistachos	Estados Unidos	1 ud/1 oz	1.47 USD
Food to live	snacks de caju	Estados Unidos	1 ud/1 lb	11.99 USD
Saffron Road	snack de garbanzo	India	1 ud/6 oz	4.49 USD
Dang Foods	snack de coco	Estados Unidos	1 ud/3.17 oz	4.49 USD
Terra	snack de papas	Estados Unidos	1 ud/6 oz	3.19 USD
Quinn	pretzels con sabor a miel	Estados Unidos	1 ud/7 oz	4.49 USD
Bare Snacks	snacks de rábanos	Estados Unidos	1 ud/1.4 oz	4.29 USD

Fuente: Amazon (2018) y Bruno, Audrey (2018)

Para fijar el precio del producto en el mercado de destino, se ha observado los precios de los competidores. Como se muestra en la tabla 2.3, los diversos productos difieren en precio y en formato de presentación, de manera que para obtener un precio promedio de acuerdo con la presentación del Snack de Tarwi se ha convertido todos los snacks de la tabla en presentación de 100 gramos (3.5 onzas), de forma que se ha obtenido precios equivalentes en el formato de 100 gramos. Luego de sumar los precios y obtener un promedio de estos, se ha obtenido un precio medio de 4.34 dólares. Por lo que se ha decidido que el precio del Snack de Tarwi en Los Ángeles sea de 3.67 dólares, el cual está dentro del rango de precios promedios.

2.3.3.2 Determinación del Término internacional de comercio a utilizar

El Término internacional de comercio (Incoterm) a utilizar será el FOB (Free on Board), este permitirá que el comprador tenga el control de su carga, así como el control de los tiempos de entrega. Esto también beneficiará a BIG exports, ya que “la responsabilidad será solo hasta que la carga este a bordo del barco” (Linklater y Osterling, 2016, p.20).

El Precio FOB será de 1.77 dólares, así, la empresa tiene un margen de ganancia de 16 % sobre los costos de producción. Este precio permitirá que el producto llegue al mercado de destino con un precio de acorde al mercado. Además, permitirá que el proyecto sea rentable.

2.3.4. Estrategia de Promoción

Se utilizará las siguientes estrategias de promoción que permitirán que los Snacks de Tarwi sean conocidos en el mercado estadounidense.

Estos son:

- Se asistirá a ferias importantes de este rubro, tales como Winter Fancy Food show y la Summer Fancy Food, esto permitirá ampliar la cartera de clientes.
- Se estará en permanente contacto con el agregado comercial de Los Ángeles, el cual permitirá tener un mayor conocimiento de mercado y de la competencia.
- Se realizará misiones comerciales a Los Ángeles con instituciones de prestigio como Asociación de Exportadores (ADEX), que permitirá conocer mejor las nuevas tendencias de mercado.

- En cuanto a relaciones públicas, se realizará visita a clientes en EE. UU. que permitirá la fidelización de los clientes y cierre de negocios.
- Se utilizará envases, embalajes y etiquetado que permitan al consumidor tener toda la información disponible acerca del producto, brindándole así la seguridad que está adquiriendo un producto de calidad.

En cuanto a la promoción vía medios digitales, se utilizará las siguientes estrategias:

- Se tendrá una página web que contenga toda la información de la empresa y el producto exportable. Se contará con métricas como Analítica para poder monitorear cuantas personas entran a nuestro sitio web.
- Se usará las redes sociales para hacer más conocido al producto, entre ellos el Facebook. Se hará campañas y se compartirá posts con referencia a la salud, los beneficios que brinda el producto y en qué feria se estará participando.

2.4. Tácticas de e-commerce

Como parte de la estrategia de marketing digital, se tendrá en un mediano a largo plazo la opción de pedidos de muestra y compras en línea de nuestros productos. Para ello se seguirá algunas directrices.

Estas son:

- Difusión del producto vía redes sociales, Google Adwords y Posicionamiento en buscadores (SEO). Esto permitirá que posibles compradores se dirijan al sitio web.
- Activación de botón de muestra y pedidos en línea en nuestro sitio web.
- En un mediano plazo, se venderá nuestros productos en línea vía Amazon y otras tiendas en línea.

2.5. Balance del Plan de Marketing y Comercialización Internacional (Costeo)

Para que el proyecto de exportación de Snacks de Tarwi se realice de la forma más eficiente posible, este tendrá financiación propia y bancaria. Esta será 60 % aporte de socios de BIG exports y el restante mediante préstamo bancario.

Por otro lado, la empresa participará del Programa de Apoyo a la internacionalización (PAI) del MINCETUR. Este es un “instrumento del fondo MIPYME, cuyo objetivo es el cofinanciamiento de actividades orientadas a fortalecer, promover e incentivar el proceso de internacionalización de las MIPYME peruanas” (MINCETUR, 2018).

La empresa participará de la modalidad I: Potenciamiento de las exportaciones del programa PAI, la cual permitirá financiar gran parte del plan de marketing para el periodo 2021-2022. Posteriormente, para los periodos 2023-2024, se participará en la modalidad II: Consolidación de la actividad exportadora y licitaciones internacionales del mismo programa. BIG exports invertirá un veinte por ciento del valor total de la financiación para ambas modalidades de financiamiento. Cabe mencionar que el financiamiento es no reembolsable.

Finalmente, de acuerdo con los objetivos propuestos, se ha realizado un balance del Plan de Marketing y un Presupuesto de Marketing internacional, los cuales se visualizan en las tablas 2.4 y 2.5.

Tabla 2.4

Plan de Marketing y Comercialización internacional

Objetivos	Área	Acción	KPI
Conseguir una participación efectiva de mercado de 2 % al finalizar el quinto año	1. Área de Ventas internacionales - RRPP	Capacitación del personal de ventas Incentivos por comisiones	N.º de ventas por año
	2. Área de Marketing	Implementar sitio web y redes sociales/ventas por Amazon	Cantidad de seguidores y de personas que se dirigen al sitio web
Duplicar el volumen de ventas al finalizar el quinto año	1. Área de ventas internacionales - RRPP	Participación en ruedas de negocio Participación en ferias	N.º de ventas por año
	2. Área de Marketing	Implementación de opción de compra en línea y pedido de muestras vía web y Amazon	N.º de pedidos online de muestras y compras
Ampliar la cartera de clientes en un 50 % a partir del segundo año en adelante	1. Área de ventas internacionales - RRPP	Visita a clientes en EE. UU.	N.º visitas por año
		Ir a misiones comerciales: LA	N.º de clientes nuevos
Posicionar a la empresa como una de las 5 empresas peruanas exportadoras de snacks al finalizar el quinto año	1. Área de ventas internacionales - RRPP	Fidelización de clientes	N.º de clientes satisfechos vía encuesta online
	2. Área de Marketing	Ingreso a prensa digital como ADEX, Gestión/	N.º de reproducciones y compartir videos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.5

Presupuesto de Plan de Marketing y Comercialización internacional

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Remuneración del personal de marketing (1 persona)	10,500.00	10,780.00	11,060.00	11,340.00	11,620.00
Remuneración del personal de Ventas internacionales - RRPP (2 personas)	18,000.00	18,279.94	18,419.94	18,699.94	18,979.94
Página web (Dominio hosting)	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Campaña por Google Adwords y FB	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Implementación de opción de compra por Amazon y Target.com	0.00	0.00	200.00	200.00	200.00
Participación en Ferias (incluye pasajes, stands, hospedaje, merchandising, movilidad y rueda de negocios)	10,000.00	10,200.00	10,400.00	10,600.00	10,800.00
Ir a misiones comerciales	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Visita a clientes en Estados Unidos	0.00	0.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Ingreso a prensa digital, videos	100.00	150.00	200.00	250.00	300.00
Total de Presupuesto de Marketing	40,150.00	44,959.94	47,829.94	48,639.94	49,449.94

Fuente: Elaboración Propia

2.6. Factores críticos y de éxito de la planificación comercial y de marketing internacional

Para que la empresa tenga éxito y se garantice el correcto funcionamiento del plan de marketing del Snack Tarwi a Estados Unidos, no se puede pasar por alto los factores críticos de éxito, ya que si se ignoran estos pueden contribuir al fracaso de la organización.

La correcta identificación de los factores críticos y su empleo eficaz permitirá a la empresa tener los resultados deseados (Hill y Jones, 2011, p.28).

En la siguiente tabla, se detalla los factores críticos de éxito del proyecto.

Tabla 2.6

Factores Críticos

FACTORES CRÍTICOS	DESCRIPCIÓN
Buena relación con los proveedores de Tarwi	Es muy importante porque ellos nos brindan la materia prima para los snacks.
Eficacia en el canal de distribución escogido	Es necesario para poder llegar al consumidor final y cumplir el objetivo de cuota mercado planteado.
Relación con la OCEX de Los Ángeles	Es importante porque permite conocer mejor el mercado de EE. UU., así como conocer clientes potenciales.
Recursos Humanos debidamente capacitado	Son indispensables para cumplir objetivos de marketing propuestos.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

A continuación, se detalla las siguientes conclusiones:

- El mercado de snacks está siendo impactado de forma positiva por la tendencia global de consumo de alimentos saludables, esto ha permitido que se ofrezcan en el mercado estadounidense snacks cada vez más innovadores y que sean beneficiosos para la salud. Un tercio de los consumidores estadounidenses están consumiendo snacks saludables. Siguiendo esta línea, el Snack de Tarwi es una excelente oferta exportable.
- Las exportaciones peruanas snacks están creciendo notablemente. Se ha tenido un crecimiento exponencial de 1744.44 % del periodo 2013 al 2017. Esto debido a que se están ofreciendo snacks no tradicionales y que van de acuerdo con la nueva tendencia de consumo. El consumidor estadounidense ya está teniendo conocimiento de los snacks peruanos y de su valor agregado. Esto beneficia en gran manera la entrada de otro snack peruano como el de Tarwi.
- La demanda estimada potencial del consumo de snacks saludables para personas entre 25 a 50 años, de clase media y donde se incluye latinos para la ciudad de Los Ángeles es de 2'360,800.51 millones de dólares. De esta demanda potencial se espera abastecer al 1 % del mercado de Los Ángeles para el primer año.
- Para ingresar al mercado de snacks en Los Ángeles, se ha optado por un importador-distribuidor, quien es el que tiene un mayor conocimiento del mercado, así como un mejor poder de negociación con detallistas, de forma que brinde el producto a un precio de mercado.
- Para la fijación de precios del Snack de Tarwi, se ha optado por el método del pricing, que permite ofrecer un producto de acorde al mercado. El precio de mercado es de 3.67 dólares la unidad de 100 gramos (3.5 onzas), este se ha obtenido con la base de diversos precios de la competencia.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detalla las siguientes recomendaciones:

- Una vez que la empresa logre que los Snacks de Tarwi sean conocidos y que tengan una buena acogida por parte del consumidor en la ciudad de Los Ángeles, se recomienda expandir a otro estado.
- Se recomienda que se amplíe el portafolio de productos de snacks, estos deben seguir la misma tendencia saludable. Se puede ofrecer el snack de maíz morado en una segunda etapa del proyecto.
- Se recomienda desarrollar nuevas presentaciones del Snacks de Tarwi para así brindar al consumidor mayores opciones de compra.
- Una vez que la empresa logre posicionarse en el mercado estadounidense, se recomienda buscar otro canal de distribución que sea más directo y permita conocer mejor el mercado de destino.
- Se recomienda en una segunda etapa del proyecto brindar Snacks de Tarwi con certificación *fair trade* (comercio justo) y orgánica.

REFERENCIAS

- Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ - EE.UU. (2009). *Reglas de origen y Procedimientos de origen*. Recuperado del sitio de internet de acuerdos comerciales:http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/eeuu/espanol/Reglas_de_Origen.pdf
- Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ - EE.UU. (2009). *Categorías de desgravación (Anexo 2.3 - Eliminación Arancelaria)*. Recuperado del sitio de internet de acuerdos comerciales:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/eeuu/espanol/Lista_Arancelaria_EUA.pdf
- Amazon. (2018). Cashew Raw and Organic by Food to Live. Recuperado de <https://www.amazon.com/Organic-Cashews-Food-Live-Unsalted/dp/B00HRYDZ2C?th=1>
- Amazon. (2018). Wonderful Pistachios, asado y salado, bolsa de 32 onzas. Recuperado de <https://www.amazon.com/Wonderful-Pistachios-Roasted-Salted-Ounce/dp/B003P7ZMXA?th=1>
- Barrows, J., Lipman, A., y Bailey, C. (Noviembre de 2003). Color Additives:FDA's Regulatory Process and Historical Perspectives. Recuperado de <https://www.foodsafetymagazine.com/magazine-archive1/octobernovember-2003/color-additives-fdas-regulatory-process-and-historical-perspectives/>
- Bernard, R. (2016). *Snack Foods in the United States*. Recuperado del sitio de internet de Agriculture and Agri-Food Canada: <http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6796-eng.pdf>
- Bruno, A. (20 de Agosto de 2018). The 13 Best Healthy Snacks You Can Buy at the Supermarket. *SELF*. Recuperado de <https://www.self.com/gallery/healthy-snacks-buy-at-grocery-store>
- Buvinic, A., y Cuesta, M. J. (2012). *Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos*. Santiago. Recuperado del sitio de internet de Prochile: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13125524.pdf
- Census Bureau. (2018). Quick Facts: Los Angeles city, California; California; UNITED STATES. Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/losangelescitycalifornia,ca,US/PST045218>
- Census Bureau. (s.f). 2017. Recuperado de https://www.census.gov/popclock/data_tables.php?component=pyramid
- Central Intelligence Agency. (28 de Noviembre de 2018). North America: United States. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

- CODEX STAN 1071981. (s.f.). NORMA GENERAL PARA EL ETIQUETADO DE ADITIVOS ALIMENTARIOS QUE SE VENDEN COMO TALES. Recuperado del sitio de internet de la FAO www.fao.org/input/download/standards/2/CXS_107s.pdf
- Correa, M., y Troncoso, M. (Abril de 2013). *Estudio sobre la forma de gobierno en los Estados Unidos de América*. Recuperado de <https://caumas.org/wp-content/uploads/2015/03/GOBIERNO-PRESIDENCIALISTA-EN-USA.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y fitosanitarios para exportar Alimentos a Estados Unidos*. Recuperado del sitio de internet de SIICEX http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (25 de Julio de 2011). Manual de Usuario VUCE - DGS004. Recuperado de https://www.vuce.gob.pe/manual_vuce/manuales/usuarios/DGS004_Certificado_Libre_Comercializacion_alimentos_bebidas.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f). Nosotros. Recuperado de <http://pai.org.pe/es/nosotros/que-es-el-pai/>
- Mintel Press. (13 de Julio de 2017). Top Reasons consumers say they snack is to treat themselves. Recuperado de <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/top-reason-us-consumers-snack-is-to-treat-themselves>
- Mintel Press. (09 de Julio de 2015). A Snacking nation:94% of Americans snack daily. Recuperado de <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/a-snacking-nation-94-of-americans-snack-daily>
- Productos de Carton S.R.L. (s.f). Cajas de Cartón. Recuperado de <https://prodecar.com/productos.php?cat=2>
- Redacción Gestión. (24 de Agosto de 2016). Snacks de productos naturales: Un nicho que exportadores peruanos deben aprovechar en EE.UU. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/snacks-productos-naturales-nicho-exportadores-peruanos-deben-aprovechar-ee-uu-113397>
- Redacción Gestión. (3 de Febrero de 2017). ¿Cuáles son las nuevas tendencias del consumidor de alimentos especializados en EE.UU.? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/son-nuevas-tendencias-consumidor-alimentos-especializados-ee-uu-127880>
- Sebastian, R. S., Wilkinson Enns, C., y Goldman, J. D. (2011). *Snacking Patterns of U.S. Adults*. Recuperado del sitio de internet de la United States Department of Agriculture https://www.ars.usda.gov/ARUserFiles/80400530/pdf/dbrief/4_adult_snacking_0708.pdf
- ShanghaiRanking Consultancy. (2018). Academic Ranking of World Universities 2018. Recuperado de <http://www.shanghairanking.com/ARWU2018.html>

- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2013). *Guía de Mercado de Estados Unidos: Sector Servicios*. Recuperado del sitio de internet de SIICEX <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Estados%20Unidos%202013.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2015). *Guía de Requisitos de Acceso de alimentos a los Estados Unidos*. Recuperado del sitio de internet de SIICEX <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2017). Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfi_chaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=1904100000
- Statista. (2018). Nuts & Seeds. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/40110300/109/nuts-seeds/united-states>
- Tapia, M. (2015). *El Tarwi, Lupino Andino*. Recuperado del sitio de internet de FADV <http://fadvamerica.org/wp-content/uploads/2017/04/TARWI-espanol.pdf>
- TECHPRESS. (24 de Febrero de 2017). TNA Snacks más saludables con tecnologías innovadoras. Recuperado de <https://techpress.es/tna-snacks-mas-saludables-con-tecnologias-innovadoras/>
- The Observatory of Economy Complexity. (2017). What does the United States import?. Recuperado de https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/import/usa/all/show/2017/
- The World Bank. (2017). GDP growth (current USD). Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=US>
- The World Bank. (2017). GDP growth (annual%). Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=US>
- The World Bank. (2017). GDP per capita (current USD). Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=US>
- The World Bank. (2017). Crecimiento de la Población (% anual). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=US-KR-JP>
- The World Bank. (2017). Resumen del comercio Estados Unidos 2015. Recuperado de <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/USA/Year/2015/Summarytext>
- TRADEMAP. (2017). List of supplying markets for a product imported by United States of America. Product:190410 Prepared foods obtained by swelling or roasting cereals or cereals products,e.g.corn flakes. Recuperado de <https://bit.ly/2QKZCbh>
- TV Perú. (05 de Diciembre de 2017). Conoce los beneficios del Tarwi. Recuperado de <http://www.tvperu.gob.pe/novedades/a-la-cuenta-de-3/conoce-los-beneficios-del-tarwi-0>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura. (28 de Junio de 2018). R &D Data Release. Recuperado de 2018, de <http://uis.unesco.org/en/news/rd-data-release>



BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 114.
Recuperado de
http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf
- Fernández Valiñas, R. (2004). *Segmentación de mercados*. Ciudad de México: Thomson Learning.
- Gumuzio Romero, O. (2014). *La Crisis Subprime y los Agentes Economicos: La Perspectiva Etica*. (Trabajo Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperado de:
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/204/1/TFG000240.pdf>
- Hill, Ch. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque Integral*. México, D.F: Cengage Learning Editores.
- Linklater Martínez, D. y Osterling Morante, O. (2016). *Experiencias de Comercio exterior. Casos 100% peruanos*. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Munuera Alemán, J. L., y Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Porter, M. (2013). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Suca Apaza, G.R, y Suca Apaza, C.A (2015). Potencial del tarwi (*Lupinus mutabilis Sweet*) como futura fuente proteínica y avances de su desarrollo agroindustrial. *Revista peruana de Química e Ingeniería Química*, 55-71. Recuperado de
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quim/article/view/11791/10546>



ANEXOS

Anexo 1: Cálculo de la demanda objetivo del año 2020-2024

Descripción	2020
<i>Población Estados Unidos (estimado)</i>	331,829,704
<i>% de población del estado de California</i>	12.14 %
<i>Población del estado de California (estimado)</i>	39,858,448
<i>% de población de la ciudad de Los Ángeles</i>	1.23 %
<i>Población de la ciudad de Los Ángeles (estimado)</i>	4,081,505
<i>% de Hombres en Los Ángeles</i>	49.50 %
<i>Población de hombres en Los Ángeles</i>	2,020,345
<i>% de Mujeres en Los Ángeles</i>	50.50 %
<i>Población de Mujeres en Los Ángeles</i>	2,061,160
<i>% de Población de Hombres de 25-50 años</i>	39.45 %
<i>Población de Hombres de 25-50 años</i>	797,026
<i>% de Población de Mujeres de 25-50 años</i>	39.45 %
<i>Población de Mujeres de 25-50 años</i>	813,128
<i>% de Población de Hombres de NSB</i>	49.90 %
<i>Población de Hombres NSB</i>	397,716
<i>% de Población de Mujeres de NSB</i>	49.90 %
<i>Población de Mujeres de NSB</i>	405,751
<i>% de Población de Hombres latinos y blancos</i>	52.40 %
<i>Población de Hombres latinos y Blancos en LA</i>	208,403
<i>% de Población de Mujeres latinas y blancas</i>	52.40 %
<i>Población de Mujeres latinas y blancas en LA</i>	212,614
<i>Hombres y Mujeres de 25-50 años, NSB en LA</i>	421,017
<i>% de consumo de Snacks saludables</i>	33 %
<i>Mercado Potencial de Hombres y Mujeres en LA (n)</i>	138,936
<i>Consumo per cápita de Snacks de granos en Kg.</i>	9.6
<i>Cantidad en Kg del mercado Potencial</i>	1,333,786
<i>cuota de participación de mercado</i>	1 %
Cantidad por exportar en kg	13,337.86

La cantidad por exportar para el año 2019 es de 13,337.86 kg, si se convierte esa cantidad a unidades de 100 gramos, se tiene 133,379 unidades de Snacks de Tarwi.

Finalmente, para hallar el valor en dólares se multiplica 133,379 por el precio FOB de 1.67 dólares y se tiene el monto de 236,080.83 USD como demanda objetivo para el año 2020.

Este mismo procedimiento se aplica para los 5 años. A continuación, se ve la demanda objetivo (sombreado de color azul) en unidades de 100 gramos proyectada a 5 años.

Indicadores	Porcentaje	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Población Estados Unidos (Estimado)		329,490,323	331,829,704	334,185,695	336,558,413	338,947,978	341,354,509
Población del Estado de California (Estimado)	12.14 %	39,577,448	39,858,448	40,141,443	40,426,447	40,713,475	41,002,541
Población de Los Ángeles (Estimado)	1.23 %	4,052,731	4,081,505	4,110,484	4,139,668	4,169,060	4,198,660
Hombres	49.50 %	2,006,102	2,020,345	2,034,690	2,049,136	2,063,685	2,078,337
Mujeres	50.50 %	2,046,629	2,061,160	2,075,794	2,090,532	2,105,375	2,120,323
Hombres de 25-50 años	39.45 %	791,407	797,026	802,685	808,384	814,124	819,904
Mujeres de 25-50 años	39.45 %	807,395	813,128	818,901	824,715	830,570	836,467
Hombres NS B	49.90 %	394,912	397,716	400,540	403,384	406,248	409,132
Mujeres NS B	49.90 %	402,890	405,751	408,632	411,533	414,454	417,397
Hombres de diversas etnias	52.40 %	206,934	208,403	209,883	211,373	212,874	214,385
Mujeres de diversas etnias	52.40 %	211,114	212,614	214,123	215,643	217,174	218,716
Total Hombres y Mujeres		418,048	421,017	424,006	427,016	430,048	433,101
Consumo de Snacks saludables	33.00 %						
Total de consumidores de Snacks		137,956	138,936	139,922	140,915	141,916	142,923
Consumo per cápita (Kilos)	9.6	1,324,378	1,333,786	1,343,251	1,352,784	1,362,394	1,372,061
Demanda en presentación 100 g	Bolsas	13,243,776	13,337,856	13,432,512	13,527,840	13,623,936	13,720,608
Participación de mercado	1.00 %	132,438	133,739	161,190	189,390	217,983	274,412

Nota: La Tasa de crecimiento de la Población de Estados Unidos es de 0.7 %, los datos de nivel socioeconómico, edades y demografía son constantes debido a la poca variabilidad en los últimos 5 años y la tasa de crecimiento de participación de mercado aumenta en 20 % cada año hasta llegar a 2 % la participación de mercado en el quinto año. Todas las fuentes de los datos estadísticos se pueden apreciar en las Referencias y Bibliografía.

Anexo 2: Presentaciones y precios de Snacks



Food to Live/ Snack de Caju

- 1 libr. (454 g)
- 11.99 USD



Terra/Snack de papas dulces y rabanito

- 6 oz (170 g)
- 3.19 USD



Quinn/Pretzels con sabor a miel

- 7 oz (198 g)
- 4.49 USD



Inca Krops/Snack de maíz

- 4 oz (113.4 g)
- 2.66 USD

Anexo 3: Ficha técnica del producto - Snacks de Tarwi

I. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	
NOMBRE	Snacks de Tarwi
MARCA	Marca Blanca/ A mediano plazo la Marca será Inca Heart
PRESENTACIÓN (ES)	Bolsa de 100g
REGISTRO SANITARIO	N9401211NNAPOVL
II. DESCRIPCIÓN	Snacks de Tarwi, el cual pasa por el proceso de tostado y salado; siendo debidamente seleccionado y pesado antes de su envasado y posterior almacenamiento. Producto de calidad, ya que pasa por un riguroso sistema de control de calidad, que nos permite cumplir con un alto y estricto estándar, reflejado en las características finales de nuestro producto, como el sabor, color, tamaño y textura crocante característica.
III. COMPOSICIÓN	Tarwi y sal marina.
IV. ESPECIFICACIONES TECNICAS	
4.1 CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS	
Color	Externo: marrón, Interno: marrón claro
Olor	Característico, sin olores extraños
Sabor	Salado característico
Textura	Dura
4.2 CARACTERÍSTICAS FISICO --- QUIMICAS	
Humedad (%)	Máx. 7
4.3 CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS	
Sin germen	Cumple con los requisitos de DIGESA
Mohos	< 10 ² (ufc/g)
V. ENVASE Y PRESENTACIÓN	
ENVASE PRIMARIO	Doypack
PRESENTACIÓN	Bolsa de 100g
ENVASE SECUNDARIO	Caja de cartón corrugado por 100 unidades.
VI. TIEMPO DE VIDA ÚTIL	
VIDA UTIL	6 meses en buenas condiciones de almacenamiento.
VII. CONDICIONES DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	
TRANSPORTE	Fresco, limpio y seco. Unidad cerrada. Temperatura ambiente.
ALMACENAMIENTO	En un lugar limpio, fresco y seco. Apilamiento máximo 7 camas de alto
VIII. OTROS	
ETIQUETA PRODUCTO	Nombre del Producto - Marca- Peso - Fecha de Vencimiento - N.º Lote - Ingredientes - Registro sanitario --- Datos de la empresa --- Condiciones de almacenamiento
PERIODO VEGETATIVO/ÉPOCA DE SIEMBRA	5 a 9 meses, según la variedad y altitud en msnm Septiembre a octubre
IX. INTENCIÓN DE USO / CONSUMIDORES POTENCIALES	
El producto está dirigido al público en general con edad para ingerir alimentos por si solos. De consumo directo,	

© 2019

Elaborado por:

Andre Mauricio Delgadillo
mauricioandre91@gmail.com

Biblioteca de la Universidad de Lima
www.ulima.edu.pe/departamento7biblioteca
<https://www.facebook.com7bibliotecaulima>

