

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL PARA NUTRITION KUMARA
LEIDY FLOREZ AGUDELO – LAURA HORTUA CIFUENTES

Cesar Augusto Ortiz Ruano, PhD

BOGOTÁ
MARZO, 2017



CONTENIDO

1.	ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN	6
1.1	Generalidades de la empresa.....	6
1.2	Antecedentes	6
1.2.1	Reseña histórica	6
1.2.2	Objeto Social de la Empresa.....	7
1.2.3	Misión	7
1.2.4	Visión	7
1.4	Situación actual de la empresa	8
1.4.1	Organigrama	8
1.4.2	Constitución Legal y cumplimiento de requisitos.	8
1.4.3	Cultura organizacional.....	9
1.4.4	Nivel de delegación y asignación de funciones	9
1.4.5	Canales de comunicación (Formales o Informales)	9
1.5	Análisis de producción	9
1.5.1	Nivel de productividad	9
1.5.2	Procesos de control de calidad	11
1.6	Análisis financiero y contable.....	11
1.6.1	Política de compras.....	12
1.6.2	Política de ventas	13
1.7	Producto	13
1.7.1	Descripción técnica y comercial	14
1.7.2	Posicionamiento de la marca (know how).....	16
1.8	Mercadeo.....	17
1.9	Evaluación global.....	19
2.	DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	20
2.1	Preselección del mercado objetivo.....	20
2.1.1	Mercado constructor.....	21
2.1.2	Mercado estratégico	22
2.1.3	Mercado natural	23
2.2	Mercado objetivo.....	23



2.2.1	Economía y macroeconomía	23
2.2.2	Aspectos políticos y sociales	24
2.2.3	Afinidad cultural y comercial.....	25
2.2.4	Competidores	25
2.2.5	Preferencias arancelarias	26
2.2.6	Disponibilidad de transporte	26
2.2.7	Concentración de los canales de comercialización	28
2.2.8	Exigencias de entrada.....	29
2.3	Identificación de segmentos objetivo.....	30
2.3.1	Segmentación consumidor final.....	32
2.3.2	Nivel de distribución territorial.....	37
2.4	Análisis del mercado	38
3.	MODOS DE INGRESO AL MERCADO OBJETIVO	41
4.	ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL PRODUCTO	42
5.	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	45
6.	ESTRATEGIAS DE PRECIO INTERNACIONALES	46
7.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	47
8.	METAS DE VENTAS INTERNACIONALES	53
9.	PLAN DE ACCION -MARKETING INTERNACIONAL.....	54
	ANEXOS.....	56
	Anexo1. Portafolio de productos de Nutrition Kumara	56
	• Prakti-Quinoa: Quinoa perlada 100% colombiana proveniente de cultivos orgánicos.	57
	REFERENCIAS	59

CONTENIDO ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Organigrama Nutrition Kumara	8
Ilustración 2.	Foto del producto quinua y lenteja tipo hamburguesa.....	14
Ilustración 3.	Presentación del empaque del producto	15
Ilustración 4.	Logo Nutrition Kumara.....	17
Ilustración 5.	Acceso aéreo desde Colombia a Estados Unidos.....	27



Ilustración 6. Acceso marítimo desde Colombia a Estados Unidos	28
Ilustración 7. Gastos del consumidor en Florida	34
Ilustración 8. Porcentaje de hogares que visitan un retail clínico en los últimos 12 meses.....	35
Ilustración 9. Métodos Alternativos de introducción en mercados exteriores	41
Ilustración 10. Hamburguesa vegetal de quinua y lenteja, diseño de producto y empaque.....	43
Ilustración 11. “Americas food and beverage 2016” en Miami	50
Ilustración 12. Página Web Nutrition Kumara	51
Ilustración 13. Fan Page de Facebook Nutrition Kumara	52
Ilustración 14. Instagram Nutrition Kumara	52
Ilustración 15. Alimento tipo hamburguesa de quinua y vegetales	56
Ilustración 16. Empanada de quinua y hogao	56
Ilustración 17. Cereal de quinua.....	57
Ilustración 18. Prakti-Quinoa.....	57
Ilustración 19. Suplemento de Quinua	58
Ilustración 20. Snacks de quinua	58

CONTENIDO TABLAS

Tabla 1. Producción óptima para poder exportar al mercado objetivo.	16
Tabla 2. Análisis DOFA Nutrition Kumara.....	20
Tabla 3. Análisis del mercado constructor para la hamburguesa vegetariana (quinua y lentejas) de Nutrition Kumara.	22
Tabla 4. Análisis del mercado estratégico para la hamburguesa vegetal (quinua y lentejas) de Nutrition Kumara.....	22
Tabla 5. Análisis del mercado natural para la hamburguesa vegetal (quinua y lentejas) de Nutrition Kumara.....	23
Tabla 6. Ventas de los almacenes de productos naturales por categoría (en millones de dólares EE.UU.)	31
Tabla 7. Diez principales estados con negocios de alimentos naturales año 2000 ..	32



Tabla 8. Número de hogares en Florida.....	33
Tabla 9. Ingresos promedio anuales por rango de edades en Florida (en USD)	33
Tabla 10. Distribución poblacional por edades año 2013	34
Tabla 11. Productos similares en el mercado de la Florida.....	38
Tabla 12. Productos ofrecidos bajo las marcas competencia	39
Tabla 13. Presencia en plaza de las diferentes marcas.....	40
Tabla 14. Principales factores que influyen en la compra de productos naturales y frescos en Estados Unidos	43
Tabla 15. Adaptaciones para el ingreso al mercado estadounidense de Nutrition Kumara-Hamburguesas vegetales	44
Tabla 16. Fijación de precio con base en la demanda.....	46
Tabla 17. Estrategias de comunicación de Nutrition Kumara para hamburguesas vegetales.....	47
Tabla 18. Proyección de ventas.....	53
Tabla 19. Plan de acción de Marketing internacional	54



1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

1.1 Generalidades de la empresa

Razón Social: Nutrition Kumara

Nit: están en régimen simplificado. En los próximos 2 meses se constituyen legalmente.

Gerente o Presidente: María Camila Novoa

Contacto Comercio Exterior:

Teléfono: 3183864136

Dirección: Cl41 Bis A Sur 78-68 Bogotá

E-mail: info@nutritionkumara.com

Página web: www.nutritionkumara.com

Ciudad: Bogotá

Total Activos Último Año: \$40.000.000

Total Ventas Último Año: \$16.340.103

Empleo Directo: 5 empleos directos, correspondientes a los 3 socios de la organización y 2 operarios de producción

Empleo Indirecto: 1 empleo indirecto, a cargo de un domiciliario de la red mensajeros urbanos

Total Empleo: 6 empleos

Sector económico: industrial de transformación (secundario)

1.2 Antecedentes

1.2.1 Reseña histórica

Nutrition Kumara surge en 2014 como proyecto universitario de 3 jóvenes estudiantes de Ingenieros de producción agroindustrial con el fin de participar en la feria científica de la Universidad de la Sabana. Dicho proyecto consistía en la transformación de la quinua en productos alimenticios de alto valor agregado, como empanadas, hamburguesas, snacks, entre otros.

En enero de 2016 deciden emprender con base en el proyecto realizado, por lo que realizan el montaje de la planta de producción, consecución de proveedores al igual que de clientes. En lo que respecta al área comercial, no cuentan con tiendas físicas y el grueso de su labor se centró en la venta directa a consumidor final por medio de página web, redes sociales y voz a voz. Posteriormente empezó a vender a tiendas naturistas y de alimentos saludables, aunque al principio la relación con este tipo de clientes fue complicada dadas las prácticas comerciales del sector en cuanto a la cartera que se otorga a los clientes. Lo anterior afectaba su flujo de caja, pues tenían que dejar los productos en consignación y recibir el pago entre los 30 y 60 días siguientes. Sin embargo, ya inició un proceso formal y con políticas de crédito más favorecedoras para Kumara con algunos restaurantes de la ciudad de Bogotá, permitiéndole llegar de manera más contundente a su mercado objetivo.



1.2.2 Objeto Social de la Empresa.

Desarrollo, procesamiento y comercialización de productos de alto valor agregado a base de quinua.

1.2.3 Misión

Kumara es una empresa dedicada a la transformación y comercialización de productos con alto valor agregado a base de quinua, para consumidores interesados en alimentos vegetarianos, orgánicos y saludables. Busca generar alternativas saludables de alimentación promoviendo cultivos y prácticas comerciales sostenibles (ambiental, social y económicamente), como pilar de responsabilidad social compartida.

1.2.4 Visión

Para 2020 Kumara estará consolidada como proveedor de alimentos saludables a base de quinua dentro del mercado institucional y de tiendas especializadas, en la línea de hamburguesas vegetarianas y snacks, no solamente en la ciudad de Bogotá, sino en otros mercados nacionales e internacionales. Adicionalmente, habrá tecnificado en un 50% su planta de producción, para poder suplir con el aumento de las ventas originadas del ingreso a nuevos mercados, al tiempo que obtiene el sello de Alimento Ecológico del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la certificación USDA Organic.

1.3 Objetivos específicos

Los objetivos específicos y actividades importantes para Nutrition Kumara se enumeran a continuación:

- Constituir legalmente la empresa en un plazo no mayor a dos meses (abril y mayo)
- Obtener el certificado de "no obligatoriedad" del INVIMA para aquellos alimentos que no requieren registro sanitario.
- Fortalecer la línea institucional, mediante la incursión en restaurantes escolares debido a la resolución 2092 de 2015 que establece las directrices para tiendas escolares y fomentan el consumo de alimentos saludables en estos espacios
- Incrementar el ingreso por ventas de sus productos en el 2017 a \$100M (El resultado para este ejercicio en 2016 fue de \$50M)
- Aumentar la producción de la planta por lo menos en 50%, haciendo mejor uso de su capacidad instalada.
- Participar en ferias gastronómicas nacionales con el objetivo de abrir mercados nuevos.
- Obtener recursos de los fondos de inversión para emprendedores, presentes en la ciudad de Bogotá, específicamente del SENA.
- Fortalecimiento de las relaciones con sus clientes y el mejoramiento del conocimiento de los mismos.



1.4 Situación actual de la empresa

1.4.1 Organigrama

La estructura organizacional de Nutrition Kumara, está conformada por 3 direcciones: Dirección general, Dirección de producción u operaciones y Dirección comercial.

La primera de ellas tiene como función principal el manejo financiero y contable de la compañía, por su parte la Dirección comercial se ocupa del mercadeo y las ventas de la entidad y por último la Dirección de producción u operaciones es la responsable de los procesos productivos, de esta última dependen dos operarios de la planta de producción.

Ilustración 1. Organigrama Nutrition Kumara



Fuente: elaboración propia.

1.4.2 Constitución Legal y cumplimiento de requisitos.

Nutrition Kumara está actualmente en el proceso de constituirse legalmente y espera para junio del presente año, ya estar formalizada y contar con todos los vistos buenos y requisitos legales para operar en el campo de procesamiento de alimentos. Sin embargo, cuenta con los requisitos mínimos establecidos para la producción y manipulación de alimentos, por lo tanto espera en 2017 operar bajo el certificado de no obligatoriedad del INVIMA, el cual se usa normalmente para productos alimenticios que se venden a nivel institucional, para ser posteriormente transformados. Adicionalmente, cumple dentro de la planta de producción con los requisitos establecidos dentro de las normas HACCP y BPM.



1.4.3 Cultura organizacional

Nutrition Kumara es una organización que le apuesta a la agroindustria colombiana a través de la innovación, el comercio justo y la responsabilidad social con sus clientes, consumidores, proveedores y colaboradores. Promueve a través de sus productos un estilo de vida saludable y la alimentación responsable.

Es una compañía que busca hacer la diferencia porque conocen y aman lo que venden, minimizan el impacto ambiental y trabajan y apoyan directamente a los campesinos quiénes son sus proveedores.

En cuanto a su nivel de delegación y asignación de funciones, existen tres gerencias, cada una con funciones y propósitos definidos, si bien cada una cuenta con sus recursos y tiene potestad de su funcionamiento, al estar cada una de ellas a cargo de uno de los tres socios las decisiones de alto impacto se toman por común acuerdo, y en ellas prevalecen los principios y la esencia de Kumara.

La comunicación en todos los niveles de la organización (gerencia a áreas operativas) es abierta y participativa, al ser una compañía con una estructura reducida, facilita tanto los medios formales como informales de comunicación.

1.4.4 Nivel de delegación y asignación de funciones

Las funciones a nivel gerencial, aunque están divididas para cada persona a nivel financiero, comercial y operativo, las cuales realizan de manera independiente, hay labores compartidas y decisiones que se toman en conjunto para cada una de las áreas. En cuanto al nivel delegación, debido a que es una empresa muy pequeña, no existe mayor delegación que la asignación de tareas y responsabilidades sobre todo en el área operativa

1.4.5 Canales de comunicación (Formales o Informales)

En función de lograr una comunicación abierta y participativa en toda la organización, se cuenta con los siguientes canales de comunicación.

- Canales formales: correo institucional.
- Canales informales: reuniones con operarios y socios para recibir información importante de la compañía

1.5 Análisis de producción

1.5.1 Nivel de productividad

Nutrition Kumara tiene dos líneas de productos, productos secos y productos congelados. En la línea de productos secos, es posible encontrar cereal de quinua, quinua en grano, suplemento alimenticio de quinua instantánea y snacks. En la línea de producto congelado tiene se encuentran las empanadas y las hamburguesas.



Las empanadas son de maíz, rellenas de quinua con hogao y se mandan maquilar, por razones de rentabilidad y conocimiento en la producción de este tipo de alimentos. A la empresa maquiladora, le entregan la fórmula, ingredientes y mezcla para que ellos elaboren las empanadas para que posteriormente sean entregadas congeladas y empacadas, listas para distribución.

En cuanto a las hamburguesas son de dos tipos: quinua con lentejas y vegetales, y quinua con champiñones y vegetales. Este producto si es elaborado directamente por Nutrition Kumara.

Para este proceso tienen 2 operarios que trabajan 8 horas diarias, 6 días a la semana y aproximadamente producen al día cerca de 196 hamburguesas. Esta no es la capacidad máxima que tienen en este turno, pero lo hacen para no mantener altos inventarios y porque aún la demanda es baja y no requieren una alta producción. En el turno actual que manejan, podrían producir hasta 6.000 hamburguesas (en cualquiera de las 2 presentaciones), y si utilizaran al 100% su capacidad instalada en tres turnos las 24 horas del día, 7 días a la semana, tendrían la capacidad de producir hasta 90.000 hamburguesas al mes.

La quinua utilizada tanto en su línea de productos secos como congelados es traída de Nariño. Esta es quinua dulce desaponificada, la cual a través de procesos mecánicos, por medio de una trilladora se eliminan las saponinas, que son las que agregan el sabor amargo a este pseudocereal. Este proceso permite que al llegar la quinua a la planta, se requiera menos cantidad de agua para lavarla y eliminar el sabor amargo del cereal.

Al llegar la quinua a Bogotá, se almacena en el cuarto de almacenamiento de materias primas. Los demás productos utilizados para la hamburguesa, dado que son vegetales y no se produce a gran escala, son comprados el día anterior. Para bajar la carga bacteriana, los vegetales pasan por diferentes procesos térmicos, como el escaldado y blanqueado. Para iniciar la producción, se ingresa en una matriz con la receta estándar el número de unidades planeadas por día y esta arroja los ingredientes y pesajes específicos para esa producción específica. Para el proceso se utiliza 1 molino y la planta industrial, y con este equipo se realiza la producción de mezcla de los ingredientes en las cantidades específicas, la cocción y el moldeo.

Luego de que son elaboradas las hamburguesas, se dejan enfriar para posteriormente ser empacadas al vacío, etiquetadas y selladas con el número de lote y fecha de vencimiento. Este último paso se realiza de manera manual. Posteriormente son llevadas al congelador, para luego ser distribuidas.



Es necesario mencionar que para la producción de los 2 tipos de hamburguesa, se alternan por semana la planta. Es decir, una semana se realiza la producción de las de quinua+lenteja+vegetales y la siguiente las de quinua+champiñón+vegetales.

Después de producidas, las hamburguesas tienen fecha de vencimiento de 4 meses, pero el producto terminado siempre y cuando cumpla con todas las condiciones específicas de la cadena de frío y que pueda ser apta para el consumo puede durar hasta 1 año sin que varíen tangencialmente las propiedades físicas.

1.5.2 Procesos de control de calidad

Procesos de control de calidad: En relación al control de calidad de los procesos y productos, Nutrition Kumara aplica el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP) un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, esta se refiere a las condiciones y prácticas que preservan la calidad de los alimentos para prevenir la contaminación y las enfermedades transmitidas por el consumo de los mismos.

La aplicación de dicho sistema es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad, como las normas ISO 9000, y es el método utilizado de preferencia para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de tales sistemas.

Además Nutrition Kumara, cumple con los lineamientos establecidos por el decreto 3075 de 1997 para las Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos" (BPM), los cuales son los principios básicos para la higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, y distribución de alimentos para consumo humano y son vigiladas por el INVIMA.

En su planta de producción se controla la temperatura, humedad, propiedades físicas (olor, sabor, gusto, textura, consistencia, etc) de sus productos y se genera una contramuestra de los mismos para ser analizada durante un periodo de tiempo (hasta 4 meses) esto permite controlar su calidad y contar con trazabilidad de los mismos.

Políticas ambientales: La compañía no cuenta con políticas ambientales establecidas, pero dentro de su propuesta diferencial busca minimizar el impacto ambiental de su operación, muestra de ello es el uso de proveedores de Quinua de excelente calidad, que minimicen el lavado del grano (ahorro de agua).

1.6 Análisis financiero y contable

Nutrition Kumara lleva un año en el mercado y como es frecuente para las mypimes, la contabilidad al inicio es llevada de manera informal y la obtención de recursos y fuentes de financiamiento constituyen uno de los grandes obstáculos para crecer. Actualmente,



Kumara espera la obtención de financiamiento por medio del Fondo Emprender del SENA, lo cual le permitiría cubrir costos como el registro INVIMA, registro de marca y la ampliación de la utilización de su capacidad instalada.

Si bien los tres socios de Kumara llevan registro de ingresos, gastos, punto de equilibrio, no tienen balance general ni estado de resultados del año anterior. A continuación se presentará el registro de las cifras que llevaron durante 2016. Para el presente año, como parte de su proceso para constituirse legalmente, ya iniciaron el registro de todos sus activos, pasivos y cálculo del patrimonio.

Durante su primer año de operación Nutrition Kumara no alcanzó el nivel de ventas suficiente para cubrir costos y gastos generados por la operación. Por lo tanto, espera en 2017 vender como mínimo \$20.000.000 para así alcanzar el punto de equilibrio, cubriendo los costos fijos aproximados en \$10.000.000. Este cálculo correspondiente al punto de equilibrio no se hace para cada producto, sino es de manera global para la compañía. Para 2016, Nutrition Kumara vendió \$16.340.103 y los costos y gastos alcanzaron los 19.887593.

Los costos que se cargan al producto son: mano de obra, materia prima, transporte de materia prima, material de empaque y el prorrateo correspondiente a los servicios públicos. El margen neto que tiene Kumara, para comercializar sus productos es del 35%.

En lo que respecta a la distribución, específicamente al cargo de entrega del producto, esto varía del tipo de cliente. Si es un consumidor final, el cargo de domicilio es pagado por el cliente y si es un cliente institucional el valor del transporte es asumido como un gasto administrativo. Lo anterior supone una equivocación, pues debería ser tratado como un gasto operativo de ventas o ser cargado al costo del producto. Otros gastos administrativos que se contabilizan son: arriendo, publicidad y nómina.

1.6.1 Política de compras

Las políticas de compras que establecen las condiciones, los plazos de pago, y los proveedores de Nutrition Kumara se enuncian a continuación:

- Política de pago a proveedores: Pago contra entrega, 40% del pedido, y a los 30 días siguientes el 60% restante, para la materia prima: quinua, en el caso de los vegetales el pago se realiza contra entrega (100%) del valor del pedido.
- Grado de dependencia de los proveedores: Nutrition Kumara cuenta con un número reducido de proveedores, lo que aumenta su dependencia de ellos (80% de la producción depende dos proveedores en el departamento de Nariño) y disminuye su poder de negociación.



- Reposición de materias primas: La reposición de materias primas corresponde a producto seco (grano de quinua) y vegetales, el primero se provee por volumen y es almacenado en el caso de los vegetales (tomate, zanahoria, cebolla) por la frescura requerida se comparan pequeñas cantidades con mayor frecuencia.
- Planeación de las compras: La gerencia general se ocupa del proceso de compras, acorde a los niveles de producción. Se realiza compra de quinua y vegetales frescos. La planeación se realiza una semana antes de finalizar las reservas de inventario, para el caso de la quinua, para vegetales frescos se la compra se hace semanal o con mayor periodicidad dependiendo de la necesidad. El pedido se realiza a través de llamada telefónica o de forma presencial en los puntos minoristas dónde se adquieren los vegetales.

Control de calidad de las materias primas: El control de calidad se realiza sobre la quinua y los vegetales, para comprobar la pureza y frescura mediante la toma de muestras de los mismos, la quinua es lavada para eliminar las saponinas, que generan un sabor un poco más amargo. Los vegetales provienen de pequeños distribuidores por ello es necesario el control para garantizar las características fitosanitarias y organolépticas necesarias.

1.6.2 Política de ventas

Actualmente, Nutrition Kumara vende sus productos a dos tipos de clientes: consumidor final y tiendas especializadas (naturistas).

Para consumidores finales, no existe política de descuentos. En lo que respecta a las tiendas especializadas, si el pago es contraentrega otorgan un descuento del 5%. Beneficio que no tienen si el producto es dejado en consignación, y la política de pago para estos es a los 15 días si están en la ciudad de Bogotá y a los 30 días, si son clientes localizados en en Chia y en Zipaquirá.

1.7 Producto

Nutrition Kumara cuenta con un portafolio de productos que incluyen productos congelados y productos secos. Productos congelados: Hamburguesa de Quinoa y lenteja, Hamburguesa de Quinoa y champiñón y empanadas rellenas de Quinoa con hogao. En producto seco: Cereal para el desayuno a base de Quinoa y maíz, Prakti-Quinoa: Quinoa orgánica en grano, Suplemento alimenticio de Quinoa instantánea y Snacks de Quinoa tostada de sabores.

Ver ANEXO 1. Portafolio de productos de Nutrition Kumara

El producto seleccionado para internacionalizar es la hamburguesa de quinua y lenteja La partida arancelaria bajo la cual se comercializa el producto seleccionado es la siguiente: 1008.50.90.00



Ilustración 2. Foto del producto quinua y lenteja tipo hamburguesa.



Fuente: Nutriotion Kumara

1.7.1 Descripción técnica y comercial

La Hamburguesa de Quinoa y lenteja está compuesta por quinoa, lenteja, tomate, zanahoria, cebolla, almidón de yuca, sal, ajo, y pimienta. Este último ingrediente es utilizado como conservante natural. Esta hamburguesa es un producto natural, saciante (ayuda al control del peso), alto en fibra, de fácil conservación y preparación, libre de conservantes químicos y gluten, aptas para dietas veganas y con el menor impacto ambiental posible.

Para la producción de este producto, se utilizan los lineamientos de inocuidad alimentaria comprendidos en la NTC-ISO/TS 22002-1, por lo que su producción, así como su planta física funcionan con base en lo establecido en el sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC o HACCP). Igualmente sigue los lineamientos establecidos por el decreto 3075 en relación a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Kumara realiza controles de temperatura, humedad, propiedades físicas y hace seguimiento de contramuestra.

Cada empaque trae 4 hamburguesas de 115 gr cada una. Vienen empacadas al vacío, etiquetadas y rotuladas con lote y fecha de vencimiento respectiva. En el empaque adicionalmente, vienen instrucciones de conservación y cocción. El precio de cada empaque con 4 unidades tiene un precio de venta al público de \$10.000 COP (\$3.45 USD)



Ilustración 3. Presentación del empaque del producto



Fuente: Nutrition Kumara

Actualmente se producen hamburguesas de quinua y lenteja en la planta de producción 2 semanas al mes, la semana entendida de lunes a sábado y funciona en un solo turno de 8 horas. La producción diaria alcanza las 196 hamburguesas, es decir, al mes se producen 2.352 unidades de hamburguesas para vender al mercado local, equivalente a 588 empaques de 4 hamburguesas. Sin embargo, este nivel de producción no es estándar y puede variar dependiendo del stock y de la demanda de las mismas.

Teniendo en que la planta está subutilizada debido al número de turnos y días de funcionamiento de la misma, la empresa podría aumentar su producción para exportación 42 veces por encima de lo que lo hace actualmente:



Tabla 1. Producción óptima para poder exportar al mercado objetivo.

PRODUCCIÓN ACTUAL HAMBURGUESAS DE QUINUA Y LENTEJA			
2	semanas al mes	UNIDADES	
6	días a la semana	196	diarias
8	horas diarias	1176	6 días
2352	Total unidades producidas		
<u>588</u>	<u>Total paquetes de 4 unidades</u>		
PRODUCCIÓN ÓPTIMA PARA EXPORTAR			
2	semanas al mes	UNIDADES	
7	días a la semana	588	diarias
24	horas diarias	4116	6 días
8232	Total unidades producidas		
<u>2058</u>	<u>Total paquetes de 4 unidades</u>		

Fuente: elaboración propia

La cantidad de unidades disponibles para exportar es de 5.880 unidades de hamburguesa al mes. Es decir, en empaque de 4 unidades, Nutrition Kumara podría exportar 1.470 paquetes (x4)

1.7.2 Posicionamiento de la marca (know how)

Kumara es la marca utilizada para la comercialización de todos los productos a base de quinua. Sin embargo, la marca aun no se encuentra registrada.

La promesa de valor que maneja Kumara, es alimentación saludable apta incluso para dietas veganas, libres de gluten o para diabéticos. Por medio de su página web y Facebook, comunica a los consumidores los beneficios y propiedades de la quinua, comparte videos de diferentes recetas y preparaciones con este cereal. Estos dos medios e Instagram son los utilizados para dar a conocer sus productos e iniciar un posicionamiento del mismo en los consumidores de esta categoría.

Los atributos asociados al producto son: natural, saludable, nutritivo. Y los RTB's es un alimento natural, con alto contenido de fibra, buena fuente de proteína, con bajo índice glucémico, con calcio, hierro, zinc y magnesio.

Tienen como elementos de marca los siguientes:

- Nombre: Nutrition Kumara



- Slogan: "Alimentación responsable, estilo de vida saludable"
- Colores: diferentes tonalidades de verde, rojo, rosado, amarillo y café
- Logo:

Ilustración 4. Logo Nutrition Kumara



Fuente: Nutrition Kumara

1.8 Mercadeo

Dado que Nutrition Kumara es una empresa pequeña, no cuenta con un departamento de mercadeo específico. Hasta ahora iniciaron la elaboración del plan de mercadeo, y dada su formación como ingenieros han recurrido a capacitaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, lo cual les ha permitido iniciar algunas labores específicas del área con mayor conocimiento. Por lo tanto, si se iniciara un proceso de internacionalización actualmente, las capacidades y conocimientos para llegar al mercado objetivo podrían limitar el éxito del ingreso al mercado objetivo del producto seleccionado.

Con base en la Resolución 2092 de 2015 relacionada con los comedores escolares, han iniciado un proceso de identificación de mercado, segmentación y conocimiento del cliente y del consumidor final, políticas de compra de estos usuarios, y evaluación de los decisores de toma de decisión de este tipo de clientes. Por lo tanto, en lo que respecta al canal institucional, el crecimiento en este mercado va paralelo al aprendizaje que están teniendo los socios en el manejo del área de mercadeo.

En lo que respecta a la parte de comunicación, se realizan una serie de actividades diferentes dependiendo del tipo de cliente. Si se trata de llegar al consumidor final, utilizan su página web, facebook, Instagram y Twitter, para dar a conocer el producto y para promover su consumo: gran parte de sus ventas provienen del voz a voz. Si por el



contrario, el cliente es una tienda naturista o un restaurante vegetariano, el gerente comercial es quien realiza la labor de comunicación del producto, atributos y beneficios del mismo a una base de datos que han ido elaborando; esta misma persona es quien llega a acuerdos de entrega de producto y pago del mismo.

Como ya se mencionó, Kumara tiene canales de comunicación digitales para estrechar su relación con el cliente; adicionalmente, cuenta con una aplicación en su página web que le permite a sus clientes comunicarse *telefónicamente* de forma gratuita vía internet con ellos y tienen abiertas tres líneas celulares, lo cual ha permitido a la empresa conocer más de cerca preferencias y sugerencias de sus clientes, al igual que ha podido escuchar quejas o inconvenientes que se han presentado.

El pareto de la compañía lo hacen los clientes institucionales, quienes son los que les generan ventas en volumen, mientras que los consumidores finales son los que les permiten contar con flujo de caja. El 90% de sus ventas se realizan en la ciudad de Bogotá, y el 10% restante, se hace en ciudades y poblaciones cercanas. Los precios no varían dependiendo de la ubicación del cliente, sin embargo existe un cargo por domicilio para los consumidores finales. La entrega de los productos no toma más de 1 día después de la solicitud de compra, bien sea consumidor final o tiendas especializadas.

En la ciudad de Bogotá, ya es posible encontrar hamburguesas vegetarianas como las que produce Nutrition Kumara. Van desde hamburguesas de garbanzos y leguminosas, de vegetales (soya y leguminosas), hamburguesas de lentejas y de quinua, bocaditos de quinua, entre otros. También hay una opción de mezcla en polvo para elaborar hamburguesas de quinua. Si bien hay algunas que son totalmente orgánicas, hay otras que utilizan conservantes químicos en el proceso de producción.

Los clientes que adquieren este tipo de alimentos, no solamente lo hacen por tener estilos de vida que no incluyan proteínas animales (veganos, vegetarianos o flexivegetarianos), sino que buscan también alternativas que les brinden nutrición y buen sabor. Adicionalmente, y como lo señala Euromonitor, aspectos ambientales y éticos se convierten en razones de peso que influyen en la decisión de consumo limitado de carne animal.

El precio de las hamburguesas está entre \$6.500 (\$2.44 USD) hasta \$15.900 (\$5.48 USD), y es posible encontrarlas de manera poco frecuente en grandes superficies como Jumbo y, con mayor frecuencia en tiendas especializadas como Gastronomy Market, Vegano Market, Clorofila y Orgánicos Balu. Las marcas presentes actualmente en el mercado son: Nutrisano, Sabyi, Biozentrare, Real Andean Valley.

La venta de este producto no presenta ninguna estacionalidad, aunque en Semana Santa suele haber demanda más alta de este alimento tipo vegetariano.



1.9 Evaluación global

Con los aspectos tratados en el análisis de la compañía, se evidencia que aunque la misma está en etapa de crecimiento, tiene un producto con alto valor agregado que va de la mano con las tendencias evidenciadas por firmas como Nielsen y Euromonitor. Sin embargo, debe tomar medidas en el corto plazo que le permitan una entrada pronta al mercado, como lo es el caso de la constitución legal y la obtención del registro de no obligatoriedad el INVIMA.

A continuación se presenta el análisis DOFA de las diferentes variables que impactan de manera positiva o negativa el desempeño de Nutrition Kumara:



Tabla 2. Análisis DOFA Nutrition Kumara

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento en producción agrícola por parte de los socios, lo que les da respaldo en la elaboración de alimentos a base de quinua	Poco desarrollo de las habilidades gerencial dada la formación de los socios.
Producción con quinua dulce desaponificada (traída del Nariño)	Capacidad instalada subutilizada
Producción ambientalmente sostenible, derivada del óptimo uso del agua para el lavado de la quinua	Recursos financieros limitados para obtención de licencias y utilización de capacidad instalada
Diversificación de producto en línea saludable: hamburguesa, empanadas, cereales, quinua en grano, suplemento, snacks de tostadas.	No cuentan con contrato para proveedores de vegetales. La compra se hace en plaza de mercado
Canales amplios de comunicación que permiten tener conocimiento de preferencias del cliente/consumidor	Planta de producción con bajo nivel de tecnificación
	No tienen registro INVIMA
	Alta dependencia del proveedor de Quinua localizado en Nariño(1)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los consumidores colombianos están dispuestos a pagar más por alimentos que promuevan beneficios para la salud. (Nielsen)	Impacto de la reforma tributaria vigente desde 2017: aumento del IVA, lo que puede frenar el consumo para el año en cuestión
Los consumidores colombianos están incrementando su interés en el consumo de productos locales con ingredientes naturales (Nielsen)	El precio alto respecto a productos convencionales, puede generar una contracción de la demanda
Están ingresando a un mercado poco competido en cuanto a hamburguesas vegetales (dentro del análisis realizado, se encontraron no más de 5 marcas)	Compañías con experiencia en el sector de alimentos y con alto músculo financiero pueden ingresar al mercado de alimentación vegetariana
Bajas barreras de entrada al mercado, limitadas a la certificación de INVIMA y todas aquellas relacionadas con la producción y comercialización de alimentos	Crecimiento en los últimos años de hamburguesas tipo vegetarianas en el mercado nacional, tanto en grandes superficies como en tiendas especializadas
Resolución 2092 de 2015 que establece las directrices para tiendas escolares y fomentan el consumo de alimentos saludables en estos espacios.	
Crecimiento de restaurantes y empresas de catering que incluyen opciones vegetarianas dentro de sus opciones de menú	
Entidades públicas y privadas (SENA y CCB) con disposición a financiar emprendimientos juveniles.	
Pueden operar en el mercado institucional mediante la obtención del certificado de no obligatoriedad del INVIMA	
Alto interés de países industrializados como Estados Unidos, Alemania y Canadá por importar alimentos de alto valor nutricional que no son producidos en su territorio	

Fuente: elaboración propia.

2. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

2.1 Preselección del mercado objetivo

Se evidencia, según datos de la revista Forbes (2015), en las ventas de productos alimenticios saludables que alcanzaran para 2017 \$1 trillón de dólares a nivel mundial, el creciente interés por alimentos que coayudan a mejorar la salud y perder peso.



Según un estudio de Euromonitor International (2012), los países que mayor crecimiento han tenido en el mercado de salud y bienestar han sido China, Brasil, Estados Unidos, Rusia y México. Adicionalmente, en cuanto al consumidor final, el interés particular por este tipo de alimentos va desde aquellos que pertenecen a la generación de los Baby Boomers hasta los de la Generación Z. Y los alimentos que mayor crecimiento han tenido en el cambio de hábitos son aquellos con el claim de no GMO, no colorantes y saborizantes artificiales, altos, en fibra, proteína, granos integrales, fortificados con calcio, vitaminas y minerales.

Adicional al consumo de la quinua como un pseudocereal de alto valor nutritivo y dietético, ha cobrado mayor importancia debido a su importante repercusión con la seguridad alimentaria para las generaciones presentes y futuras, tal y como lo reconoce la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

En dicho contexto, y partiendo que la quinua es nativa de países andinos (desde Colombia hasta Argentina) y que actualmente se ha extendido su producción a países no pertenecientes a dicha región como Francia, Holanda, Italia; se realizó un estudio para la exportación de una hamburguesa vegetal a base de quinua y lenteja. (Partida Arancelaria 1008.50.90.00)

En dicho estudio, se identificaron los países correspondientes a los mercados constructor, estratégico y natural, con el fin de seleccionar el mercado más adecuado para iniciar la internacionalización del producto en mención.

2.1.1 Mercado constructor

En el estudio del mercado constructor, tomando como determinantes de decisión el valor de importación, el saldo comercial, el valor unitario, el crecimiento en los últimos cinco años, la distancia media de los países y la concentración de los países proveedores de la partida arancelaria (Trade Map), se identificaron los tres países con más altos valores para dichos factores establecidos.

Estos fueron Estados Unidos, Canadá y Francia, los cuales fueron evaluados del 1 al 5 en cada variable. Aunque Estados Unidos y Canadá obtuvieron la misma calificación final, sin embargo el valor que permitió seleccionar a Estados Unidos como mercado constructor fue el valor importado de la partida.



Tabla 3. Análisis del mercado constructor para la hamburguesa vegetariana (quinua y lentejas) de Nutrition Kumara.

VARIABLE	EEUU	CALIFICACIÓN	CANADÁ	CALIFICACIÓN2	FRANCIA	CALIFICACIÓN3
Valor importado	114,479	5	38,876	3	25,503	1
Saldo comercial	- 89,808	5	- 34,679	3	- 19,503	1
Valor unitario	4,104	1	4,708	3	4,837	5
Crecimiento 2011-2015	95%	5	43%	3	28%	1
Distancia media de los países	6.248	1	6.858	3	9.768	5
Concentración de los países proveedores	47%	3	45%	5	50%	1
TOTAL		20		20		14

Fuente. Trade Map (elaboración propia)

2.1.2 Mercado estratégico

Para realizar la selección del mercado estratégico, con soporte de la plataforma Trade Map, se toma como factor decisivo los porcentajes de crecimiento más alto en importación de la partida arancelaria, tanto en valor como en cantidad de los últimos cinco años. De dicho análisis, se seleccionó Alemania como mercado estratégico dado su crecimiento en un 168% de 2011 a 2015, importando 23.429 USD de quinua para el quinquenio en mención.

Tabla 4. Análisis del mercado estratégico para la hamburguesa vegetal (quinua y lentejas) de Nutrition Kumara.

PAÍS	TASA CRECIMIENTO ANUAL 5 AÑOS
República de Corea	1138%
Alemania	168%
Polonia	156%

VARIABLE	REP COREA	CALIFICACIÓN	ALEMANIA	CALIFICACIÓN2	POLONIA	CALIFICACIÓN3
Valor importado	1,515	3	23,429	5	876	1
Saldo comercial	- 1,515	3	- 15,380	5	- 869	1
Valor unitario	8,145	5	4,633	3	3,792	1
Crecimiento 2011-2015	1138%	5	168%	3	156%	1
Distancia media de los países	11,013	5	10,192	3	9,559	1
Concentración de los países proveedores	56%	3	41%	5	57%	1
TOTAL		24		24		6

Fuente. Trade Map (elaboración propia)



2.1.3 Mercado natural

Para seleccionar el mercado natural de la quinua (hamburguesa vegetal a base de quinua y lenteja), se toma como base los mercados a los cuales Colombia ha exportado de forma sistemática la subpartida arancelaria y a los principales países importadores en Latinoamérica. De este cruce de mercados, el que se seleccionó para realizar la evaluación.

Tabla 5. Análisis del mercado natural para la hamburguesa vegetal (quinua y lentejas) de Nutrition Kumara.

MERCADOS NATURALES	EXPORTA LA PARTIDA ARANCELARIA
PAÍS	PAÍS
Brasil	Estados Unidos
México	Italia
Chile	Canadá
Argentina	EAU
<i>Colombia</i>	Alemania
Panamá	Chile
Costa Rica	

Fuente. Trade Map (elaboración propia)

El análisis de los tres mercados seleccionados Estados Unidos, Alemania y Chile se hizo con base en diferentes factores lo cual después de evaluar la importancia de cada uno y la evaluación correspondiente, se obtuvo como resultado la selección de **ESTADOS UNIDOS** como mercado objetivo. .

2.2 Mercado objetivo

Estados Unidos, seleccionado como el mercado objetivo para llevar las hamburguesas vegetal (quinua y lenteja) de Nutrition Kumara, es líder en materia económica y militar a nivel mundial. A continuación, se exponen diferentes factores externos que se tuvieron en cuenta para la selección.

2.2.1 Economía y macroeconomía

En 2008, Estados Unidos sufrió la peor crisis desde 1929, ocasionada en el mercado de hipotecas sub-prime, la burbuja de precios en el sector inmobiliario y la contracción del crédito. Luego de dicha recesión, la economía se ha caracterizado por el aumento en la creación de empleos, la baja de las tasas de interés y el amento del consumo privado. En 2016, la inversión y el consumo se vieron contraídos respecto a los años anteriores, y para el mismo año el país enfrentó una de las contiendas electorales más controversiales de los últimos años. En 2017, con la posesión del magnate Donald Trump como presidente norteamericano, de perfil conservador y proteccionista, se espera una cadena de cambios



en diferentes frentes, teniendo impacto directo en la economía de la gran potencia mundial.

Los sectores económicos más importantes del país norteamericano son el agrícola (1.1% del PIB), desarrollado mayormente en el estado de California en productos como el maíz, la soya, carne de res y el algodón; el sector industrial, que representa más del 20% de la producción nacional: enfocado a la industria eléctrica y electrónica; y los servicios representando cerca del 75% del PIB.

La apreciación del dólar de los últimos dos años afecta las exportaciones impactando el déficit de la balanza comercial, el cual se ubicó para 2015 en USD -463 billones. El crecimiento del PIB para 2015 se situó en 2.6%, la producción nacional fue de USD 18.036.648 y el PIB per cápita se ubicó en USD 56. 115. Para 2015, la tasa de desempleo fue del 5.3% y el índice de precios al consumidor fue de 0.1%. El déficit presupuestario está por encima del 4% del PIB y podría ser mayor si se cumplen las promesas de Trump en cuestión de reducción de impuestos e inversión masiva.

2.2.2 Aspectos políticos y sociales

A nivel político, Estados Unidos es una república federal con gobiernos federales, estatales (50 estados) y locales (condados y localidades) y su poder está dividido en tres ramas: ejecutiva (Presidencial), legislativa (congreso bicameral: congreso y cámara de representantes) y judicial. El jefe de estado y la cabeza de gobierno recaen sobre el presidente electo.

Como se mencionó anteriormente, en 2017 inició su periodo presidencial Donald Trump, y con su llegada se espera el fortalecimiento de la economía estadounidense con medidas relacionadas a la reducción de impuestos, menor regulación, repatriación de las ganancias generadas en el extranjero y aumento del gasto en infraestructura. La importación de petróleo y su consumo, tienen un alto impacto en la economía norteamericana.

El gigante norteamericano tiene una población de 323.995.528 de personas, y se caracteriza por tener altos índices de inmigración. La mayoría étnica más importante es la de los hispanos, quienes representan cerca del 15,1% del total de la población (Procolombia).

Debido a esa gran diversidad étnica, las creencias religiosas también son variadas: protestante 46.5%, católico 20.8%, mormón 1.6%, Testigos de Jehovah 0.8%, judíos 1.9%, otros cristianos 0.9%, musulmanes 0.9%, budista 0.7%, hindú 0.7%, otros 1.8% y no pertenecen a ninguna 22.8%.



2.2.3 Afinidad cultural y comercial

En lo que respecta a la proximidad cultural y de tradiciones, hay que partir del hecho del idioma: el español es el idioma oficial en Colombia y en Estados Unidos aunque se habla español (12.9%), el 79.2% de la población habla inglés.

En términos de cultura de negocios, entre los dos países existen aspectos importantes a considerar. Si bien, los colombianos no se caracterizan por su puntualidad, en el ambiente de los negocios es importante de la misma manera que lo es para los americanos. En el ámbito empresarial, en ambas culturas es importante programar citas con anticipación y de manera formal, aunque este último aspecto es más relevante para los americanos.

Una de las grandes diferencias en afinidad cultural de negocios, está en el tiempo de disposición para las citas o reuniones. Mientras que en Estados Unidos suele ser corto y preciso el tema a tratar; en Colombia, puede tomar entre una o dos horas.

En términos comerciales, Estados Unidos ha sido el mayor socio comercial de Colombia aunque en las últimas dos décadas el comercio bilateral ha cobrado mayor relevancia. Evidencia de lo anterior es el Tratado de Libre Comercio entre ambos países y que entró en vigencia en 2012. Así como lo menciona Procolombia, la cooperación entre los dos países también ha estado presente en la *ayuda en materia de lucha contra el narcotráfico y terrorismo, el clima de inversión, las oportunidades en educación superior, entre otros más.*

2.2.4 Competidores

Para la importación de la quinua (Partida Arancelaria 1008.50.90.00) Colombia debe enfrentarse a grandes proveedores mundiales de este pseudocereal. Del total de las exportaciones que de esta partida ingresan a los Estados Unidos, el 55% tienen su origen en Perú, el 44% en Bolivia y el 1.8% de Ecuador. Del Perú importó para 2015 USD 59.669 (valor en miles. Trade Map), con cero arancel equivalente ad valorem aplicado. Entre 2011 y 2015 las importaciones del producto peruano al mercado americano ha crecido en 128%

Perú, por medio de sus oficinas comerciales en el exterior y Promperú ha desarrollado fuertes labores de promoción tanto a nivel local como internacional para promover la producción y consumo del grano partiendo de la comunicación de las bondades del superalimento, de su importancia para la nutrición mundial. Promperú elaboró un portafolio con las bondades del cereal, la relevancia que la FAO da al alimento y adicionalmente, presenta el directorio de las empresas que están exportando el producto hacia Estados Unidos. Cabe resaltar, que del total de las empresas allí mencionadas y de los productos que exportan, ninguna lo hace con aquellos que tengan mayor valor agregado: todas venden a Estados Unidos quinua convencional blanca, roja, negra y tricolor. Otros productos que son exportados a base de quinua son: hojuelas, harina, pops, polvo.



Por otra parte, Bolivia para 2015 USD 50.410 (valor en miles. Trade Map), con 1.1% arancel equivalente ad valorem aplicado. Entre 2011 y 2015 las importaciones del producto originario de Bolivia al mercado americano ha crecido en 186%

2.2.5 Preferencias arancelarias

Para el ingreso de la quinua de origen colombiano a Estados Unidos, hubo desgravación 0% desde la entrada en vigencia 2012 del Tratado de Libre Comercio firmado entre los dos países.

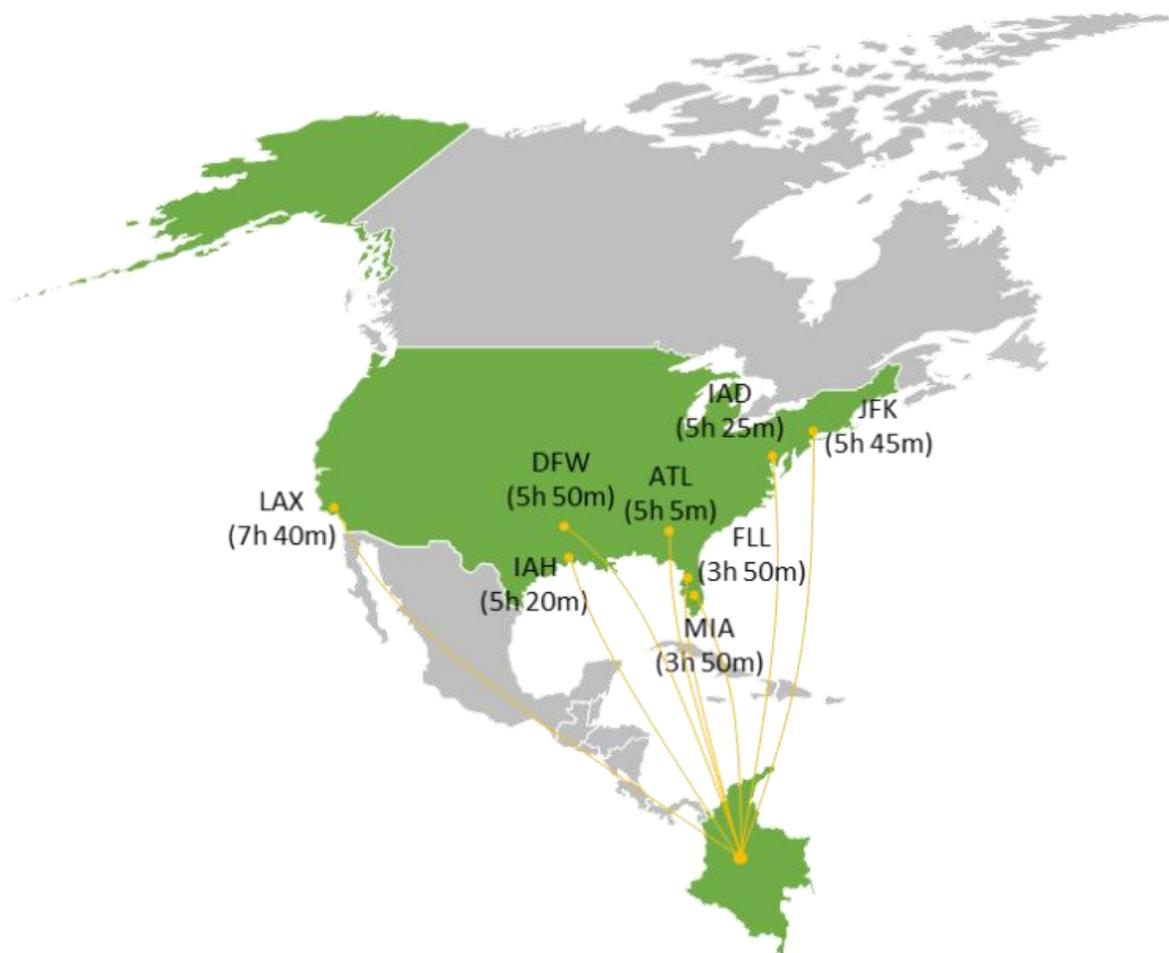
2.2.6 Disponibilidad de transporte

En lo que respecta al transporte aéreo, desde Colombia es posible conectar de manera directa con los siguientes aeropuertos:

- John F. Kennedy International (Nueva York)
- Los Ángeles International
- George Bush International (Houston)
- Memphis International Airport
- Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport
- Miami International Airport

Por otro lado, es posible llegar con carga en servicios con trasbordo desde Ciudad de Panamá y Ciudad de México.

Ilustración 5. Acceso aéreo desde Colombia a Estados Unidos



Fuente. Procolombia

Para llegar por vía marítima, hay que tener en cuenta que Estados Unidos cuenta con más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Desde Colombia, saliendo del Atlántico existen 3 servicios (2 directos y 1 con cambio de buque en Panamá) de 5 navieras que llegan al Oeste americano. Para llegar a la Costa Este, existen servicios directos para llegar a los siguientes puertos: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charleston.

Ilustración 6. Acceso marítimo desde Colombia a Estados Unidos



Fuente. Procolombia

2.2.7 Concentración de los canales de comercialización

De acuerdo a la Guía comercial de Estados Unidos elaborada por Procolombia, para la distribución de alimentos se manejan dos tipos de canales:

- Minorista o retail. En este canal, la venta se hace a través de grandes superficies (cadenas de supermercados y grocery stores), tiendas de conveniencia, supermercados étnicos y tiendas de productos gourmet o ecológicos. Este último



canal mencionado es de gran importancia para la exportación de la hamburguesa de quinua y lenteja, dado que no buscan comprar en volumen sino que es de su interés productos diferentes incluyendo sabor y presentación.

- HORECA (institucional)

2.2.8 Exigencias de entrada

Las certificaciones que pueden o deben presentarse –según corresponda- para el ingreso de productos como la quinua a territorio americano son:

- Certificación para productos orgánicos NPOP & USDA-NOP.
- ISO 9001:2008 Certification
- HACCP
- Kosher / Halal Certified
- Inocuidad del product Buenas Prácticas de Manufactura, Empaque y Almacenamiento de Alimentos (21 CFR 110)

En cuanto a la documentación estándar para el ingreso de productos a Estados Unidos están:

- Certificado de origen
- Reporte de inspección / certificado de control de calidad de la partida
- Documentos de transporte (envío): factura comercial, factura de transporte, lista de empaque si aplica)
- Certificado sanitario y fitosanitario
- Manifiesto de entrada o solicitud y permiso especial para la entrega inmediata.
- Formulario exigido por el director del distrito.
- Prueba del derecho de entrada.
- - Otros documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercancía

2.2.9 Comportamiento de exportación e importaciones de productos similares

El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos señala que las exportaciones de productos orgánicos alcanzó en 2013 la cifra de \$537 billones de dólares en productos como frutas y verduras, como manzanas, uvas y lechuga. Los principales destinos de estos productos fueron México y Canadá, representando el 83% del total de las exportaciones. Sin embargo, los productos orgánicos americanos llegan a más de 80 países, dentro de los que se encuentran: Japón, Taiwán y Australia.

En lo que respecta a la importación de alimentos orgánicos, para 2013 correspondieron a \$1.4 billones de dólares, principalmente en productos como el café, el banano, el mango y el aceite de oliva y el 40% de las importaciones provino principalmente de los siguientes 5 países: Estados Unidos de este tipo de productos fueron: México, Italia, Perú, Colombia y Francia. Para el año en mención, cerca de 100 países proveyeron a Estados Unidos con productos orgánicos.



Específicamente para la quinua, según datos de Trade Map, en 2015 Estados Unidos exportó de esta partida arancelaria 8.305 toneladas, equivalentes a 24.671 USD (en miles), y tuvo un saldo comercial negativo equivalente a 89.808 USD (en miles). Los principales países destino de las exportaciones americanas fueron Canadá (77.57%), Italia (6.96%) y Japón (4.41%).

2.3 Identificación de segmentos objetivo

En el 2015 Nielsen realizó la “Encuesta mundial de salud y bienestar”, cuyo resultado sugiere que la mentalidad de los consumidores sobre alimentos saludables ha cambiado y que están dispuestos a pagar más por productos que afirmen impulsar la salud y la pérdida de peso.

Dentro del marco de este resultado, se destaca la creciente preocupación de Estados Unidos por una alimentación más sana y el control de consumo de calorías, ha surgido una preferencia en el país hacia alimentos y snacks más saludables, que destaquen características en cuanto a contenido de vitaminas, minerales, fibra y sodio, razón por la cual el mercado estadounidense ofrece oportunidades comerciales interesantes a productores y/o comercializadores de este tipo de productos, dentro de las categorías que se destacan como oportunidad para los países en desarrollo, están los productos, esencialmente tropicales, no cultivados en Estados Unidos (café, cacao y té), productos fuera de estación y novedades y especialidades destacando productos alimenticios "étnicos" así como los alimentos naturales procesados y/o envasados.

A continuación se muestra el total de ventas de productos naturales por categoría en Estados Unidos, que destaca el crecimiento y peso de las categorías anteriormente mencionadas.



Tabla 6. Ventas de los almacenes de productos naturales por categoría (en millones de dólares EE.UU.)

PRODUCTO	VENTAS AÑO 2.000	PARTICIPACIÓN EN VENTAS TOTALES	VENTAS ORGÁNICAS	PARTICIPACIÓN EN VENTAS ORGÁNICAS
Congelado/refrigerado	795	5.8	323	40.6
Lácteo	440	3.2	171	38.7
Bebidas no lácteas (soja, arroz, avena)	272	2	157	57.8
A granel/envasado a granel	836	6.1	437	52.2
Productos frescos (frutas y verduras)	1 201	8.8	833	69.4
Productos de panadería	303	2.2	98	32.5
Productos alimenticios envasados	1 956	14.3	692	35.4
Carne/alimentos marinos frescos	349	2.6	35	10.1
Alimentos entregados a domicilio (HMR)	196	1.4	58	29.4
Cerveza/vino	106	0.8	6	5.3
Café/té	209	1.5	78	37.5
Otras bebidas	224	1.6	68	30.5
Servicio de alimentación (deli, restaurantes, bares)	487	3.6	127	26.1
Bocadillos	297	2.2	89	30.1
Total de ventas de alimentos	7 671		3 172	58.65
Total de ventas de productos no alimenticios	5 999			
Total de ventas de 2000	13 670	100	4 002	29.3
Total de ventas de 1999	12 342	100	4 280	26.6

Fuente: FAO

En Estados Unidos se destaca el consumo de este tipo de alimentos por parte de los hispanos, hogares con niños, jóvenes y adultos mayores cuyo principal interés en este tipo de productos radica en la protección al medio ambiente, el sabor y la salud. Es de resaltar que esta tendencia está presente en todas y cada una de las generaciones (z, millenials, x y baby boomers)

En síntesis el segmento del mercado al que están dirigidas las hamburguesas vegetales (quinua y lenteja) es:

“Estadunidenses interesados en un estilo de vida saludable, mediante el consumo de productos frescos, con alto contenido de fibra, libres de conservantes químicos y/o gluten”



2.3.1 Segmentación consumidor final

El consumidor final de las hamburguesas vegetales (quinua y lenteja) son estadounidenses que se encuentran ubicados en el estado de la Florida, este concentra un número importante de negocios minoristas de alimentos naturales y/u orgánicos.

Tabla 7. Diez principales estados con negocios de alimentos naturales año 2000

Estado	Número de negocios
California	1.937
Florida	853
Texas	785
Nueva York	715
Illinois	518
Pensilvania	465
Ohio	414
Washington	390
Nueva Jersey	356
Michigan	353

Fuente: FAO

Es un estado ubicado en el sureste de E.U, con una población de 20.612.439 habitantes en el 2016, de los cuales el 75% son de rasgos blancos, el 22,5% son hispanos y el 16% de rasgos africanos. Es el tercer estado más poblado del país luego de California y Texas. La ciudad con mayor número de habitantes es Miami, concentra 5,4 millones de habitantes.

El número total de hogares es 7.750.880 con 2.42 personas en promedio por hogar. La edad media de la población actual es 40.06 años, con 6.316.284 personas casadas y 7.071.233 solteras.

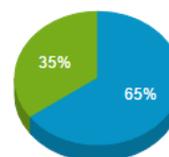


Tabla 8. Número de hogares en Florida

Number of Households in Florida

top ▲

Total Households	7,750,880
Family Households	5,037,752
Non-family Households	2,713,128
Households With Children	2,285,599
Households Without Children	5,465,281
Average People Per Household	2.42



● Family Households
● Non-family Households

Fuente: Point2homes <http://www.point2homes.com> Florida-Demographics

En cuanto a empleo, hay 64% de empleados formales y 36% de empleados informales en la Florida.

Según nivel de ingresos

A nivel de ingresos promedios anuales por rangos de edad, se destacan las generaciones old millennial, generación x y baby boomers como aquellos con mayores ingresos en la Florida, a su vez estas son generaciones que presentan particular interés en productos naturales y frescos que les permitan cuidar su salud y el medio ambiente.

Tabla 9. Ingresos promedio anuales por rango de edades en Florida (en USD)

RANGO DE EDADES	INGRESOS
Ingresos promedio de menores de 25 años	\$ 29.19
Ingresos promedio de 25 a 44 años	\$ 44.23
Ingresos promedio de 45 a 64 años	\$ 56.47
Ingresos promedio de mayores de 65 años	\$ 44.84

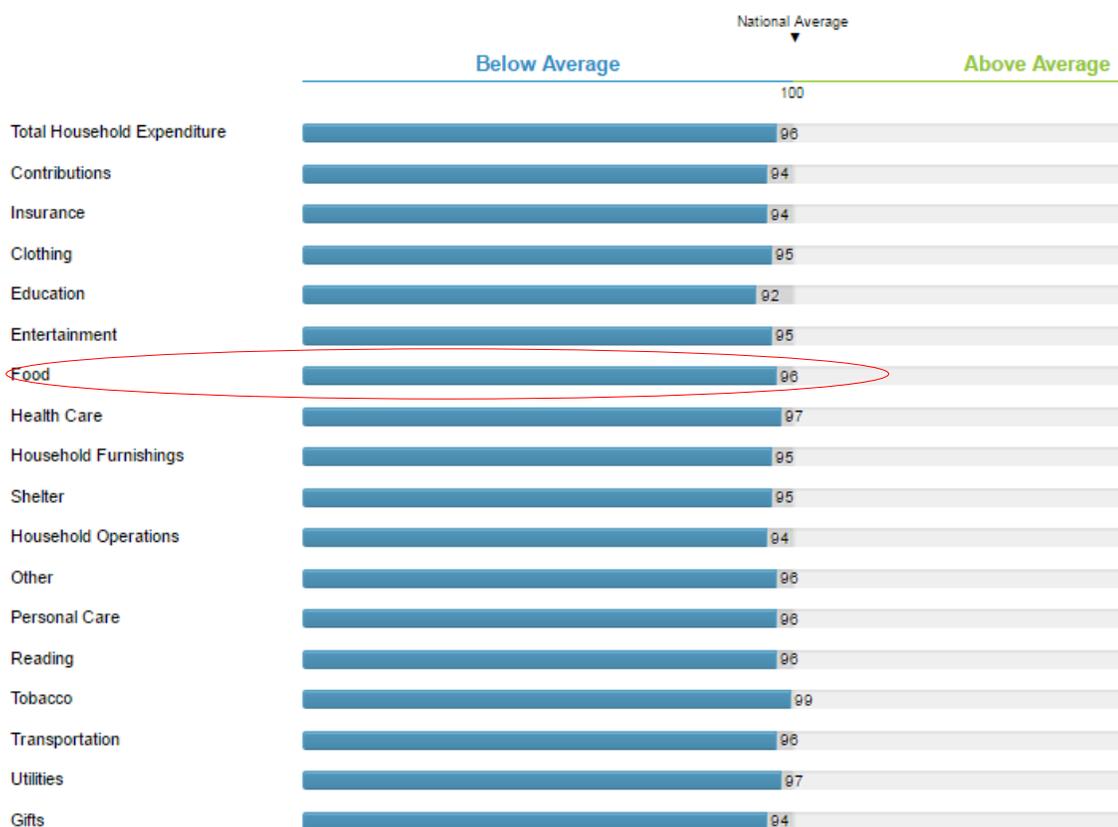
Fuente: Fuente: Guia del Estado de la Florida, EE.UU. Agosto 2015

A continuación se muestra la distribución de los gastos de los consumidores en Florida.



Ilustración 7. Gastos del consumidor en Florida

Consumer spending in Florida



Fuente: Point2homes <http://www.point2homes.com> Florida-Demographics

Según edades

La Florida, es un estado con una edad media 40,4 años, por encima del promedio del país 37,7 años, por ende se destaca un mayor porcentaje de población por encima de los 64 años con respecto a la media del país, este es un segmento atractivo para la venta de productos naturales y/o funcionales, debido a la creciente preocupación por enfermedades como colesterol alto o diabetes.

Según un estudio de Mintel ("84% of americans buy "free-from" foods because they believe them to be more natural or less processed") realizado a consumidores americanos, los millennials (60%) la generación X (55%) y los Baby boomers (46%) afirman estar preocupados por los daños potenciales que puedan causar los ingredientes de los alimentos que ellos compran y consumen.

Tabla 10. Distribución poblacional por edades año 2013



	Florida	Estados Unidos
Población por debajo de los 5 años	5,50%	6,30%
Población por debajo de los 18 años	20,60%	23,30%
Población por encima de los 64 años	18,70%	14,10%

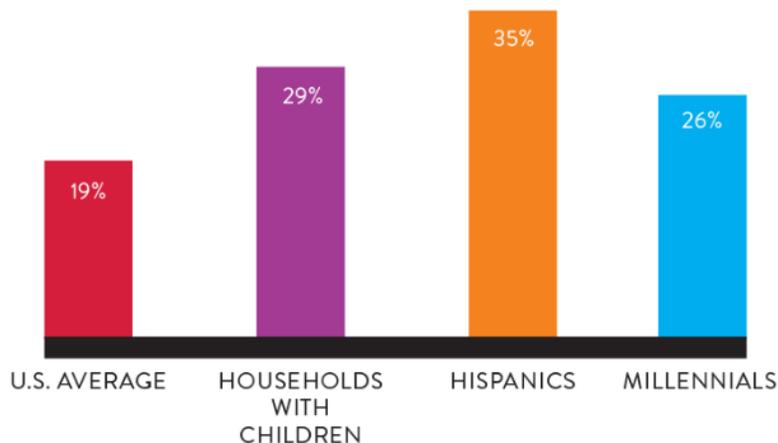
Fuente: Guia del Estado de la Florida, EE.UU. Agosto 2015. US Census Bureau

Etnográfica

En la Florida existe una fuerte presencia de consumidores hispanos (22,5% de la población), estos consumidores disfrutan de las dos culturas "Latina y Americana", parte del crecimiento de Estados Unidos y de la Florida, depende de la población hispana y de empresas de propiedad de hispanos. Para el 2021 habrá 68 millones de hispanos viviendo en EEUU, un aumento de casi 60 millones este año (Reporte "American MarketScapeDataStream" de Geoscape-2016)

De acuerdo al estudio de Nielsen "Capitalizing on consumers' increased focus on health and wellness" y con base en una encuesta de oportunidad de crecimiento en retail relacionados con salud y bienestar, los hispanos son la comunidad que en promedio realiza más visitas a este tipo de tiendas. Dicho estudio finaliza señalando que teniendo en cuenta las decisiones y estrategias que los consumidores están tomando para estar saludables y en forma, sin importar la edad, las manufactureras y las tiendas de retail deben convertirse en *socios* de los consumidores en cada una de esas decisiones que toman para realizar los cambios en los hábitos de vida, más allá de simplemente *ayudar* a alcanzar una meta.

Ilustración 8. Porcentaje de hogares que visitan un retail clínico en los últimos 12 meses



Fuente: Nielsen



Momento de consumo

La crisis mundial aumentó la sensibilidad a los precios de los consumidores estadounidenses, llevando a muchos de ellos a cambiar sus marcas habituales y tomar la decisión de compra en función del precio. Entre los consumidores jóvenes, la nueva tendencia es 'acceso no posesión'. Los consumidores estadounidenses son cada vez más conscientes del medio ambiente al momento de tomar las decisiones de compra.

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense es muy diverso en sus intereses y sus gustos. Valoran la comodidad en casa, la alimentación, entre otras.

De acuerdo a un estudio del consumidor americano elaborado por Procolombia, señala que los estadounidenses prefieren opciones rápidas de alimentación: "el 40% de consumidores de alimentos nutritivos lo hacen porque son fáciles de consumir en cualquier lugar." Por lo tanto, los medios digitales cobran importancia en la decisión y momento de compra.

Según el artículo de Google: "2016 Food Trends on Google: The Rise of Functional Foods", al momento de elegir alimentos saludables, los consumidores – en especial los millennials – se enfocan menos en eliminar y más en agregar nuevos tipos de alimentos a su dieta. Para comer saludable, las personas están consultando internet cada vez más para aumentar su conocimiento acerca de la alimentación y toman decisiones más informadas. Adicionalmente, hay un mayor interés por los alimentos funcionales.

Para tomar la decisión de compra de un alimento saludable, cerca del 50% de los compradores utilizan su celular para obtener información acerca del producto, y lo hacen en mayor proporción al inicio de la semana cuando se encuentran elaborando el plan de alimentación semanal, haciendo la lista de abarrotes o pensando en mejorar su alimentación después de un fin de semana descontrolado en el consumo de alimentos. Adicionalmente, no solo buscan alimentos saludables sino preparaciones y recetas saludables.

Elementos que inciden en la decisión de compra

Algunos de los elementos que inciden en la decisión de compra de los consumidores de la Florida y a nivel general de los consumidores estadounidenses son:

- Solución rápida y de calidad
- Comodidad
- Producto vs beneficio



- Diversidad de producto (todo en un solo lugar)
- Servicios ofrecidos (venta, asesoría y postventa)
- Accesibilidad a los productos.
- Aspecto del punto de venta
- Personal de ventas
- Precios (precio acorde a la calidad y características del producto)
- Apreciaciones de otros compradores

Dadas las fuertes tendencias de consumo responsable, otros elementos que están siendo determinantes en el momento de compra son: impacto al medio ambiente y efectos en la salud.

Destino del producto (materia prima o producto final)

El producto a internacionalizar llegará al consumidor como producto final: Hamburguesa vegetal (quinua y lenteja) empacada el vacío.

Según Procolombia, los consumidores estadounidenses tienen mayor disposición actualmente a probar alimentos de origen étnico y de otros lugares del mundo. De igual manera, tienen mayor interés por conocer acerca del producto en términos de origen, características y prácticas para la producción que tengan impactos positivos en temas sociales y ambientales.

En conclusión entre las principales razones para dirigir las hamburguesas vegetales (quinua y lenteja) a los consumidores de la Florida se destacan la alta presencia de negocios de alimentos naturales, la composición de la población (old millennials, Gen X, Baby boomers), el nivel de ingresos y la composición del gasto (alimentación, educación, etc), la cantidad de hogares con niños y una fuerte presencia de la comunidad hispana, factores que atañen al consumo de productos naturales y/o orgánicos, de origen.

2.3.2 Nivel de distribución territorial.

Los productos orgánicos y naturales en los Estados Unidos cuentan con algunos mercados o segmentos de mercado de gran importancia, destacando que no solamente se comercializan en cadenas o negocios minoristas especializados sino también se encuentran en compañías de productos convencionales, como complemento de su portafolio de productos.

La cantidad de negocios minoristas de alimentos naturales por estado, muestran que son muy pocas las empresas que colocan sus productos en todo el país. La mayoría de ellas se concentra inicialmente en algunos mercados más importantes, y en un segundo momento lanzan sus productos a nivel nacional.



Dentro de los Estados con mayor número de compañías de alimentos naturales se destacan California con 1.937 establecimientos de este tipo, Florida con 853, Texas con 785, Illinois con 518 entre otros ([Ver Tabla 7](#). Los 10 principales estados con negocios naturales)

Los diez estados principales tienen más del 50% por ciento del total de los puntos de venta al por menor (6.786 almacenes).

Las dos principales cadenas nacionales en comercialización de este tipo de productos son, Whole Foods Market y Wild Oats.

Dentro de los Estados se destacan California y Florida, este último es de los pocos estados pueden competir infraestructura, conectividad global, y un enorme tamaño del mercado que ha apoyado el crecimiento de una economía robusta, con un énfasis especial en sectores como: manufactura, logística y distribución, servicios financiero y tecnologías relacionadas con el medio ambiente.

2.4 Análisis del mercado

Se realiza una investigación de los productos tipo hamburguesa de vegetales que hay en el mercado, específicamente para el área de Miami. A continuación se presenta una tabla con los productos encontrados, peso, marca y precio. Las marcas en rojo son las que serán consideradas como competencia, bien sea por la similitud del producto o por la presencia en más puntos de venta:

Tabla 11. Productos similares en el mercado de la Florida

PRODUCTO	MARCA	CARACTERÍSTICAS	PRECIO
Hamburguesa de soya (x4) 10 oz (283 g)	Boca	A base de proteína concentrada de soya, con saborizantes naturales y artificiales.	\$3.99
Veggie Burger tipo California (x4) 10 oz (283 g)	Dr. Praeger's	Zanahoria, brócoli, espinacas	\$3.89
Veggie Burger orgánica (x4). 10 oz (283 g)	Amy's Kitchen	Vegetales orgánicos. Puede tener nueces.	\$5.99
Veggie Burger (x2). 6.4 oz (81 g)	Hilary's Eat Well	Libre de gluten, de levadura de cerveza, de huevos, nueces y soya	\$3.99
Veggie Burger (x4). 10 oz (283 g)	Garden Burger	Hecha con ingredientes naturales	\$4.69
Veggie Burger con quinua (x4). 10 oz (283 g)	Lightlife	Contiene 10 g de proteína vegetal	\$4.99



Hamburguesa de chía y quinua (x4). 10 oz (283 g)		Sol Cuisine		Libre de trigo, de gluten y de grasas saturadas. Elaborada con quinua, chía y patata	\$5.99
Veggie Burger a base de tofu. 6 oz (170 g)		WildWood		Hamburguesa orgánica a base de tofu	\$4.39
Veggie (x2). 8 oz (226 g)	burger	Sweet Earth Santa Fe		A base de frijoles negros, maíz, batata, chilis verdes, quinua, cebada y mijo	\$4.99
Veggie (x4). 2,5 oz (71 g)	burger	365 Burger	Meatless	Vegana, alta fuente de proteína,	\$3.90
Organic Whole Grain Burger (x4). 12 oz (340.2 g)		Nature's Bakery Cooperative		Hecha con granos integrales: arroz integral, almendras, zanahoria, apio, cebolla, vinagre de manzana	\$5.49
Hamburguesa con sabor a nuez (x4). 12 oz (340.2 g)		Nutcase Vegan		Mezcla de avellanas, nueces, especias, arroz, quinua orgánica, pecans, miel de maple, pimienta negra	\$11.90
Hamburguesas hechas a mano (x4). 13 oz (368 g)		Field Roast		Harina de gluten, cebada, pasta de tomate, zanahoria, champiñones	\$9.99
Classic Burger Veggie Style (x4). 9 oz (256 g)		Morning Star Farms	Star	100% vegetariana	\$4.99

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los diferentes productos ofrecidos por las marcas consideradas como competencia para Nutrition Kumara:

Tabla 12. Productos ofrecidos bajo las marcas competencia

MARCA	PRODUCTOS
Morning Star Farms	Tiras de bacon vegetariano (desayuno). Nuggets. Corn dogs, Hamburguesas sabor maple y salchicha (desayuno). Sandwich de queso y huevo (desayuno). Bocados de nopal BBQ (entrada). Veggie Buffalo Wings. Bowls vegetarianos. Veggie Burgers: original / Garden Veggie / California / Spicy Black Bean / Tomato & Basil / Mediterraneo
Sweet Earth Santafe	Bowls artesanos, burritos, burritos funcionales, sandwich, desayuno tuscan veggie, especias, veggie burgers: Santafe / Teriyaki /Za'atar
Amy's	Entradas, bowls, burritos y wraps, pasta y pizzas, sopas, snacks, veggie meats, veggie burgers.
Hilary's Eat Well	Bocados, veggie burger, dressings, salchichas vegetarianas.



Sol Cuisine	Salchichas vegetarianas (desayuno), falafel, tofu, meatless chicken & beef, veggie burger: spicy black bean/ quinua & chia / portobello / batata.
-------------	---

Fuente: elaboración propia

Aunque es posible encontrar algunas de estas marcas en grandes superficies como Walmart o Target, la mayoría tiene presencia en tiendas especializadas como Whole Foods, Winn Dixie, Publix, The Fresh Market, Nutrition Smart.

Tabla 13. Presencia en plaza de las diferentes marcas.

MARCA	TIENDA
Amy's Kitchen	Whole Foods / Target / Publix Supermarket /Winn Dixie / The Fresh Market / Milam's
Hilary's Eat Well	Whole Foods /The Fresh Market / Kirk Market / Beehive Natural Foods / Discount Health Food / Nutrition Smart
Sol Cuisine	Whole Foods /Nutrition Smart
Sweet Earth Santa Fe	Whole Foods / Target / Publix Supermarket
Morning Star Farms	Target / Walmart / Publix / Winn Dixie / Sams Club

Fuente: elaboración propia.

La promoción y comunicación para este tipo de productos está enfocada en la educación del consumidor, mediante campañas que generen *awareness* sobre los atributos del producto, los beneficios del consumo de alimentos orgánicos y la facilidad con la que se puede hacer el cambio hacia ese nuevo estilo de vida, tanto en redes sociales como en la página web. Esta educación se enfoca de igual manera en concienciar al consumidor acerca las verdaderas razones por las que el precio de un producto natural es superior al que encuentra regularmente en el mercado.

En lo que respecta al empaque, la afirmación relacionada a "*no adicionado*", haciendo referencia a lo natural del producto, es un factor clave para el reconocimiento del producto dentro de la categoría de alimentos. Otros términos que son valorados y frecuentemente utilizados en el empaque y la comunicación son: amigable ecológicamente, saludable, de origen, producción responsable, entre otros.



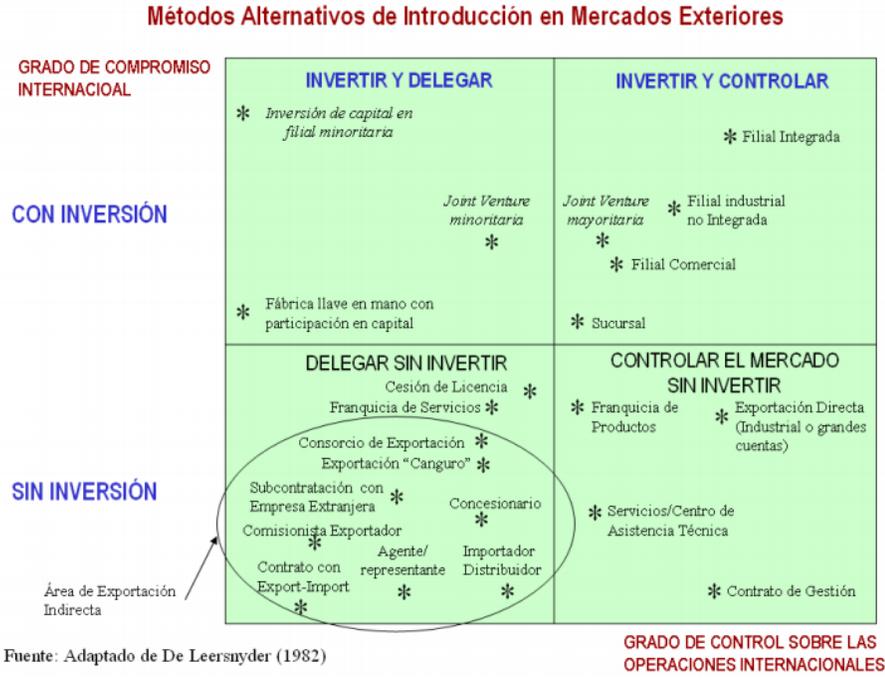
3. MODOS DE INGRESO AL MERCADO OBJETIVO

El modo de ingreso al mercado estadounidense elegido es exportación, este consiste en el envío de cualquier bien o servicio fuera del territorio nacional, existen dos formas de exportación, la exportación directa: a través de la venta directa, agente comercial, comercio electrónico de exportación y la exportación indirecta: importador, distribuidor y mayorista.

Para la internacionalización de Nutrition Kumara se selecciona la exportación indirecta dado que es el modelo que más se ajusta a la compañía, a sus objetivos y a su capacidad, este tipo de exportación es la forma más habitual de internacionalización, es útil en todo tipo de productos y mercados, el importador es el cliente (compra en firme), y existe un elevado poder de negociación. Nutrition Kumara es una PYME por ende la exportación directa representarían costos y recursos que la compañía no estaría en capacidad de suplir.

A través de la importación indirecta Nutrition Kumara no tienen inversión en el país de destino y hay un grado alto de control sobre las operaciones internacionales.

Ilustración 9. Métodos Alternativos de introducción en mercados exteriores



Fuente: Marketing Internacional Julio Cerviño



4. ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL PRODUCTO

En cuanto a las estrategias dirigidas al producto es importante en primer lugar mencionar que para la introducción de las hamburguesas vegetales (quinua y lenteja) es necesario cumplir con todos los requisitos administrativos, sanitarios y fitosanitarios establecidos por el USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) y la FDA (Departamento Exterior de Agricultura de los Estados Unidos)

Esta primera entidad administra regulaciones fitosanitarias para la importación de frutas y hortalizas frescas en EE.UU. También son competencia del USDA las normas de calidad obligatorias (marketing orders) para productos agrícolas orgánicos frescos o procesados; y la FDA es la agencia federal responsable de la seguridad alimentaria y se encarga de la seguridad, sanidad, integridad e identidad de los productos procesados dentro de EE.UU. y los que pretenden ser importados. También tiene competencia sobre el etiquetado de los productos alimentarios en EE.UU.

Las guías de cada una de estas entidades se aplicarán para llevar a cabo del proceso de internacionalización y garantizar que las normas de inocuidad y etiquetamiento se cumplan.

Calidad. La calidad de las hamburguesas vegetales (quinua y lenteja) se mantendrá en el proceso de internacionalización, debido a que la producción seguirá siendo ejecutada en la planta de Nutrition Kumara, bajo los procesos de control de calidad ya establecidos (Aplicación de APPC y BPM), incluida una contramuestra por lote que permita realizar trazabilidad a el producto que se exporta hasta por 4 meses.

La cadena de frio del producto y la fecha de vencimiento son factores claves dentro del proceso, los tiempos se estimarán de tal forma que estos factores nos e afecten.

Diseño. Las hamburguesas vegetales de quinua y lenteja, no tendrán ninguna modificación, ya que cualquier cambio o innovación en el diseño estaría sujeto a cambio en la composición del producto (producto natural con alto contenido proteico apto para dietas veganas), en el empaque o en la etiqueta; la composición no sufrirá ninguna alteración, la etiqueta se ajustará a los parámetros de la FDA (Departamento de Agricultura de E.U), el empaque mantendrá el diseño, la cantidad de unidades, y la forma (empaque al vacio)

El diseño de este es atractivo para el mercado. El consumidor estadounidense es rico y muy diverso en sus intereses y sus gustos, los principales factores que influyen en la compra de productos naturales y frescos para este mercado son:

Tabla 14. Principales factores que influyen en la compra de productos naturales y frescos en Estados Unidos

Consideración (%)	Expectativas sobre el gusto
83	Apariencia general
74	Limpieza
57	Valor nutritivo
47	Precio
39	Conocimiento de cómo se prepara
33	Forma de presentación
14	Dónde se produce
12	Producción orgánica/natural

Fuente: Los mercados mundiales de alimentos orgánicos-Depósito de documentos de la FAO/E.U

Dentro de los factores principales que inciden en la compra de un producto natural/orgánico están: el gusto igualmente importante son la apariencia general y la sensación de limpieza así como el valor nutricional.

El diseño del producto tiene principal prevalencia por mostrar los atributos señalados anteriormente.

Empaque. El empaque se mantendrá, la transparencia de este permite visualizar el contenido (composición, forma, etc); los colores utilizados en sus logos y etiquetas transmiten naturaleza, equilibrio, frescura, orgánico, y son estos elementos los que Nutrition Kumara quiere transmitir como marca en el mercado estadounidense.

Ilustración 10. Hamburguesa vegetal de quinua y lenteja, diseño de producto y empaque



Fuente: Nutrition Kumara



Etiquetado. El empaque del producto tendrá dos tipos de etiquetado, acorde a los requisitos de la FDA (Departamento de Agricultura de E.U), agencia federal responsable de la seguridad alimentaria de los productos procesados dentro de EE.UU. Se aplicará la “guía de etiquetado de alimentos” de la FDA.

Los dos tipos de etiquetados son: el etiquetado general y el etiquetado nutricional, el primero contiene el nombre común o usual del alimento, la cantidad exacta del contenido (peso, volumen), el nombre y lugar del establecimiento del fabricante, o distribuidor, y la lista de ingredientes; el segundo básicamente incluye el número de calorías por ración del producto alimentario, así como la cantidad de proteínas, minerales, vitaminas, y grasas, entre otros. La información general y nutricional se incluirá en el idioma inglés.

Embalaje. Para el empaque de las hamburguesas vegetales (quinoa y lenteja) se utilizará el material que actualmente maneja el producto: empaque al vacío, por 4 unidades de 115 gr/unidad

Con el objetivo de mantener la cadena de frío durante el proceso de exportación y por ende conservar la frescura y las propiedades organolépticas del producto, se utilizarán cajas isotérmicas (presentaciones de 21.5x22x22.5 o 33x33x28), las cuales cumplen a cabalidad con los requisitos exigidos para transporte de alimentos procesados y/o congelados.

Están fabricadas con cartón ondulado, con una capa interior aluminizada apta para contacto alimentario (Kartox 2017)

Tabla 15. Adaptaciones para el ingreso al mercado estadounidense de Nutrition Kumara-Hamburguesas vegetales

País	Presentación	Embalaje
 Colombia	Hamburguesas en empaque por 4 unds. de 115 gr/unidad 	Neveras de icopor, que contienen los empaques por 4 unidades al vacío. 



Estados Unidos



Hamburguesas en empaque por 4 unds. de 115 gr/unidad



Cajas isotérmicas, que contienen los empaques por 4 unidades al vacío.



**Cajas isotérmicas
De 21.5x22x22.5 o 33x33x28**

Fuente. Elaboración propia

Diferenciación. La diferenciación de las hamburguesas vegetales (quinua y lenteja) estará dada por calidad, específicamente por la calidad de sus materias primas (vegetales, quinua) y del producto terminado que es un producto fresco sin conservantes, con alto contenido de proteína, apto para dietas veganas y cuya producción se realiza con el mínimo impacto ambiental posible, como se indicó en los procesos de control de calidad.

5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION

De acuerdo a la Guía Comercial de Estados Unidos elaborada por Procolombia, en lo que respecta a la distribución de alimentos en este país, y en especial para llegar a **tiendas de productos gourmet o ecológicos** (acorde con el objetivo de Nutrition Kumara), hay que tener en cuenta que este tipo de canal no es importador directo sino que utiliza **distribuidores**. Por lo tanto, a la tienda especializada se le presenta el portafolio de productos, para que posteriormente se pueda hacer el contacto con el distribuidor y así pueda ser exportado el producto.

Con base en lo anterior, el canal de distribución para la hamburguesa vegetal de quinua y lenteja de Nutrition Kumara será el siguiente: fabricante – distribuidor – tienda especializada – consumidor final.

El distribuidor seleccionado para este proceso de internacionalización es Action Brand Management (ABM), quien tiene experiencia en el desarrollo de productos en el mercado de comida saludable, en líneas de alimentos orgánicos, libres de gluten, snacks, congelados, enriquecidos con vitaminas.

ABM cumple las funciones de identificación y administración de bróker, identificación y administración de distribución, estrategias de precios, estrategia de ventas, análisis de la categoría, análisis de marca, targeting de retails pronóstico de ventas y manejo de



inventario, entre otros. Las funciones anteriores constituyen una ventaja importante, dado que para el ingreso de productos latinos al mercado americano es aconsejable el apoyo de un bróker certificado (agente afianzado de aduanas) y de un distribuidor especialmente para los estados de Florida, Texas y Nueva York.

ABM se encuentra ubicado en la Florida, lo cual favorece la entrada de Nutrition Kumara a este estado.

6. ESTRATEGIAS DE PRECIO INTERNACIONALES

Para establecer el precio con el que se entra al mercado se utilizó la metodología exigida de escalamiento hacia atrás, iniciando con un precio base promedio con base en los precios de la competencia, el cual fue fijado en USD 5.19. A este precio se van descontando cada uno de los siguientes valores: los márgenes del retail, del distribuidor, del bróker, los valores correspondientes a la importación, margen de Nutrition Kumara.

Con este sistema de fijación de precio, se establece el costo al cual debería producir la empresa para ser competitiva en el mercado al cuál se planea llegar. En el marco de este ejercicio, Nutrition Kumara tendría que optimizar sus costos para poder tener un precio de \$5.19, dado que el resultado el cual debería producir según esta metodología es \$-0.94.

El precio de venta promedio establecido, se realizó con base en las 5 marcas seleccionadas como competencia directa; sin embargo, los precios de las hamburguesas de vegetales están entre el siguiente rango \$3.99 a \$11.99.

Tabla 16. Fijación de precio con base en la demanda

PRECIO DE VENTA PROMEDIO MERCADO	\$	5.19	
Margen retail (tiendas de A y B)	23%	\$	1.19
Comisión del distribuidor	20%	\$	1.04
Gastos logísticos		\$	0.65
Flete Valor (+300 KG) USD 1.90 / Kg	\$ 0.87	\$	0.87
Seguro	0.15	\$	0.15
Margen Kumara	35%	\$	1.82
COSTO AL QUE SE DEBE PRODUCIR	-\$	0.94	
COSTO ACTUAL DE PRODUCCIÓN			2.24

Comisión del broker 8%	\$	0.42
Transporte en país de destino	\$	0.10
Embalaje		0.13
Almacenaje en EEUU (0.32 /ton)	\$	0.00015

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto y teniendo en consideración el resultado mencionado anteriormente, Nutrition Kumara no puede entrar al mercado con un precio de \$5.19 asumiendo los costos y gastos de una exportación desde Colombia a Estados Unidos DDP (Delivered Duty Paid). Por lo tanto, para entrar al mercado y para realizar el pronóstico de venta se va a tomar como precio de referencia USD \$7.96, con base en el método Cost Plus (costo más margen).



Adicionalmente, la estrategia de precio seleccionada no es de penetración (con precios bajos) sino de descreme por las siguientes razones:

- La capacidad de producción de Nutrition Kumara no es a gran escala, y a precios bajos podría dejar demanda insatisfecha.
- Aún el mercado de alimentos orgánicos y naturales es concebido como de productos Premium, por lo que los precios no estarían desalineados con el posicionamiento que tienen los mismos dentro de los consumidores.
- La hamburguesa de quinua y lentejas es un producto especializado, con competencia aun en etapa de iniciación o crecimiento.

7. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

La promoción juega un papel cada vez más clave en el comercio de alimentos naturales y orgánicos, la intensidad de esas actividades ha aumentado considerablemente en los últimos años, especialmente en el sector minorista ya que el sector de los alimentos convencionales está cada vez más involucrado en la industria de los productos naturales, frescos y orgánicos y los comercializa complementariamente con su portafolio de productos.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Tabla 17. Estrategias de comunicación de Nutrition Kumara para hamburguesas vegetales

Objetivo	Tipo de Estrategia	Actividad	Medio/información/pieza
Comunicar masivamente al segmento objetivo, la entrada al mercado estadounidense de las hamburguesas vegetales (quinua y lenteja) y sus RTB's (alimento natural, con alto contenido de fibra,etc)	ATL	Pauta en revista especializada: -Artículo de alimentación responsable y estilo de vida saludable, mostrando los beneficios de la nueva marca que se comercializa. -Medios objeto de publicación: Food and Wine Magazine, Specialty Food Magazine.	

	<p>ATL</p>	<p>Pauta en internet: -Anuncios en blogs de comida saludable, páginas vegetarianas, páginas de reportes de alimentación de E.U. -Información en página web de Nutrition Kumara anunciando su entrada al nuevo mercado (pág en inglés).</p>	<p>ESTUDIO: VEGANOS EN ESTADOS UNIDOS</p>
	<p>ATL</p>	<p>Pauta en radio: Anunciando el producto -Ejemplo de medios objeto de pauta: -ABC Radio Networks -Public Radio International -National Public Radio</p>	
<p>Comunicar en sitios específicos de interés del target el nuevo producto: hamburguesas vegetales (quinoa y lenteja)</p>	<p>BTL</p>	<p>-Muestras gratis de producto (<i>sampling</i>) para dar a conocer la marca, en puntos calientes. -Sampling en restaurantes vegetarianos reconocidos, dónde la hamburguesa sea ofrecida como una entrada y promover con ella algún tipo de plato que use el producto como parte de su preparación.</p>	

Fuente: elaboración propia.



Medios ATL

A nivel de comunicación masiva (ATL), el cambio inicial estará dado por la versión de la página web de Nutrition Kumara en inglés (lengua del país destino de exportación), todo su contenido estará disponible ahora en este idioma.

Los anuncios en internet se harán en blogs y páginas especializadas en alimentación saludable y vegetariana, cada vez que los usuarios ingresen a estas podrán observar banners y anuncios emergentes relacionados con las hamburguesas vegetales y dónde comprarlas.

El artículo en revistas especializadas, se ejecutará en Food and Wine Magazine es el medio escrito, con mayor penetración el país (versión impresa, app y web), el contacto para la cotización y realización del artículo es a través de mail: TI-AMG-FW-WEB-TECH@timeinc.com

Las cuñas radiales se realizarán en horarios de 6 am a 8 am y de 12 pm a 1 pm, horarios de alto tráfico de audiencia radial, algunas de las emisoras en las que se puede ejecutar la pauta se mencionan en la Tabla 17. Estrategias de comunicación de Nutrition Kumara para hamburguesas vegetales.

Medios BTL

La comunicación al segmento objetivo se hará a través de sampling (entrega de muestras gratis del producto), no solo en puntos de venta del producto sino también en restaurantes especializados (veganos, comida étnica, orgánicos) dónde las hamburguesas harán parte de una entrada o de un plato específico. Con el objeto de lograr captar al consumidor.

Publicaciones especializadas:

Algunas de las principales publicaciones sobre alimentación en E.U, con gran acogida por los espectadores que pueden ser objeto de pauta son:

- Food and Wine Magazine: La información privilegiada de FOOD & WINE se puede encontrar en cada edición, en foodandwine.com, en sus libros, y en diferentes espacios. Porque saben que sus lectores "siempre tienen hambre de algo más que una gran comida"
Página web: <http://www.foodandwine.com/>
- The Food Institute Report: Portal para la industria alimentaria, incluye industria, salud y gobierno y noticias internacionales y recursos relacionados.
Página web: <https://www.foodinstitute.com/>

- Specialty Food Magazine: Es una fuente líder de información sobre la industria de alimentos, ya sea para estadísticas de referencia, tendencias de productos o información sobre empresarios.

Página web: <https://www.specialtyfood.com/specialty-food-association/>

Ferias importantes del sector

Como parte del proceso de internacionalización de Nutrition Kumara, con el producto hamburguesas vegetales, es relevante dar a conocer a la compañía a nivel de una feria internacional. Algunas de las principales ferias dentro del país son:

- Natural Products Expo West/Engredea 2017, del 8 al 12 de marzo de 2017, en Anaheim, CA. Feria de Productos naturales, alimentos orgánicos.
- Summer Fancy Food Show 2017, del 25 al 27 de Junio de 2017, en New York, NY. Feria especializada en Alimentos gourmet, étnicos, naturales y orgánicos.
- Americas Food & Beverage Show 2017, del 25 al 27 de septiembre. Importante evento de Miami, principalmente enfocado a la comunidad latina de EE.UU. y el intercambio comercial con América Central y del Sur. Exhiben importantes empresas alimenticias de áreas como Alimentos Orgánicos y Saludables, Productos Gourmet, Alimentos Étnicos, Alimentos Kosher, entre otras.
- PMA Fresh Summit Convention & Expo 2017, del 20 al 22 de Octubre de 2017, en Orlando Florida. En este espacio más de 20.000 participantes a lo largo de las cadenas de suministro de productos frescos globales se unen como una comunidad para aprender, establecer redes, construir relaciones y hacer negocios.

Ilustración 11. “Americas food and beverage 2016” en Miami



Fuente: www.pma.com

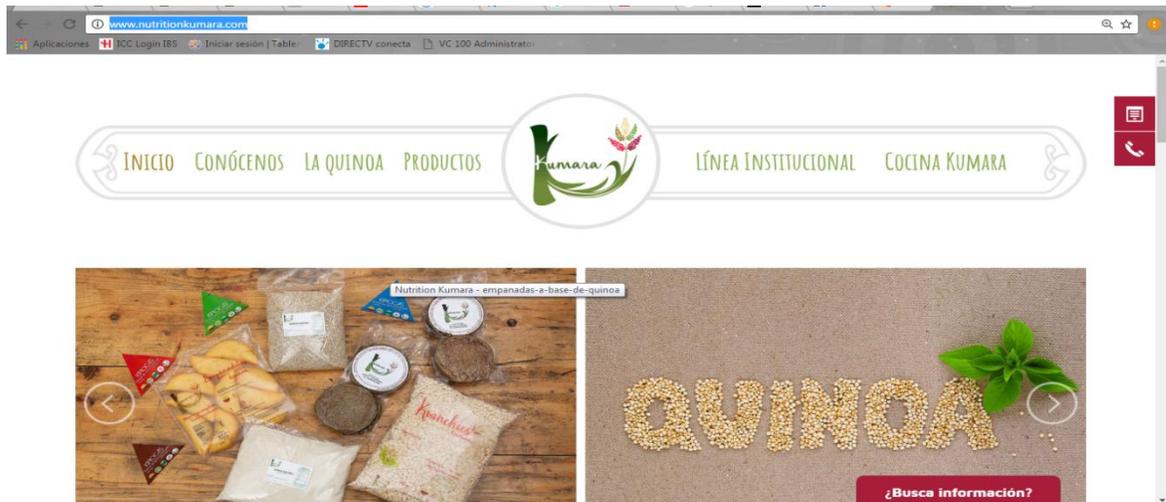


Marketing digital

Las estrategias digitales estarán enmarcadas en la página web y las redes sociales.

Página web. La página web es un elemento indispensable para cualquier empresa ya que representa el primer punto de contacto con el cliente en Internet. Para el ingreso de Nutrition Kumara al mercado estadounidense la página web contará con su versión en inglés (contenido, productos, recetas, etc)

Ilustración 12. Página Web Nutrition Kumara



Fuente: <http://www.nutritionkumara.com/>

Redes sociales

Las redes sociales son un medio de comunicación muy importante dentro de la tendencia de alimentación saludable, promocionar productos de este tipo a través de estas plataformas permite tener un gran alcance al público objetivo, para la internacionalización de las hamburguesas vegetales (quinoa y lenteja) de Nutrition Kumara se hará uso de Facebook e Instagram.

Facebook: Esta red social es un universo pensado para hablar en un tono amigable, entretener y al mismo tiempo brindar información fresca y actual sobre los productos o servicios ofrecidos por Nutrition Kumara. La página de Nutrition Kumara en Facebook tendrá también la información en idioma inglés.

<https://www.facebook.com/nutritionkumara/>



Ilustración 13. Fan Page de Facebook Nutrition Kumara



Fuente: Facebook @nutritionkumara

Instagram: Una red social dinámica y juvenil, con más de 150 millones de usuarios diarios. Una plataforma extremadamente visual, que permite mostrar las marcas de manera más humana y con mayor cercanía al usuario. La imagen lo es todo, por esta razón esta red es imprescindible para mostrar la frescura del producto, recetas, etc. En el nuevo mercado. Las publicaciones realizadas en esta red social se harán tanto en español como en inglés.

Ilustración 14. Instagram Nutrition Kumara



Fuente: Instagram Nutrition Kumara



8. METAS DE VENTAS INTERNACIONALES

De acuerdo al informe de la CEPAL "Organic Food Market in U.S.", del total de alimentos comprados en los Estados Unidos, cerca del 5% corresponde a alimentos orgánicos y de ese 5%, el 13% corresponde a alimentos empacados o a comida preparada, cifra que de 2000 a 2010 ha presentado un crecimiento importante

Sin embargo, aunque el crecimiento ha sido exponencial durante los últimos años, se espera que para los próximos este crecimiento sea menor, por lo anterior, se establece como tasa de crecimiento anual para las ventas internacionales de Kumara en 2%, según el Centro de Comercio Internacional.

La proyección en ventas se realiza teniendo en cuenta la capacidad total de producción de la planta y no la utilización actual de la misma. Se exportarían para el primer año 10.000 paquetes (de 4 unidades) a un precio de venta final de USD 3.45. El precio (FOB) para los años siguientes aumentará según una estimación del IPP de Colombia para exportados en el sector agrícola.

Tabla 18. Proyección de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Precio paquete (x4) FOB	\$ 3.45	\$ 3.50	\$ 3.56
Unidades proyectadas	10,000.00	10,200.00	10,404.00
Ventas en USD	\$ 34,500.00	\$ 35,735.45	\$ 37,015.13

Fuente: elaboración propia.



9. PLAN DE ACCION -MARKETING INTERNACIONAL.

Tabla 19. Plan de acción de Marketing internacional

ESTRATEGIA DE PRODUCTO		Año 1 (USD)		Año 2 (USD)		Año 3 (USD)	
Actividad	Descripción	Recursos propios	Financiación externa	Recursos propios	Financiación externa	Recursos propios	Financiación externa
Elaboración de etiquetas	Etiquetas acorde a parametros de la FAO	USD2,500			USD2,550		USD2,600
Subtotal		USD2,500			USD2,550		USD2,600
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN							
Visita al distribuidor: Conocimiento del distribuidor seleccionado	Tiquetes		USD600				
	Hospedaje		USD230				
	Viáticos		USD200				
Subtotal			USD1,030				
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN							
Publicidad ATL	Pauta en revista especializada Pauta en internet		USD350	USD320		USD250	
Modificación página web	El contenido de la página deb estar en español e inglés		USD400				
Publicidad BTL	Entrega de muestras gratis del producto Muestras gratis en entrada/plato fuerte de restaurantes vegetarianos		USD450	USD400		USD350	
Subtotal			USD 1,200	USD 720		USD600	



ESTRATEGIA DE PRODUCTO		Año 1 (USD)		Año 2 (USD)		Año 3 (USD)	
Actividad	Descripción	Recursos propios	Financiación externa	Recursos propios	Financiación externa	Recursos propios	Financiación externa
MERCADO							
Asistir a la feria PMA Fresh Summit Convention & Expo 2017. La feria se realizará del 20 al 22 de Octubre de 2017, en new orlands (Año1)	Tiquetes		USD760	USD800		USD900	
	Hospedaje		USD300	USD350		USD460	
	Viáticos		USD250	USD300		USD320	
	Inscripción feria		USD655	USD750		USD830	
	Material para la feria (brochure, pendones, etc)		USD250	USD320		USD350	
Visita exploratorias a la Florida-Miami, Abril 24 al 27	Tiquetes		USD800				
	Hospedaje		USD270				
	viáticos		USD300				
Subtotal			USD3,585	USD2,520		USD2,860	
TOTAL		USD2,500	USD4,615	USD3,240	USD2,550	USD3,460	USD2,600

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo1. Portafolio de productos de Nutrition Kumara

Productos congelados

- Hamburguesa de Quinoa y Champiñón: mezcla de quinoa, champiñón, cebolla, pimentón, perejil y pimienta. Empaque de 4 hamburguesas.
- Hamburguesa de Quinoa y Lenteja: mezcla de quinoa, lenteja, tomate, zanahoria, cebolla, y pimienta.

Ilustración 15. Alimento tipo hamburguesa de quinoa y vegetales



Fuente: Nutrition Kumara

- Empanadas de quinoa con hogao: masa de maíz peto rellena de quinoa con hogao colombiano.

Ilustración 16. Empanada de quinoa y hogao



Fuente: Nutrition Kumara



Productos secos

- Cereal para el desayuno a base de quinua y maíz: combinación de quinua y maíz endulzado con azúcar.

Ilustración 17. Cereal de quinua



Fuente: Nutrition Kumara

- Prakti-Quinoa: Quinoa perlada 100% colombiana proveniente de cultivos orgánicos.

Ilustración 18. Prakti-Quinoa



Fuente: Nutrition Kumara

- Suplemento alimenticio de quinoa instantánea: lista para consumir, como un suplemento en preparaciones.

Ilustración 19. Suplemento de Quinoa



Fuente: Nutrition Kumara

- Snacks de Quinoa: quinoa tostada con sabor a limón, sal, panela y picante.

Ilustración 20. Snacks de quinoa



Fuente: Nutrition Kumara

REFERENCIAS

Action Brand Management. Recuperado el 21 de marzo de 2017 desde <http://www.actionbrandmanagement.com>

Banco Mundial. Recuperado el 6 de marzo de 2017 desde <http://datos.bancomundial.org>

BBC News. *United States country profile* (enero 20 de 2017). Recuperado el 28 de febrero de 2017 desde <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-16761057>

Buy US. *Ferias y exposiciones en los Estados Unidos*. Recuperado el 26 de marzo de 2017 desde

<http://www.buyusa.gov/colombia/feriascongresosyexposiciones/feriasyeventosenestadosunidos/index.asp>

CIA, The World Fact Book. Recuperado el 6 de marzo de 2017 desde <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Chiarello-Ebner, K., Jacobowitz, J. Wholefood Magazine. 2017 WholeFoods Magazine 39th Annual Retailer Survey Overview. Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <http://www.wholefoodsmagazine.com/supplements/features-supplements/2017-wholefoods-magazine-39th-annual-retailer-survey-overview/>

Colombia Trade. Rutas y tarifas de transporte. Recuperado el 27 de febrero de 2017 desde <http://www.colombiatrader.com.co>

Deloit. *Publicación de comercio exterior sobre: Logística para la exportación*. Recuperado el 26 de marzo de 2017 desde <http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Ar-LogExport-AC-Jul07.pdf>

Enterprise Florida. Statewide-Indicators-Annual-Data. Recuperado el 23 de marzo de 2017 desde <https://www.enterpriseflorida.com/wp-content/uploads/Statewide-Indicators-Annual-Data.pdf>

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Marketing Costs and margins*. Recuperado el 13 de marzo desde <http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E12.htm>

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Orgánicas: Estados Unidos*. Recuperado el 13 de marzo desde <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Quinoa*. Recuperado el 13 de marzo desde <http://www.fao.org/quinoa/es/>



Fernández, A. (2009). *Estudio de mercado el mercado de los productos orgánicos en EE.UU.* Recuperado el 22 de marzo de 2017 desde http://www.exportmadrid.com/documents/10157/60759/E+M++PRODUCTOS+ORG%C3%81NICOS+EE+UU++_Corregido+_3_.pdf

Glaggiardi, N. (febrero 18, 2015). Forbes, *Consumers Want Healthy Foods-And Will Pay More For Them.* Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <https://www.forbes.com/sites/nancygaggiardi/2015/02/18/consumers-want-healthy-foods-and-will-pay-more-for-them/#3477d19a75c5>

Harmonized Tariff Schedule (2017 HTSA Basic Schedule). Recuperado el 25 de marzo de 2017 desde <https://hts.usitc.gov/>

Hodges, A., Stevens, T. (Febrero 6, 2013). University of Florida, Food and Resource Economics Department. *Local Food Systems in Florida: Consumer Characteristics and Economic Impacts.* Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <http://www.fred.ifas.ufl.edu/pdf/economic-impact-analysis/Florida-statewide-local-food-survey-2-6-13.pdf>

Hudson, E. (noviembre 29, 2012). Euromonitor International. *Health and Wellness the Trillion Dollar Industry in 2017: Key Research Highlights.* Recuperado el 1 de marzo de 2017 desde <http://blog.euromonitor.com/2012/11/health-and-wellness-the-trillion-dollar-industry-in-2017-key-research-highlights.html>

International Trade Centre, Forum de Comercio Internacional. *Crece demanda de productos orgánicos en los Estados Unidos* (2002). Recuperado el 24 de marzo de 2017 desde <http://www.forumdecomercio.org/Crece-demanda-de-productos-org%C3%A1nicos-en-los-Estados-Unidos/>

Kaye, K (enero 16, 2014). SunSentinel. *Salud: Aumenta apetito por lo orgánico y natural en el sur de Florida.* Recuperado el 22 de marzo de 2017 desde http://articles.sun-sentinel.com/2014-01-16/elsentinel/fl-es-mercados-organicos-florida-20140115_1_tomates-que-frutas

Legis Comex, Sistema de Inteligencia Comercial. Recuperado el 7 de marzo de 2017 desde <http://www.legiscomex.com>

Marketing-Schools.org. *Marketing Organic Products.* Recuperado el 23 de marzo de 2017 desde <http://www.marketing-schools.org/consumer-psychology/marketing-organic-products.html>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia. *ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.* Recuperado el 27 de febrero de 2017 desde http://www.mincit.gov.co/publicaciones/637/abc_del_tratado_de_libre_comercio_entre_colombia_y_estados_unidos



Mintel. *84% of americans buy "free-from" foods because they believe them to be more natural or less processed* (septiembre 3, 2015). Recuperado el 18 de marzo de 2017 desde <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/84-of-americans-buy-free-from-foods-because-they-believe-them-to-be-more-natural-or-less-processed>

Nielsen. *Capitalizing on consumers' increased focus on health and wellness*. (febrero 22, 2017). Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/capitalizing-on-consumers-increased-focus-on-health-and-wellness.html>

Nielsen. *How U.S. consumers use fresh foods to manage their chronic ailments*. (febrero 21, 2017). Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/how-us-consumers-use-fresh-foods-to-manage-their-chronic-ailments.html>

Nielsen. *We are what we eat: healthy eating trends around the world*. (enero 2015). Recuperado el 18 de marzo de 2017 desde <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf>

Nutrition Kumara. Recuperado el 2 de marzo de 2017 desde <http://www.nutritionkumara.com/>

Ohlemeir, D. (Febrero 20, 2105). *Florida Food Service, retail demand steady*. Recuperado el 26 de marzo de 2017 desde <http://www.thepacker.com/know-your-market/florida-know-your-market/florida-foodservice-retail-demand-steady>

Passport Euromonitor. *Health and Wellness 2017 Edition: New Insights and System Refresher* (marzo 17, 2017). Recuperado el 25 de marzo de 2017 desde <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2200/portal/analysis/tab>

Passport Euromonitor. *Health and Wellness in the US* (abril 06, 2016). Recuperado el 17 de marzo de 2017 desde <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2200/portal/analysis/tab>

PMA – Produce Marketing Association. Recuperado el 26 de marzo de 2017 desde <http://www.pma.com/>

Point 2 homes. *Florida demographics*. Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <http://www.point2homes.com/US/Neighborhood/FL-Demographics.html>

Procolombia. *Perfil logístico de exportación a Estados Unidos* (2016). Recuperado el 24 de marzo de 2017 desde http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_estados_unidos_2.pdf



Procolombia. *Guía Comercial a Estados Unidos* (2012). Recuperado el 2 de marzo de 2017 desde

http://www.procolombia.co/sites/default/files/Guia_Comercial_Estados_Unidos_2012.pdf

Procolombia. *Guía de requisitos de la FDA para exportar alimentos a los Estados Unidos* (2013). Recuperado el 23 de marzo de 2017 desde http://www.procolombia.co/sites/default/files/guia_de_requisitos_de_la_fda_para_exportar_alimentos_a_los_estados_unidos.pdf

Procolombia. *Mayor consumo de quinua en Canadá aumenta oportunidades para Colombia* (2015). Recuperado el 27 de febrero de 2017 desde <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/mayor-consumo-de-quinua-en-canada-aumenta-oportunidades-para-colombia>

Promperú. Brochure promocional Quinua (mayo 2013). Obtenido 15 de marzo de 2017 desde

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/final%20quinua%20referencia.pdf>

Promperú. *Exportaciones de quinua a Estados Unidos crecen en 239%* (septiembre 5, 2014). Recuperado el 3 de marzo de 2017 desde http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/592014194155_286.pdf

ReportLinker. *Natural and Organic Food Market in the US 2015-2019* (enero 2016). Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <http://www.reportlinker.com/p02080590-summary/Natural-and-Organic-Food-Market-in-the-US.html>

Santander Trade Portal. Análisis de mercados: Estados Unidos (febrero, 2017). Recuperado el 8 de marzo de 2017 desde <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>

Tagle, J. *Tendencias de consumo en Estados Unidos*. Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <http://www2.inia.cl/medios/biblioteca/ta/NR38165.pdf>

The Fresh Market. Recuperado el 21 de marzo de 2017 desde <http://www.thefreshmarket.com>

Trade Link, more than just food. *Quinoa*. Recuperado el 15 de marzo de 2017 desde <http://www.tradelinkinternational.com/sa/quinoa/>

Trade Map 2014, Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado el 27 de febrero de 2017 desde <http://www.trademap.org>

Trading Economics, Credit rating. Recuperado el 6 de marzo de 2017 desde <http://www.tradingeconomics.com/country-list/rating>



United States Census Bureau. *Quick Facts Florida*. Recuperado el 21 de marzo de 2017 desde <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045216/12>

United States Department of Agriculture: Economic Research Service (octubre 19, 2016). *Organic Trade*. Recuperado el 23 de marzo de 2017 desde <https://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/organic-trade/>

United States Department of Labor. *Consumer expenditure for the Miami Area: 2012 – 2013*. (Diciembre 4, 2014). Recuperado el 22 de marzo de 2017 desde https://www.bls.gov/regions/southeast/news-release/2014/pdf/consumerexpenditures_miami_20141204.pdf

United States Food and Drug Administration (FDA). *Guía de etiquetado de alimentos*. Recuperado el 25 de marzo de 2017 desde <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm>

United States Food and Drug Administration (FDA). *Importing Food products into the United States*. Recuperado el 21 de marzo de 2017 desde <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/ImportsExports/Importing/>

Valverde, M. (abril 14, 2016). *Cómo llegar al creciente mercado latino*. Recuperado el 22 de marzo de 2017 desde <http://www.sun-sentinel.com/elsentinel/fl-es-hispanz16-mercadeo-hispanos-20160414-story.html>

Vegetarian Times. *Vegetarianism in America*. Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde <http://www.vegetariantimes.com/article/vegetarianism-in-america>

Walmart Supermarket. Food. Recuperado el 21 de marzo de 2017 desde <http://www.walmart.com>

Whole Food Store. Recuperado el 21 de marzo de 2017 desde <http://delivery.wholefoodsmarket.com>