

# **FRANJUBA PAN S.L.**

## **UNA OPORTUNIDAD EN EL MERCADO GOURMETS EN EE.UU.**

Preparado por el profesor Dr. Antonio Leal Jiménez (Universidad de Cádiz) con el fin de que sirva como elemento de debate para los alumnos de las universidades andaluzas y nunca como ejemplo de gestión eficiente o ineficiente de una situación empresarial.

Su elaboración ha sido posible gracias a la colaboración de D. Bartolomé Reyes, Director General de FRANJUBA PAN, S.L., bajo convenio con Extenda, Agencia Andaluza de Promoción Exterior

# FRANJUBA PAN S.L.

## UNA OPORTUNIDAD EN EL MERCADO GOURMETS EN EE.UU.

Primeros meses del 2009, “Estamos orgullosos de la calidad de los productos “La Gañanía”, que nos permite diferenciarnos del resto de los competidores, ofreciendo a nuestros consumidores un producto sabroso, saludable y que cumple con todas las exigencias de seguridad alimentaria. Por qué no comercializar nuestro producto dirigido al canal de distribución gourmets y hacerlo en el mercado más importante del mundo: EE.UU. Ello nos obligaría a redefinir el producto, precio, diseño de envase y embalaje y creación de marca”.



### Primeros pasos

Bartolomé Reyes con 18 años, acudía como cada tarde durante los cursos académicos comprendidos entre los años 1990 y 1993, a la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad de Cádiz, en la ciudad de Jerez de la Frontera. Estudiaba para obtener la titulación de Diplomado en Ciencias Empresariales y lo hacía con verdadero interés. Su propósito en el futuro, era licenciarse en esa rama de la Economía.

Desde muy temprano ayudaba a su padre a despachar pan, en un pequeño local de 40 metros, donde tenían instalada una panadería situada en la calle Nueva, en el popular barrio de Santiago. Con el paso del tiempo, aprendió a conocer las necesidades de la clientela. Su quehacer diario, desde muy joven, consistía en madrugar mucho para estudiar, ya que desde muy temprano tenía que estar en el “despacho de pan”.

Al anochecer recibía de su padre las primeras clases en relación a la elaboración del pan: el amasado, cerner la harina, verter el agua en la que previamente se disuelve la sal con la medida exacta de medio kilo por fanega de harina, el cuidado de que el agua esté caliente en invierno y templada en verano, el deslío de la levadura para facilitar el proceso fermentativo, el trabajo en la sobadera. Con una bicicleta se trasladaba de casa en casa, repartiendo los pedidos que la tarde anterior había recibido. A las once de la mañana, volvía para atender a la clientela.

Aquella tarde de otoño del año 1993 fue fascinante. Su profesor de Marketing le despertó el gran espíritu empresarial que en la actualidad mantiene. Entre otras

cosas, parte de su clase el docente, la dedicó a hablar de la capacidad de hacer cosas obteniendo resultados extraordinarios, invitando a los alumnos a reflexionar sobre uno mismo. En un folio tuvieron que dar respuesta a las preguntas: ¿para qué están ustedes preparados?, ¿qué cualidades le diferencian de los demás?, ¿podremos algún día encontrar un producto español en Auckland?. Bartolomé con los ojos casi cerrados por el cansancio acumulado durante el día, escribió:

“Para empresario”. “Mi pequeña empresa familiar será conocida en medio mundo”. “Tengo talento, valores e ilusión”. “No tengo ni idea dónde se encuentra Auckland, pero antes de 15 años en uno de sus supermercados estarán mis picos.

Fue una tarde mágica, ya que a las seis y media de la tarde, pasó por su cabeza la idea de negocio que él desarrollaría junto a su padre años más tarde, cuando tuviera la edad y la formación necesaria.

### **Principios del año 2008**

Quince años más tarde, D. Bartolomé Reyes, es el Gerente de la Empresa, y fue invitado por la Cátedra de Internacionalización Extenda/UCA, a dar una conferencia a los alumnos de Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho, dentro de su programa de actividades que la Cátedra organiza, en el Campus Universitario de Jerez. El interés del profesor titular radicaba principalmente, en despertar el atractivo por los temas internacionales en los alumnos. Con un salón de actos lleno de jóvenes universitarios, la audiencia fue de 250 personas-, Reyes comenzó su exposición, recordando sus tiempos como alumno de la UCA, y reiterando en varias ocasiones el relato de dónde y cómo comenzó su sueño empresarial.

El encuentro con su viejo profesor resultó de lo más entrañable. Intercambiaron anécdotas, experiencias empresariales, proyectos. Tres horas más tarde, se despedían quedando emplazados para una nueva reunión inmediata. Tenía demasiadas ideas en la cabeza, y quería rápidamente compartirlas y contrastarlas para su posible puesta en práctica.

Dos meses después, fue nuevamente invitado a impartir una sesión en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz, donde se imparte un Master Oficial en Dirección y Administración de Empresas. La sesión despertó un gran interés entre los asistentes. Algunos pensaron por primera vez, que un producto como son “los picos” podían comercializarse en los mercados internacionales.

La cena con el profesor resultó ser una excusa para que éste escuchara todo el proyecto. Rápidamente y mientras se servía una copa de vino de Jerez, Reyes, expuso lo siguiente:

“Quiero vender picos en el mercado gourmet en EE.UU. y quiero hacerlo posicionándolo como un snack”. ¿Qué te parece?

El profesor Dr. Jiménez, escuchó atentamente la pregunta y con pausa respondió:

“Eres la tercera persona con espíritu emprendedor que me presenta una idea de negocio de una forma rotunda, sin reflexión, sin argumentación”. Una idea no necesariamente representa una oportunidad de negocio con potencial para generar éxito. Transformar las ideas en oportunidades es un paso clave en la etapa de concepción de todo nuevo proyecto”.

Reyes, que había escuchado con atención tomó la palabra:

“Recuerdo que a veces en tus clases, nos hablabas del sentido común, de la creatividad, de la intuición, de la ilusión y la fuerza del querer hacer. Hasta ahora me ha ido muy bien poner en práctica esas enseñanzas”.

El profesor respondió:

“Los mercados suelen ser escenarios muy grandes, con millones de euros en juego, y es imposible pensarlos en forma abstracta. Para identificar un espacio de mercado es necesario observarlo con detenimiento y analizarlo desde dos ópticas: la de los competidores y la de los consumidores”.

Continuando:

“Conoces a los competidores pero solo de nombre. Se trata de grandes compañías multinacionales, que a poco que lo intentes, si ven alguna oportunidad te harán desaparecer del mercado rápidamente. No me dices nada de la población a la que te vas a dirigir. No me dices nada de la propuesta de valor y no me enseñas ningún número en relación a la cuantificación de la oportunidad de negocio”.

En una servilleta de papel, el profesor escribió:

### Tareas para los próximos dos meses

1. Analiza las características de los competidores, e identifica claramente la propuesta diferenciada del producto que piensas ofrecer, es decir, las ventajas competitivas, sostenibles en el tiempo, para tener una posición en el mercado.
2. Define los perfiles y necesidades de los consumidores a los que quieres dirigirte. Identifica el segmento al que podría interesarle la propuesta de valor del producto que le ofertas.
3. Genera y verifica qué propuesta de valor es la apropiada para los segmentos de clientes seleccionados. El concepto diferente de las opciones existentes puede resultar básico. En este punto, es clave el papel que tengan

las características del producto. Si las ventajas competitivas definidas no tienen relación con las necesidades que el producto cubre y no brindan un mayor beneficio a los clientes-objetivo (ya sea funcional, emocional o experiencial), éstos no tendrán el incentivo necesario para modificar los hábitos de compra actuales.

4. Analiza la oportunidad de mercado evaluando si es lo suficientemente atractivo, dadas las características de los actores que lo integran y la dinámica entre ellos. Para ello, un instrumento sumamente útil es el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter que te recomiendo utilices como herramienta clave fundamental a seguir en la estrategia de Unidad de Negocio para hacer un análisis de la oportunidad (valor) del mercado de gourmets en EE.UU.

### Las cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980



Fuente: Porter, Michael E.; 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

El tiempo había pasado, una vez más, demasiado rápido. A la mañana siguiente, Reyes, tenía que desplazarse a Madrid. El Corte Inglés le había citado a las 9:00 h. en sus oficinas en la calle Hermosilla, con el objetivo de volver a negociar el precio de compra de sus picos, naturalmente a la baja. Disponían de ofertas de otros proveedores con garantías suficientes y la entrevista la estimaron en 20 minutos, tiempo escaso, en el que tendría que intentar llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Tenía una reserva en el vuelo IB153 que partía del aeropuerto de Jerez-La Parra, a las 7:00 h. de la mañana. Llegaría con tiempo suficiente para repasar su estrategia antes de entrar a la reunión.

### FRANJUBA PAN, S.L.

El origen de la empresa data de 1948, cuando D. Bartolomé Reyes, abuelo del actual Gerente, a partir de un molino de trigo, fundó una pequeña panadería

conocida comercialmente como Horno La Gañanía, la mayor productora de picos de Jerez. La empresa, de carácter familiar, vio como con la incorporación de D. Francisco, hijo del fundador, tuvo lugar una etapa de expansión, centrada en el crecimiento dentro del mercado local. Además de la ampliación del negocio al ámbito de la pastelería, aprovechó la misma red de distribución, e inauguró en los años 80 la primera “boutique del pan” de la provincia de Cádiz. En sus comienzos contaba con un panadero y en la segunda generación pasó a tener el triple de empleados. En el 2010, Bartolomé Reyes, de 33 años de edad, es el Gerente de la empresa. Su padre era el presidente, un hombre con 50 años de experiencia en el sector. Es la tercera generación, tiene siete veces más trabajadores, y la producción alcanza unas cifras cercanas a los 4.000 kilos de picos diarios.

El negocio familiar, empezó como casi todas las grandes empresas, por pura casualidad. Con la masa que sobraba de hacer los panes, los panaderos empezaron a hacer pequeños rollitos y los regalaban a los niños y a las mujeres, hasta que un día, el hijo de un panadero fue más lejos y empezó a venderlos para ganar alguna propina. Comenzaron comprando una pequeña fábrica y una marca, que tenía un cliente tan importante como El Corte Inglés, y así fueron afianzándose en grandes superficies, canal en el que además de vender su propia marca, producen también las marcas blancas de Carrefour, El Corte Inglés y Super Sol. Con más de medio siglo de historia, su objetivo es facturar el año 2010 más de tres millones y medio de euros.

## Catálogo de productos

### Picos, rosquillas y regañás tradicionales

FRANJUBA PAN. S.L., fruto de su experiencia y dedicación pone al alcance de sus clientes una cuidada variedad de Picos, Rosquillas y Regañás, combinando la experiencia y las materias primas más selectas a fin de corresponder a la confianza depositada. Además, recientemente han incluido un nuevo producto: una deliciosa rosquilla, en dos modalidades, con harina integral y con aceite de oliva, que está teniendo una excelente acogida en el mercado.

## Catálogo de picos



**Horno La Gañanía**

Picos artesanos de Jerez



**Horno La Gañanía**

Picos artesanos de pan



**Horno La Gañanía**  
Picos artesanos integrales



**Horno La Gañanía**  
Picos artesanos de aceite de oliva



**Horno La Gañanía**  
Picos artesanos de aceite de oliva y ajo



**Horno La Gañanía**  
Picos con aceite de oliva Virgen Extra (Línea Gourmet)

## Catálogo de regañás tradicionales



**Horno La Gañanía**  
Regaña con aceite de oliva Virgen Extra



**Horno La Gañanía**  
Regaña con aceite de oliva Virgen Extra y cebolla



**Horno La Gañanía**  
Regaña con aceite de oliva Virgen Extra y ajonjolí

## Catálogo de productos ecológicos



**Horno La Gañanía**  
Picos artesanos de pan procedentes de Agricultura Ecológica



**Horno La Gañanía**  
Picos artesanos de aceite procedentes de Agricultura Ecológica

Un análisis del catálogo nos indica que la gama va desde los picos camperos de toda la vida a los integrales, pasando por los de aceite, cebolla ajonjolí, las regañas, las rosquillas finas o los productos gourmets. Y siempre con la calidad y el valor añadido como bandera. Como indica el mismo Bartolomé Reyes, «fuimos los primeros en apostar por el aceite de oliva para este producto, pese a los costes, porque así mantenemos una imagen y vamos a más». En esa línea, ya están ultimando los preparativos y las pruebas para el lanzamiento de sus picos bio, hechos con harina y aceite

## Los picos, pan sin miga

Los picos, son palitos de pan cuyos ingredientes básicos son la harina de trigo, el agua, la levadura y la sal. A algunos de ellos se les añade también grasa lo que aumenta el aporte calórico. Su bajo contenido de agua le permite tener una consistencia dura. Por este motivo se conservan en buen estado durante mucho tiempo. Suelen presentarse de formas muy variadas, redondeadas, alargadas, gruesas o finas. Cuanto más finos son los picos, más fácilmente se van a masticar. Por ello resultan apetecibles a mayores y pequeños. En numerosos bares y restaurantes para amenizar la espera de la comida resulta normal el que los ofrezcan junto a las aceitunas.

Existe una gran variedad de picos en el mercado de forma que se puede elegir el que más se adapte a los gustos de cada persona. Los hay refinados e integrales. Estos últimos incluyen más cantidad de fibra debido a que se elaboran con harina integral, lo que favorece el tránsito intestinal. Al tener menos agua que otros panes, son fáciles de digerir, y poseen una mayor concentración de nutrientes -sobre todo de hidratos de carbono- y tienen un aporte calórico superior al de otras variedades.

Esto implica que quienes tienen digestiones pesadas o padecen de otros problemas digestivos como gastritis o úlcera, los toleren mejor que el pan normal. En concreto, los picos más sencillos contienen unas 300 calorías por cada 100 gramos. El pan blanco ronda las 255 calorías por 100 gramos. Y si se les incorpora algún tipo de grasa o aceite, la cantidad de grasa y energía aumenta llegando a superar en algunos casos las 400 calorías.

Son alimentos muy cómodos y fáciles de tomar en cualquier sitio y a cualquier hora. No obstante, se ha de tener en cuenta su aporte de hidratos de carbono y energía, así como la cantidad de consumo, con el fin de evitar ingerir más calorías que las que el cuerpo necesita. Como punto débil y pensando en los consumidores con hipertensión, retención de líquidos y otros tipos de afecciones, que requieran tener controlada la sal, deberán limitar el consumo de esta variedad de pan.

## Los Sistemas de Garantía de la Calidad en FRANJUBA PAN, S.L.

En Franjuba Pan, S.L., se concibe la calidad como un principio fundamental que inspira el proceso completo de fabricación, desde la selección de las materias primas hasta la colocación de los productos en los lineales de venta. Para ello, han implantado un Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Seguridad e Higiene Agroalimentaria según la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 y el protocolo BRC para empresas suministradoras de productos agroalimentarios.

Tanto el certificado de conformidad de cumplimiento de la norma ISO, como el reconocido por el BRC (Grade B) han sido emitidos por la entidad acreditada

EFSIS. La especificación BRC, que se aplica a todo tipo de procesado de alimentos, establece requisitos para las instalaciones, equipos, procesos de fabricación, gestión de la seguridad alimentaria y gestión de la calidad.

Asimismo, han obtenido recientemente el sello de Calidad Certificada, respondiendo a las demandas de los consumidores en cuanto a calidad, seguridad y respeto por el medioambiente, que identifica a aquellos productos con una serie de características específicas que le confieren un nivel de calidad avalado por un organismo oficial como es la Junta de Andalucía a través de la Consejería de Agricultura y Pesca.

El alcance del Sistema de Calidad implantado, se refleja, entre otros, en los siguientes aspectos:

### **Instalaciones:**

- Fábrica moderna con sistemas actualizados de control automático de la temperatura y humedad en los procesos de fermentación y horneado.
- Control en la producción final con la realización diaria de análisis físicos y microbiológicos de calidad en cada lote.
- Control en Origen: Seleccionando proveedores y materias primas de calidad: Harinas castellanas y aceite de oliva (refinado y virgen extra), analizando cada partida de estos productos a la entrada en fábrica.
- Certificación de nuestros proveedores de las materias primas que utilizamos no son transgénicas. Asimismo, en la elaboración de nuestros productos no utilizamos ni colorantes ni conservantes.

### **Personal:**

- Participa en un Plan Anual de Formación, en el que en cada ejercicio reciben cursos y se instruyen en buenas prácticas de manipulación y fabricación.

### **Controles Externos:**

- Supervisión y control mensual por parte del Laboratorio acreditado por ENAC.
- Realización de auditorías periódicas de seguridad e higiene por parte de nuestros grandes clientes (por ejemplo, Carrefour y Grupo El Corte Inglés).
- Dada nuestra incipiente actividad exportadora, estamos sujetos a la práctica de inspecciones y controles periódicos por parte del Servicio Andaluz de Salud, que certifica la sanidad de nuestros productos.

El Sistema de Garantía de la calidad de los productos “La Gañanía”, permite diferenciarse del resto de los competidores, ofreciendo al mercado un producto sabroso, saludable y que cumple con todas las exigencias de seguridad alimentaria. Este producto ya ha rebasado las fronteras europeas, y pronto empezarán a venderse los picos en 25 de sus supermercados japoneses.

### **Algunos indicadores del mercado**

Dentro del mercado doméstico, la comunidad donde más picos se consumen es Andalucía y a continuación Madrid y el País Vasco, regiones donde el tapeo y la cultura de los pinchos está mucho más desarrollada, que en el resto del territorio nacional.

A nivel internacional los picos pueden saborearse en lugares como pubs ingleses, en el metro de Nueva York, en una casa de fados en Lisboa o en una fábrica de chocolates en Ginebra. Incluso los belgas ya no saben si decantarse por los gofres o los picos. Inglaterra, EEUU, Portugal, Suiza y Bélgica son mercados exitosos de la Gañanía.

También, puntualmente para acompañar un croque monsieur, sushi o un frankfurt, se están vendiendo picos. A título anecdótico mencionamos que a un cliente de Australia le gustó tanto los crujientes pedazos de pan que realizó un pedido de 45.000 kilos de picos para utilizar como picatostes para la sopa.

Los pequeños pedazos crujientes de pan, poco a poco, están ganando posiciones en el mercado: de comida campera han pasado a servirse en las mesas para acompañar a los platos más exquisitos.

Bartolomé Reyes, poniendo en práctica su intuición y sus conocimientos de marketing y basándose en algunos análisis del mercado, en el que diversos factores le indican que se está produciendo una bajada del consumo de pan fresco, casi proporcional al aumento de consumo de picos. Fundamentalmente las razones principales son, la falta de tiempo de los consumidores, el hecho de que se conservan más tiempo y mejor, y la costumbre del tapeo. Por ello, en el otoño del año 2009, decidió comenzar a vender para tiendas gourmet partidas exclusivas de picos utilizando una vieja y secreta receta elaborada por su abuelo al principio de los ´70. Se trata de un producto hecho con harina especial, aceite de oliva virgen extra y ninguno puede ir partido. Luego se ponen dentro de un estuche de cartoncillo dorado. Tienen una gran aceptación en época navideña para incluirlos en las cestas de regalo.

Franjuba Pan. S.L., para defenderse de la competencia andaluza de otros fabricantes de Jerez y de Córdoba, principalmente, ésta basando su política de productos en la variedad. Bajo su marca comercial “Horno La Gañanía”

oferta nuevos tipos y sabores que satisfacen necesidades distintas a las meras funciones de acompañamiento a diversos aperitivos, como es el caso de los picos bravos, cuadraditos, con aceite de oliva, tomate, queso y orégano buscando un nuevo posicionamiento. Exactamente quieren conseguir entrar en la categoría de los “snacks”.

El objetivo que se plantea Bartolomé Reyes es que para el año 2011, más del 20% de la producción se utilice para el mercado de la exportación, lo que supondría unas 200 toneladas al año. También pretende afianzarse aún más en el mercado nacional: aunque la empresa está muy bien situada en los hipermercados al suministrar sus picos a algunas de las grandes firmas actuales, tienen como puntos débiles la presencia de sus marcas en los supermercados más pequeños.

Los picos de Jerez se han convertido en casi una denominación de origen que garantiza la calidad del producto. Muchos restaurantes ofrecen en sus menús platos, sobre todo los que llevan jamón serrano, que se sirven acompañados de este tipo de pan seco en sus distintas modalidades. Incluso hay una receta cuyos principales ingredientes son los picos de aceite. Es la sopa de picos, una especie de puré que, eso sí, sólo está recomendada para sustituir la papilla de los bebés

### **Puesta en marcha y Beca EXTENDA/FRANJUBA PAN, S.L.**

El “Servicio Extenda Becas”, acción formativa cofinanciada por el Fondo Social Europeo, ha permitido a esta Agencia, dependiente de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, completar la formación en comercio exterior de hasta 229 andaluces desde 2003. El programa presenta un nivel de empleabilidad del 84,3% y cada año aumenta el número de aspirantes a participar en el mismo. El objetivo del programa es aportar a las compañías andaluzas personal cualificado en tareas de investigación de mercados y acciones de promoción internacional. En estos últimos años 130 empresas han trabajado con una base de profesionales especializados en internacionalización del servicio “Extenda Becas de Internacionalización”.

Franjuba Pan, S.L. tenía un contrato de colaboración con Extenda mediante el cual, uno de sus becarios realizaría su período de prácticas de segundo año en la empresa. Había sido seleccionada María del Carmen López Buendía, natural de el Puerto de Santa María y licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la UCA, con un Master en Comercio Internacional por ESIC, varios cursos de especialización en Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación y Marketing Internacional. A título personal, María del Carmen, tiene una fuerte vocación por el entorno internacional, una gran aptitud para trabajar en equipo en entornos multidisciplinares y capacidad para el desarrollo

de tareas y el cumplimiento de objetivos. Le encanta Russian Red y Bumbury para escuchar en sus ratos libres y es una entusiasta de Juanma Bajo Ulloa como aficionada al cine.

María del Carmen, realizó su primer año de beca en la Oficina de Promoción de Negocios de Miami en el distrito financiero de Coral Gables, adquiriendo experiencia en el funcionamiento de la Oficina y de las herramientas de internacionalización y por otra parte, al trabajar directamente con un buen número de empresas tuvo oportunidad de conocer la tipología y funcionamiento de las empresas andaluzas y un profundo conocimiento del mercado de EE.UU. Extenda Miami da cobertura al mercado de EE.UU., con especial atención a los estados de Florida, Nueva York, California, Texas y Puerto Rico. Inició sus actividades en el año 2007.

Durante su estancia en Miami, no se perdió ni un partido del Miami Heats en la NBA y se planteó como ejercicio obligatorio, recorrer el mosaico cultural y artístico que ofrece la ciudad lleno de una fuerte estimulación visual, expresión y exploración cultural, comenzando por el ecléctico Art Deco District de Miami Beach hasta el refugio de refinado arte y diseño en Downtown, no olvidando la Casa Bacardí. Los viernes por la noche solía acudir al The Coffee Scene, un lugar donde las mezclas más excéntricas de café combinan en perfecta sintonía con espectáculos musicales en vivo. Evidentemente, en Franjuba Pan, S.L., disponían de la persona ideal para intentar dar respuesta a la tarea que el profesor había escrito en simples servilletas.

Reyes, pensó que lo mejor sería hablar con ella a su regreso y le pediría un informe lo más completo posible. Su análisis le ayudaría a tomar decisiones. María del Carmen comenzó su informe recabando todo tipo de información existente en la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York, y en la Oficina de Promoción de Negocios de Extenda.

### **El mercado Gourments en EE.UU.**

Los productos gourmet se caracterizan por ser productos de calidad, a menudo elaborados de forma artesanal, y exclusivos, es decir, que no se encuentran en todos los puntos de venta. Se definen, pues, como alimentos de alta calidad que se diferencian del resto por cumplir, al menos, con una de las siguientes características: Carácter único, origen exótico, procesamiento particular, diseño, oferta limitada, aplicación o uso atípico y envasado o canal de distribución diferenciado

Según The Food Institute, las ventas de productos de alimentación en EE.UU. superan el 26 por ciento del total de las ventas minoristas en el país. Se trata de un sector muy competitivo en el que cada año aparece un mínimo de 10.000 nuevos

productos. Las previsiones de ventas de productos gourmet se sitúan para el año 2012 en unos 70.000 millones de dólares. Mientras que la alimentación normal crece alrededor de un 4%, los productos gourmets lo hace en un 9.8 %. La categoría donde los picos se clasifican es la denominada “Pasta, granos y productos horneados”, también están incluidos alimentos no perecederos como el pan, galletas y dulces, pasta fresca y seca, arroz couscous, granos integrales, etc. Este segmento se ha visto afectado por la popularidad de la dieta low carb (baja en hidratos de carbono), por lo que las empresas fabricantes han lanzado multitud de productos integrales orientados a los consumidores preocupados por su salud. El menú de pastas, granos y panes también se ve afectado por la diversidad étnica de EE.UU. y la evolución y el cambio de los gustos de los consumidores.

### **Producción local**

Las empresas productoras de alimentos gourmet en EE.UU. son muchas y variadas. Suelen ser pequeños artesanos que venden sus productos localmente o a grandes empresas multinacionales que tienen una línea de productos gourmet, como Danone, Coca Cola, Campbell Soup o Starbucks Coffee, entre otras. La mayoría de los fabricantes de productos gourmet en EE.UU. son aún de pequeño tamaño. Muchos comenzaron como pequeños negocios llevados desde los hogares o las granjas de sus dueños, en muchas ocasiones mujeres o parejas jóvenes, que han logrado éxito en el ámbito local o regional. El mercado de productos gourmet en EE.UU. es muy dinámico y cambiante, por lo que se siguen creando nuevas empresas que quieren introducir sus nuevos productos.

### **Algunos indicadores económicos**

Según el Estudio realizado por Dirección General de Análisis Macroeconómico y Economía internacional del Ministerio de Economía y Hacienda, “Síntesis de Indicadores Económicos”, diciembre de 2010, nos indica que:

#### **a) El PIB estadounidense del tercer trimestre, se revisa al alza.**

La segunda estimación del PIB revisó cinco décimas al alza el crecimiento del tercer trimestre, hasta el 2,5% (tasa intertrimestral anualizada), tras el 1,7% del segundo trimestre. Las cifras de consumo privado, exportaciones y gasto de administraciones locales se modificaron al alza, mientras que se rebajó la de variación de existencias. En definitiva, prosiguió la gradual aceleración del consumo privado (2,8%), al tiempo que la inversión en maquinaria (16,8%) continuó dinámica, aunque a menor ritmo que los dos trimestres previos, mientras que la construcción residencial (-27,5%) registró un fuerte retroceso. La variación de existencias aportó 1,3 puntos al crecimiento, medio punto más que el trimestre anterior, con aumentos del 6,3% en exportaciones y del 16,8% en importaciones.

## b) La tasa de paro estadounidense aumenta en noviembre

Los datos del mercado laboral de noviembre fueron menos favorables de lo esperado, con un incremento del empleo de 39.000 personas, insuficiente para compensar el aumento de población activa (103.000), que provocó un aumento de la tasa de paro de dos décimas, hasta el 9,8%. En el sector privado se ralentizó la creación de empleo, que pasó de 160 mil en octubre a 50 mil en noviembre, con descensos en manufacturas (-13 mil) y construcción (-5 mil) que se vieron sobradamente contrarrestados por el aumento en servicios (65 mil). En el sector público se destruyeron 11 mil empleos, tras un aumento de parecida cuantía el mes previo. En el resto de indicadores las señales fueron mixtas. Con carácter favorable, la confianza de los consumidores experimentó una mejoría en el índice elaborado por Conference Board y en el de la Universidad de Michigan, al igual que el índice ISM no manufacturero de noviembre o el indicador compuesto adelantado de octubre. Estos avances se combinaron con descensos en el índice ISM de manufacturas de noviembre y de los pedidos de bienes manufacturados en octubre, mientras el sector inmobiliario continuó débil. La Comisión Europea prevé que el PIB de EE.UU. crezca un 2,7% en 2010, y se modere al 2,1% en 2011, reflejando, en gran medida, una menor contribución de la variación de existencias. En 2012 se espera una aceleración hasta el 2,5%, con una reactivación del consumo privado, consecuencia de una ligera reducción de la tasa de ahorro.

## Rasgos de los consumidores

Según la nota sectorial elaborada por María Martínez Ramón de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York y actualizado por fuentes propias de Franjuba Pan, S.L., los americanos cada vez gastan un porcentaje mayor de su renta disponible en alimentación, buscando comida de calidad y saludable. El perfil más común del consumidor habitual de productos gourmet es una persona mayor de 45 años (generación del baby boom), con educación universitaria (69% compran productos gourmet) y nivel socioeconómico alto (el 80% ganan más de 100.000 dólares).

Los consumidores pertenecientes a la llamada generación Y (18-28 años) también compran productos gourmet con relativa frecuencia, aunque han crecido conociendo cocinas de otros países (china, italiana, tailandesa) y con sabores de comidas étnicas, ecológicas y gourmet. Comen fuera de casa más que cualquier otro grupo demográfico y son los que más frecuentan las cafeterías y restaurantes, suelen vivir solos.

Los mercados geográficos más importantes se encuentran en la Costa Oeste y el Noreste de EE.UU. Las 10 ciudades donde se concentra el consumo: Nueva York, Los Ángeles, Chicago, San Francisco, Detroit, Washington, Philadelphia, Houston, Boston y Miami. En estas regiones la población se caracteriza por

tener una mayor renta per cápita, estar más preocupada por la alimentación, salir más a comer fuera de casa y con actitud muy positiva respecto a probar recetas y productos novedosos.

El consumo de este tipo de productos presenta un componente estacional, ya que las compras se concentran en los últimos meses del año (Acción de Gracias y Navidad) y en verano. La componente “gratificación instantánea”, es decir, la preferencia por productos en porciones individuales y fáciles de preparar, cómodos y de calidad, son atributos que contribuye al aumento en el. Según la NASFT, en el futuro los productos gourmet se presentarán en envases funcionales, además de atractivos, y aumentarán las comidas gourmet preparadas en envases individuales o de dos raciones, siempre con los mejores ingredientes. Entre los consumidores de EE.UU. se han desarrollado nuevos gustos y tendencias que influyen de manera notable en el consumo de productos gourmet. Entre ellas destacamos:

- **Sabor:** Existe una influencia cada vez mayor de las cocinas étnicas con sabores fuertes: Hindú, latina, TexMex. Las opciones son cada vez mayores y los fabricantes apuestan por nuevos sabores, rellenos y aliños para dar respuesta a la demanda de todos los públicos.
- **Salud:** El culto al cuerpo y el deseo de mantenerse joven hacen que la población de EE.UU. demande cada vez más productos beneficiosos para la salud. Hoy en día, gran parte de los consumidores que demandan este tipo de alimentación, tienen un alto poder adquisitivo y pueden permitirse alimentos más caros.
- **Alimentación ecológica:** La popularidad de los alimentos ecológicos en EEUU se debe a la desconfianza respecto a la elaboración de los alimentos, a las sustancias contaminantes y perjudiciales para la salud. El Programa Nacional de productos Ecológicos (NOP: National Organic Program) establece los requisitos y procesos que tienen que seguir los fabricantes, procesadores, distribuidores y minoristas para que un producto pueda acceder a la certificación oficial de producto ecológico.
- **Seguridad:** La seguridad y la higiene de los alimentos tiene gran importancia para los consumidores y las autoridades estadounidenses. Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, se aprobó la ley de Bioterrorismo el 12 de junio de 2002 (Bioterrorism Act). Esta ley exige, entre otras cosas, que todas las empresas que exporten productos agroalimentarios a EE.UU. se den de alta en la FDA y que tengan un representante en EE.UU.

## Condiciones de acceso al mercado norteamericano

Los productos de alimentación gourmet deben cumplir con todos los requisitos administrativos, sanitarios y fitosanitarios establecidos por el USDA y la Agencia Federal (FDA), Responsable de la seguridad, sanidad, integridad e identidad de los productos que pretenden ser importados. También tiene competencia sobre el etiquetado. La siguiente normativa ha de tenerse en cuenta:

**Etiquetado. Todos los alimentos tienen que llevar dos tipos de etiquetado:**

a) **Etiquetado general:** La información general debe aparecer en inglés y en medidas anglosajonas. No está prohibido el uso de otras lenguas, pero si se introduce alguna información en otro idioma, toda la información obligatoria deberá figurar en inglés y en el idioma original. La información obligatoria que debe aparecer en el etiquetado general es el nombre común o usual del alimento, la cantidad exacta del contenido (peso, volumen), el nombre y lugar del establecimiento del fabricante, envasador, o distribuidor y la lista completa de ingredientes en orden descendiente a la cantidad presente en el producto

b) **Etiquetado nutricional:** En el etiquetado nutricional no se admiten mensajes que puedan confundir al consumidor. La información nutricional consiste básicamente en el número de calorías por ración del producto alimentario, así como la cantidad de sodio, potasio, hidratos de carbono, proteínas, minerales, vitaminas, grasa total, grasa saturada y no saturada, y colesterol. El 1 de Enero del 2006 entró en vigor la normativa de etiquetado obligatorio de contenido de ácidos grasos hidrogenados que se han de incorporar como parte del etiquetado de contenido de grasa. Con la misma fecha entró en vigor el etiquetado obligatorio de avisos de protección de la salud contra la presencia de los 8 alergénicos más comunes.

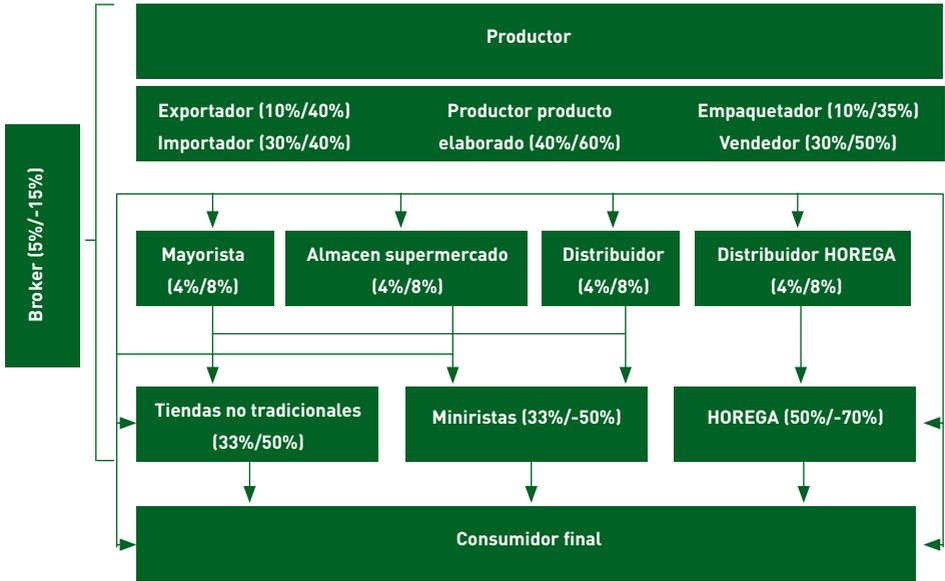
- **Ley de bioterrorismo:** Tras los acontecimientos del 11 de Septiembre del 2001, la Administración estadounidense publicó el 12/06/2002, la Ley de Salud Pública y de Prevención y Respuesta al Bioterrorismo, uno de cuyos fines es aumentar el control sobre los alimentos exportados a Estados Unidos. Como desarrollo de dicha ley, FDA aprobó las regulaciones de aplicación que exigen que las empresas exportadoras de toda clase de productos alimenticios y bebidas a EEUU se registren ante la FDA. Este registro es independiente de otros registros por motivos sanitarios y deberá por tanto coexistir. Las regulaciones conllevan así mismo el Aviso Previo de Llegada de la mercancía (Prior Notice) y la obligación de tener un representante ante la FDA en EE.UU., como ya se ha mencionado anteriormente.

## Los canales de distribución

Los alimentos gourmet en EE.UU. se distribuyen a través de supermercados, tiendas de alimentación convencionales y tiendas especializadas principalmente. Intervienen multitud de intermediarios, aunque las figuras más comunes son la

del broker, el importador, el distribuidor y el minorista. La figura que mostramos a continuación muestra claramente los circuitos de distribución de productos gourmet y los márgenes comerciales de los intermediarios.

**Gráfico 7. Figuras de la distribución de productos gourmet y margen comercial**



Fuente: Understanding the Business of Specialty Food. The Basics Workbook. NASFT 2006

Formas de actuar las figuras de la distribución:

- El broker es un agente independiente que no toma posesión del producto y que actúa como intermediario entre comprador y vendedor. Puede actuar por cuenta del exportador, del productor o del importador. Normalmente, los brokers están especializados en un área geográfica o incluso en una familia de productos y conocen bien el mercado.
- El importador se encarga de despachar la mercancía en aduana y la lleva a su almacén asumiendo el riesgo de la operación, ya que toma posesión del producto, y colaborará activamente en la búsqueda de nuevos clientes: supermercados, distribuidores, tiendas minoristas, etc. Pueden estar especializados en un tipo de producto concreto, como productos gourmet o étnicos.

Algunas de las grandes tiendas gourmet (Balducci's, Dean & DeLuca) ejercen también como importadores, aunque no es lo más habitual entre minoristas.

También algunos de los grandes distribuidores (Kehe Foods, Tree of Life, etc) se muestran en ocasiones como importadores.

- Los distribuidores son las figuras más importantes en la distribución de alimentos gourmet en EE.UU., con unas ventas medias anuales de 10 millones de dólares. Se encargan de almacenar los productos, de recoger las órdenes de los distintos minoristas, y de repartirlos entre sus clientes. El 80% de los productos gourmet que venden los supermercados, los han adquirido a través de distribuidores y sólo el 20% a través de sus propias centrales de compra. En los últimos años se ha observado una tendencia a la concentración entre distribuidores de alimentación gourmet, hasta el punto de los cinco principales distribuidores controlan el 80% del mercado.

Los principales clientes de los distribuidores de productos gourmet son los supermercados y las tiendas gourmet, que son los canales a través de los que se comercializan los productos gourmet. En EE.UU. hay cinco grandes distribuidores de productos gourmet: Kehe Foods (distribuye en 37 estados), Haddon House (es uno de los grandes distribuidores independientes de alimentación gourmet) Tree of Life A finales de la década de los 70, se había convertido en el primer distribuidor de productos ecológicos y naturales de EE.UU.), DPI (este distribuidor está dividido en cinco divisiones que se ocupan de diferentes áreas geográficas en EE.UU.: DPI Northwest (Noroeste), DPI West (Oeste), DPI Midwest (Medio Este), DPI Rocky Mountains (Montañas Rocosas) y DPI Mid Atlantic (Atlántico), y Millbrook. (distribuye más de 40.000 productos (gourmet, naturales, étnicos, etc.) a 10.000 minoristas en 45 estados).

- Las Tiendas gourmet buscan nuevos productos que no estén disponibles en canales masivos y que diferencien su negocio del resto. La mayor parte de las veces ofrecen productos que, debido a su modo de elaboración o a su exclusividad, tienen un precio alto. Otro aspecto característico de estas tiendas es la importancia de los contactos y la confianza de los minoristas en sus clientes y sus distribuidores. Las relaciones comerciales que establecen con sus distribuidores, proveedores o marcas y clientes, están muchas veces basadas en la confianza que dan los años de relación, y no es fácil que cambien. La mayoría de tiendas gourmet adquieren los productos a través de distribuidores y fabricantes, pero no existe una tendencia uniforme al respecto. La NASFT estima que hay entre 6.000 y 12.000 en todo el país.
- Los supermercados donde cada vez se encuentran más productos de este tipo en sus pasillos: quesos, bebidas, salsas, embutidos, etc. Los supermercados están interesados en ofrecer productos gourmet, porque se ha observado que los consumidores de estos productos son los más rentables para estos establecimientos, ya que generalmente no van buscando ofertas o promociones y generan un beneficio mayor que otros clientes.

La gran mayoría de los supermercados suele exigir un pago (slotting fee) para que se introduzca el producto en las tiendas. Esta cantidad varía entre cadenas y depende del número de establecimientos con el que cuenta cada cadena. Para vender un producto gourmet en un supermercado, hay que tener en cuenta factores como: Quiénes son los agentes que toman las decisiones de compra, quién es su distribuidor, qué minoristas son su competencia, cuáles son los procedimientos de presentación de nuevos productos, cuál es su mercado, cuánto volumen de ventas exigen, etc.

## **JEREZ, MAYO DE 2010**

Oficina principal de Franjuba Pan, S.L.

Parque Empresarial

C/ Newton, 1 E

11.407 Jerez de la Frontera

Bartolomé Reyes había citado a su equipo directivo a las cinco de la tarde. Disponía del informe de María del Carmen, Becaria de Extenda, el del Director de Producción, Sr. Bohórquez y el de la Directora Financiera, Sra. Fernández Ulloa. Su objetivo era seguir avanzando en el desarrollo de su idea, y llegado el momento preciso, llevarla a cabo.

Durante cuarenta y cinco minutos, Reyes se apoyó en argumentos sólidos con los que trataba de convencer a los distintos componentes de la reunión, expuso sus ideas con contundencia tratando de transmitir confianza, y en escasas ocasiones utilizó cifras y palabras que pudieran resultar imprescindibles. Al finalizar entregó unas notas con las conclusiones más pertinentes.

En la sala se palpaba un cierto aire de incertidumbre. La opinión del Sr. Presidente se esperaba con mucha atención. D. Francisco Reyes con el rostro gastado por el trabajo y el tiempo y con cierta seriedad, se expresó en los siguientes términos:

“No deberíamos perder el tiempo en nuevos estudios, nuevos proyectos, en este delicado momento. Tenemos un problema importante en el mercado nacional, además de todos los cotidianos que se nos presentan en el día a día. Las ventas en los mercados internacionales van poco a poco, y de momento no nos crea ningún tipo de problemas”.

“ La bajada de rentabilidad que nos hemos visto obligados a realizar en la cuenta de El Corte Inglés junto a la presión a la que nos está sometiendo Mercadona con nuestras marcas- ya nos han dado un aviso de quitarnos de los lineales- nos auguran tiempos difíciles para meternos en proyectos de largo recorrido y con escasas referencias que nos garanticen el retorno de la inversión. Mi opinión es que debemos aparcar el proyecto. He dicho”.

Había llegado el momento de hacer un descanso. El ambiente de la sala estaba “calentito”, a pesar del aire acondicionado. Quince minutos después, el Gerente tomó la palabra:

“Simplemente voy a trasladarles algunos otros puntos clave, por los que considero que deberíamos iniciar la entrada en el mercado de EE.UU.”.

EE.UU. es la primera economía del mundo como país ya que genera un 24,4 del PIB mundial según el FMI en 2009, con 310.5 millones de consumidores, según el US Census Bureau, (octubre de 2009) y a pesar de ser un continente funciona como un solo mercado para muchos productos y servicios, representa sólo el 5% de las exportaciones andaluzas.

El mercado americano es muy competitivo: en él se encuentran todas las empresas del mundo, por su gran tamaño hay que plantearse objetivos a medio plazo, donde los empresarios americanos quieren ganar dinero y miran con buenos ojos las oportunidades de negocio y las novedades.

Podemos comenzar nuestra aventura introduciéndonos en algún estado o área, que nos permita crecer nuestro importador/distribuidor, canalizando nuestros esfuerzos hacia los canales gourmets Willians Sonoma y Epicure y distribuidores ultra gourmets.

En el sector alimentario, los snacks generan miles de millones de euros en beneficios al año. Es un mercado enorme y un gran número de empresas lucha constantemente por dominarlo, además de ser un mercado en crecimiento. La industria de los snacks es muy variable debido en parte a los cambios en los estilos de vida de los consumidores. Es por ello que constantemente se tiene que estar innovando en la producción de nuevos snacks, jugando un papel muy importante los ingredientes utilizados para su elaboración, proporcionando características nutricionales y sensoriales adecuadas para el mercado actual. Cumplimos todos los cánones señalados.

### **Argumentos finales**

- Nuestra empresa se encuentra en un magnifico momento desde el punto de vista financiero. La ampliación de la planta de producción y la capacitación del personal para elaborar productos más sofisticados, nos permite afrontar con garantías suficientes, la entrada en el mercado americano de gourmets.
- Entrar en el mercado americano con un producto de alta rentabilidad, nos permitiría alcanzar un futuro consolidado en nuestra empresa. Sería un magnifico ejemplo y nos facilitaría la entrada en otros mercados importantes. Lo utilizaríamos como mercado puente y nos garantizaría el crecimiento de la empresa.

- El producto andaluz tiene buena prensa entre consumidores e importadores y en general se considera un producto con una buena relación calidad-precio. Hay que aprovechar que en la actualidad se conocen cada día más los productos “Made in Spain” para diversificar la entrada de nuevos productos y nuevas empresas andaluzas en el mercado de EEUU.
- Entre los sectores prioritarios establecidos en El Plan País 2007-2010, se encuentra el sector de alimentación.
- Tenemos la posibilidad de utilizar la Unidad de Promoción de Negocios de EXTENDA en Miami con sus respectivos programas de Implantación, muy importante de cara a los clientes, y el de Apoyo a la Marca Andaluza por la relevancia que tiene el marketing y el apoyo a la marca en las ventas en Estados Unidos, especialmente en el contexto de un mercado tan abierto y competitivo.
- Ahora hay que tomar decisiones. Sugiero que necesitamos reflexionar sobre el tema lo suficiente para no equivocarnos. Quedamos emplazados el próximo jueves a la misma hora.

Bartolomé Reyes, se encontraba satisfecho. Habían trabajado con método y la reunión le resultó muy productiva. Era el momento de no perder la ilusión.

# ANEXOS

## Anexo 1. Información tipo de productos



### Horno La Gañanía

Picos artesanos de Jerez

#### Ingredientes:

- Harina de trigo, agua, levadura y sal

#### Valores aproximados para 100 grs. de producto:

- Proteínas: 11,3 g.
- Grasas: 0,3 g.
- Carbohidratos: 62,8 g.
- Valor energético: 299 Kcal./100 g.

#### Características orgnolépticas:

- Sabor: A pan candeal (cierta acidez).
- Olor: A pan
- Color: "Rubio" (claro, no demasiado tostado).
- Textura y consistencia: Dureza media y no demasiado crujiente.

#### Información logística:

- Formato: 400 grs./bolsa.
- Envase: Bolsa de propiopileno BIO 20/20
- Caja: 20 bolsas
- Medidas (largo x ancho x alto):
  - Lámina 270x430 mm. aprox.
  - Caja 390x290x370 mm. aprox.
  - Palet 1200x800x2000 mm. aprox.

## Anexo 2. Información Clientes



Los productos “Horno La Gañanía” están muy cerca de Vd., tanto en las pequeñas tiendas de comestibles del barrio, como en comercios especializados en panadería o en línea gourmet. Por otra parte, también los puede encontrar en las estanterías de las principales cadenas de alimentación de España, tales como El Corte Inglés e Hipercon, Supersol, Carrefour y MAS Supermercados.



### Anexo 3. Empresas importadoras

Para obtener un listado de importadores de productos gourmet, distribuidores o tiendas especializadas de productos gourmet en EE.UU., contactar a [nuevayork@mcx.es](mailto:nuevayork@mcx.es). Los principales distribuidores del sector de productos gourmet son los siguientes:

#### Kehe Foods Distributors, Inc

900 N. Schmidt Rd.. Romeoville, IL 60446-4056

Tel: 815-886-3700

Fax: 815-886-7530

#### Tree of Life

Tree of Life, Inc., St. Augustine. 405 Golfway West Drive. St. Augustine, Florida 32095

Tel: 904-940-2100, 800-260-2424

Email: [Mailbox@TreeofLife.com](mailto:Mailbox@TreeofLife.com)

[www.treeoflife.com](http://www.treeoflife.com)

#### Haddon House

Medford, New Jersey Corporate Office. 250 Old Marlton Pike. Medford, New Jersey 08055

E-Mail: [merchandiser@haddonhouse.com](mailto:merchandiser@haddonhouse.com)

### **DPI (Distribution Plus, Inc.)**

Corporate Office: 825 Green Bay Road. Suite 200. Wilmette, IL 60091

Tel: 847-256-8289

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York 27

Fax: 847-256-8299

<http://www.distribution-plus.com/about/about.asp>

### **Millbrook**

Corporate Headquarters: 88 Huntoon Memorial Highway. Leicester, MA 01524

Tel: (508) 892-8171

Fax: (508) 892-4827

[http://www.millbrookds.com/prod\\_internet/default.asp](http://www.millbrookds.com/prod_internet/default.asp)

## **Anexo 4. Ferias más importantes**

### **GOURMET / SPECIALTY**

- **Fancy Food Show:** La feria Fancy Food tiene tres ediciones: invierno (San Francisco), primavera (Chicago) y verano (Nueva York). Las ferias Fancy Food tradicionalmente atraen entre 19.000 y 32.000 profesionales de negocios de alimentación gourmet, vinos, supermercados, restaurantes, tiendas de regalos y otros negocios relacionados. Los asistentes pueden disfrutar de más de 1.800 expositores que ofrecen más de 150.000 productos gourmet.  
<http://www.specialtyfood.com/do/fancyFoodShow/LocationsAndDates>
- **Aspen Food & Wine Classic**  
Aspen (Colorado)  
<http://www.foodandwine.com/classic>

### **PRODUCTOS NATURALES**

- **NNFA:** [http://www.nnfa.org/site/PageServer?pagename=ts\\_tradeshow](http://www.nnfa.org/site/PageServer?pagename=ts_tradeshow)  
ECOLÓGICOS
- **Natural Products Expo West:** <http://www.expowest.com/>
- **Natural Products Expo East:** <http://www.expoeast.com/>
- **All Things Organic:** <http://www.organicexpo.com/>

## Anexo 5.

### PUBLICACIONES DEL SECTOR Y ASOCIACIONES

#### Publicaciones sobre alimentación:

Food and Wine Magazine

The Food Institute Report

Santé

Specialty Food Magazine

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York 28

Noticias sobre alimentación:

<http://www.foodserviceworld.com/>

<http://www.gourmetnews.com/>

<http://www.grocerynetwork.com/grocerynetwork/index.jsp>

<http://www.specialtyfood.com>.

<http://www.theproducenews.com/>

<http://www.foodandwine.com/>

<http://www.foodnews.org/>

### ASOCIACIONES

**NASFT.** The National Association for the Specialty Food Trade, Inc.

120 Wall Street, 27th Floor

New York, New York 10005

Tel: (001) 212.482.6440

Fax: (001) 212.482.6459

Web: [www.nasft.org](http://www.nasft.org)

[www.fancyfoodshows.com](http://www.fancyfoodshows.com)

[www.specialtyfoodmagazine.com](http://www.specialtyfoodmagazine.com)

[www.specialtyfoodmarket.com](http://www.specialtyfoodmarket.com)

### OTRAS DIRECCIONES DE INTERÉS

Departamento de Agricultura de EE.UU. (USDA): [www.usda.gov](http://www.usda.gov)

Food Marketing Institute: <http://www.fmi.org>

Food & Drug Administration (FDA): [www.fda.gov](http://www.fda.gov)

Legislación de la FDA sobre el procesamiento de alimentos:

<http://vm.cfsan.fda.gov/~dms/qa2haccp.html>

U.S. International Trade Commission: <http://www.usitc.gov/>

U.S. Customs [Servicio de Aduanas]: <http://www.customs.ustreas.gov/>

Food & Agriculture Organization: [www.fao.org](http://www.fao.org)

[www.foodmarketexchange.com](http://www.foodmarketexchange.com)

[www.acnielsen.com](http://www.acnielsen.com)

Normas de etiquetado general y nutricional y reclamaciones de salud en alimentos: <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/lab-ind.html> (A Food Labeling Guide, etiquetado general y nutricional)

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York: <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/flg-6c.html> (etiquetado nutricional: reclamos de salud regulados)

<http://www.cfsan.fda.gov/~dms/hclmgi3.html> (procedimiento para someter peticiones de inclusión de nuevos reclamos de salud) <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/transfat.html#unhide> (etiquetado de ácidos grasos hidrogenados) <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/wh-alrgy.html> (etiquetado de alérgenos) <http://www.fda.gov/oc/initiatives/obesity/factsheet.html> (propuesta etiquetado de contenido de carbohidratos)

Sobre el etiquetado nutricional, se puede consultar también en castellano el Cuaderno de Información No. 12, de la Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica del Comercio Exterior (SOIVRE), titulado Preguntas y Respuestas sobre la Nueva Ley de Etiquetado Nutricional FDA que puede solicitarse en dicha Subdirección.

