



Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas  
Facultad de ciencias económicas y empresariales

# **DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE HORCHATA ORGÁNICA EN MERCADOS EXTERIORES**

Autor: Maria Dolores Carmona Arbaiza  
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid  
Junio de 2014

Maria Dolores  
Carmona  
Arbaiza

**Diseño de un Plan Comercial para el desarrollo e implantación de La Horchata orgánica en  
mercados exteriores. Selección e implantación.**



# DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE HORCHATA ORGÁNICA EN MERCADOS EXTERIOR

2015



MARIA CARMONA ARBAIZA

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	7
<b>PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.OBJETIVOS DEL ESTUDIO E INTRODUCCIÓN DE LA HORCHATA ORGÁNICA .....	9
1.1. ¿POR QUÉ INTERNACIONALIZAR LA HORCHATA ORGÁNICA DE VALENCIA? .....	10
1.2. LA CONSERVACIÓN DE LA HORCHATA .....	11
1.3. VENTAJAS DE LA HORCHATA SOBRE OTROS REFRESCOS .....	14
2.HISTORIA, EVOLUCIÓN DEL SECTOR Y SITUACIÓN ACTUAL .....	17
2.1. HISTORIA DE LA CHUFA Y DE LA HORCHATA .....	17
2.1.1. LA CHUFA .....	17
2.1.2. ELABORACIÓN DE LA HORCHATA .....	18
2.2. CLASES DE HORCHATA .....	19
2.2.1. NATURAL .....	19
2.2.2. NATURAL PASTEURIZADA .....	19
2.2.3. ESTERILIZADA .....	20
2.2.4. UHT .....	20
2.2.5. HORCHATA DE ARROZ .....	20
2.2.6. HORCHATA DE ALMENDRA .....	21
3.POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE EXPANSION EXTERIOR Y SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES PARA LA INTRODUCCION DE LA HORCHATA .....	22
3.1. VENTAJAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA HORCHATA .....	22
3.2. INVESTIGACION DE MERCADOS EXTERIORES .....	23
3.2.1. EMBUDO PARA EL MÉTODO DE ESCRUTÍNEO DE REDUCCIÓN .....	23
3.3. ANÁLISIS EXTERNO EN PROFUNDIDAD: ANÁLISIS MACROECONÓMICO DE ESTADOS UNIDOS .....	27
3.3.1. POLÍTICA .....	28
3.3.2. ECONOMÍA .....	29
3.3.3. SOCIOCULTURAL .....	29
3.3.4. TECNOLÓGICO .....	30
3.4. ANÁLISIS EXTERNO EN PROFUNDIDAD: ANÁLISIS MICROECONÓMICO DE ESTADOS UNIDOS .....	30
3.4.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	31
3.4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES .....	33
3.4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	34
3.4.4. AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	35
3.4.5. RIVALIDAD Y COMPETENCIA EN EL MERCADO .....	36
3.5. ANÁLISIS INTERNO: SWOT ANALISIS .....	37
3.6. SELECCIÓN FINAL .....	39
3.6.1. TAMAÑO DEL MERCADO .....	39
3.6.2. MERCADO EN FASE DE CRECIMIENTO .....	39
3.6.3. VENTAJA COMPETITIVA DIFERENCIADORA .....	40
3.6.4. SOCIO COLABORADOR IDONEO .....	40
3.7. FORMAS DE ENTRADA .....	40
3.8. CONCLUSIÓN DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	41

PARTE II: DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PLAN COMERCIAL PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA HORCHATA EN MERCADOS EXTERIORES	42
1. FASES PARA UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	43
1.1 OBJETIVOS DEL MERCAD	43
1.2 MERCADOS	44
1.3 LÍNEAS DE PRODUCTO	44
1.4 FORMAS DE ENTRADA	44
1.5 ESTRATEGIA	44
1.6 SEGMENTACIÓN	44
1.7 POSICIONAMIENTO	45
2. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	45
2.1. PRODUCTO	45
2.1.1. ORIGEN DE LA CHUFA	48
2.1.2. PROCESO DE FABRICACION	49
2.1.3. TIPOS DE HORCHATA A COMERCIALIZAR	52
2.1.4. DURACION HORCHATA	52
2.1.5. DEFINICION DE LA BOTELLA	53
2.2. PRECIO	58
2.2.1. COSTO Y RETORNO ESPERADO DEL NEGOCIO	58
2.2.2. COMPETENCIA	60
2.2.3. MARGENES COMERCIALES	60
2.3. PROMOCIÓN	61
2.3.1. EL CONCEPTO DE NEGOCIO	61
2.4. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN EN EEUU	63
2.4.1. CANALES	63
2.4.2. CONSUMO	64
2.4.3. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	66
3. IMPLANTACIÓN	67
3.1. PROVEEDORES MÁQUINARIAS DISPONIBLES	67
3.2. TRANSPORTE DESDE ESPAÑA	67
3.3. ESPACIO E INSTALACIÓN	69
3.3.1. ESPACIO	69
3.3.2. INSTALACION NECESARIA PARA EL EQUIPO DE PRODUCCION DE LA HORCHATA	70
4. PERMISOS	70
4.1. REQUISITOS DE NYS	70
5. FASES DE LANZAMIENTO	71
5.1. ORGANIZACIÓN Y DELEGACIÓN	72
5.2. COORDINACIÓN	73
5.3. CONTROL	73
6. MARCA	74
6.1 ANTECEDENTES	74
6.2 DEFINICIÓN DE ATRIBUTOS	75
6.3 PERFIL	76
7. CONCLUSIONES	77
8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	80
9. BIBLIOGRAFÍA	81
10. ANEXOS	85

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Pirámide de los ingredientes fundamentales de la dieta mediterránea .....	10
Figura 2: Análisis científico de las propiedades de la Horchata Orgánica de Valencia .....	13
Figura 3: Método de Escrutinio y Reducción .....	23
Figura 4: Evolución del consumo de Comida Orgánica en los países líderes de los últimos 10 años. (En millones de dólares americanos) .....	25
Figura 5: Evolución de la comida orgánica en Estados Unidos desde el 2000 hasta el 2014 (en millones de dólares americanos) .....	29
Figura 6: Marco competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	31
Figura 7: Herramienta SWOT para un análisis interno .....	37
Figura 8: Plan de Marketing Internacional Llamazares-Nieto .....	42
Figura 9: Coste de la Chufa dependiendo de calidad y proveedores .....	47
Figura 10: Precios dependiendo del peso de Chufa .....	47
Figura 11: Régimen arancelario I .....	48
Figura 12: Régimen arancelario II .....	49
Figura 13: Exportaciones a Estados Unidos desde España en los últimos años .....	49
Figura 14: Proceso de fabricación de la horchata .....	50
Figura 15: Procesos de limpieza de la chufa .....	50
Figura 16: Modelos ejemplares de botellas y etiquetado para el embotellado de la horchata orgánica en Estados Unidos .....	54

Figura 17: Manual of Compliance Policy Guides .....	56
Figura 18: Costes varios de la chufa y su exportación desde España .....	59
Figura 19: Formación del precio en función del coste .....	59
Figura 20: Precios de los productos sustitutivos de la competencia .....	60
Figura 21: Canales de distribución de la horchata .....	64
Figura 22: Estimaciones de la venta de la horchata época la estación del año .....	66
Figura 23: Características del envío .....	68
Figura 24: Desglose de precios .....	68

## Resumen

A lo largo de este trabajo de fin de grado, se va a analizar y presentar la situación actual de la venta de horchata orgánica y sus posibilidades de internacionalización. Nos centraremos en las propiedades de la horchata orgánica como base para una expansión internacional.

La primera parte del trabajo, que versará sobre el “estado de la cuestión”, contará con una explicación de los beneficios de la horchata. También se expondrá la oportunidad y las razones más importantes por las cuales se deberá internacionalizar este producto así como el objetivo del mismo.

Seguidamente, se pasa a exponer la investigación y selección de mercados exteriores potenciales para la distribución de este producto, analizando los países más atractivos para la internacionalización teniendo en cuenta sobre todo factores como las características del producto, la situación económica-financiera de los países y su proximidad cultural. Una vez analizados todos los países y sus beneficios, se escogerá el país que más se aproxime a la buena aceptación del producto por sus clientes y la situación del mismo. Se utilizará el método de “escrutinio de reducción” para esta parte del proceso.

Una vez escogido el país, en este caso EE.UU., se hará un análisis PEST en el que se analizará el entorno político, económico, socio-cultural y tecnológico de dicho país, de esta forma se verá si cumple con los requisitos y si encajará bien el producto antes de lanzarlo al mercado internacional. Una vez hecho este análisis se confeccionará un Plan de Marketing Internacional del producto en el país escogido recogiendo las cuatro ‘p’ del



marketing: producto, precio, lugar (*place*) y promoción a nivel internacional. Dentro del producto se tendrá en cuenta el origen de la chufa, el proceso de fabricación, los tipos de horchata a comercializar, la duración de la horchata y la definición de la botella para ser comercializada. Dentro del precio se tendrán en cuenta tres puntos de referencia distintos; el costo y retorno esperado para el negocio, la competencia o sustitutos en ese país y los márgenes comerciales. La promoción explica cómo será vendida y por último el lugar explica los canales de distribución, el consumo de cada canal de distribución y el proceso de distribución y expansión.

Para terminar, se procederá a la implantación de todo el sistema que es importante planificarla de antemano. Los proveedores de maquinaria disponibles, el transporte desde España para importarlo, el espacio e instalación del producto, los permisos, las fases de lanzamiento, la organización y control son todas las fases explicadas dentro de la implantación del negocio en el país escogido.

**Palabras Clave:** Plan de Marketing Internacional (PMI), Horchata, Chufa, Selección de Mercados, Productos Orgánicos.

## Abstract

The purpose of this document is to analyse and present the current situation of organic Horchata sales and the possibilities to internationalize this product. We will focus on horchata's properties as the main advantage for an international expansion.

The first part of the paper about the "state of the art" will include an explanation of the benefits of horchata. Furthermore, it will explain the most important reasons and objectives why this product should be internationalized.

We will go through investigating the selection of potential markets for the distribution of this product. The best markets abroad will be chosen, by analysing the most attractive countries for internationalization, considering some factors such as product characteristics, the economic and financial situation of countries and their cultural affinity. After analysing all countries and their benefits, the country with the best advantages for its acceptance of the product, by customers and the situation will be chosen. A particular "reduction screening" method for this part of the process will be used.

After selecting the target market, in this case the US, a PEST analysis will be performed, in which the socio-cultural, technological political and economic environment of the country will be discussed, including advantages and disadvantages. Subsequently, the main analysis will begin with the development of an International Marketing Plan (IMP) for the product in the selected country including the four marketing 'Ps' aspects: product, price, place and promotion in an international context. Within the product, the manufacturing

process, types of horchata to commercialize, the duration of the horchata and the definition of the bottle to be sold will be specified. Regarding the price, three different reference points are taken into account; cost and expected return business, competitive or substitutable in that country and trade margins. The promotion explains how it will be sold and place explains the distribution channels, consumption of each distribution channel and distribution process and expansion.

Finally, the implementation of the entire system beforehand is important to be scheduled. This contains the suppliers of machinery available, transportation from Spain, space and installation of the product, permissions, launch stages, organization and control.

**Key words:** International Marketing Plan (IMP), Horchata, Chufa, Tiger Nut Milk, Market Selection, and Organic Products.

## **PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: SOBRE LA CHUFA Y LA HORCHATA ORGÁNICA Y**

### **NATURAL**

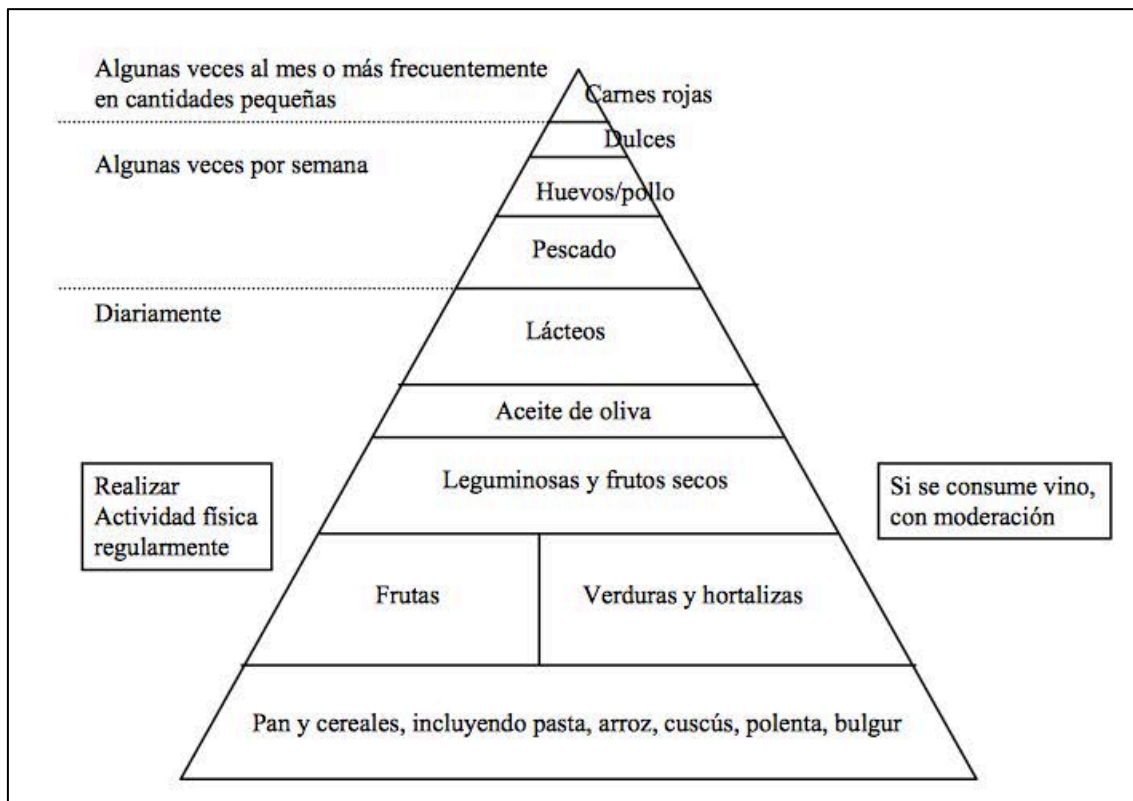
#### **1. Objetivos del estudio e introducción de la Horchata orgánica :**

##### **1.1 ¿Por qué internacionalizar la Horchata Orgánica de Valencia?**

Los objetivos para este proyecto son varios. En primer lugar me gustaría enfocarme en España como país, con una dieta mediterránea por la que tengo pasión y me motiva investigar. Esta dieta, considerada por muchos como 'Un modelo de dieta prudente y saludable' muy tradicional, relacionada con bajas tasas de enfermedades crónicas y alta esperanza de vida.

Esta se compone de abundantes verduras, hortalizas, frutas frescas, leguminosas, cereales, cantidad moderada aceite de oliva, algo de pescado y lácteos y poca carne. La horchata de chufa debe ser considerada con toda justicia como uno de los componentes tradicionales de la "dieta mediterránea", ya que junto con las verduras en ensalada, las legumbres variadas en los distintos arroces, el pescado, las carnes blancas, el uso del aceite de oliva y los cereales, es la bebida refrescante por excelencia, y por sus propiedades nutricionales cumple con creces con las características que como grupo tienen el resto de los alimentos considerados como constitutivos de esta dieta, y tiene las condiciones anti arterioscleróticas que todos ellos poseen, y reductoras del riesgo de ciertos cánceres. (Carbajal, A., & Ortega, R. , 2001). La dieta mediterránea como modelo de dieta prudente y saludable (Rev Chil Nutr, 28(2), 224-36 AÑO 2001). Como se expresa en la figura 1 de "Pirámide de los ingredientes fundamentales de la dieta mediterránea", es la pirámide de la dieta base de dieta mediterránea, siendo los cereales y tubérculos son esenciales en nuestro día a día.

**Figura 1: Pirámide de los ingredientes fundamentales de la dieta mediterránea**



Fuente: Rev Cjil Nutr. (2001).

En segundo lugar, España es un país rico en recursos todavía por desarrollar. Con un buen clima y muchas ventajas, podría explotarse hacia el exterior muchos de sus productos desconocidos en otros mercados, como se viene haciendo desde hace tiempo con denominaciones de origen como puede ser el Jamón Serrano, el Chorizo, el Gazpacho y como bien apunta Peralba, R. (2004) 'Creando sinergias positivas para otras marcas del sector y los rectores relacionados con el mismo país de origen'. Las ventajas de la exportación de los productos españoles de denominación de origen, como podría ser la Horchata Orgánica, son muy amplias y, no solo para los productores, sino también para empresas transformadoras y comercializadoras con todas sus sinergias y relaciones que podrían derivarse de esta exportación.

Por último, la horchata es un producto natural y refrescante, producido a partir de la Chufa, consumido, sobre todo, en verano pero totalmente apto para cualquier época del año. Además, no solo se trata de un producto delicioso, sino que también aporta muchas propiedades buenas para la salud. La chufa ayuda a prevenir ataques de corazón, trombosis y activa la circulación de la sangre. Debido a su alto contenido de glucosa soluble, previene cáncer y más tarde, unos investigadores descubrieron Vivanco (López, L. R., & Vivanco López, L. R. (2014)) que reduce el riesgo de padecer cáncer de colon. Su alto contenido en fibra combinado con su increíble sabor lo hace una bebida ideal para cualquier momento del día. Es un producto completamente vegetal a pesar de su aparente imagen de lácteo.

## **1.2. La conservación de la horchata**

Un aspecto a tener en cuenta en la comercialización de este producto y, especialmente a mercados lejanos, es su conservación que reduce su área de distribución una vez elaborada. El principal problema de la conservación de la horchata surge de su limitada duración. Se elabora en condiciones muy higiénicas y el refrigerado tiene que ser de entre 0º y 2º, y aun así a partir del tercer día de vida empezará a perder parte de sus propiedades, durando máximo 7 días. Por este motivo no se para de investigar procesos en los que se puedan alargar la vida de la Horchata. La explicación a esta duración tan limitada del producto es a la contaminación microbiana y un complejo proceso de actividades enzimáticas (Vivanco López, L. R., & Vivanco López, L. R. (2014))

Conservar la horchata en frío es la mejor solución por sus características organolépticas. Existe también la Horchata granizada, consistente en el mismo producto, pero exponiendo la bebida a un proceso de media congelación, alargando la vida hasta una

semana y manteniendo todas sus propiedades. La congelación del producto es un proceso realizado a  $-18^{\circ}\text{C}$  que consigue alargar la vida sin perder ninguna de sus propiedades o sabor, hasta un año. Existen otros métodos como esterilizar, pasteurizar o liofilizar la horchata. Lo malo es que ninguno logra mantener el sabor de la horchata Natural (Santos, S., & Misael, W. (2015))

Análisis de la chufa (Pascual-Seva, N. (2011)):

Un producto nutricional con un alto contenido energético (almidón, grasas, azúcares y proteínas), alto contenido en minerales como fósforo, potasio y vitaminas E y C:

- Fósforo, junto con calcio, constituye una gran cantidad de sustancia mineral para los huesos y dientes. Juega en cada paso de la formación de ATP, un componente energético indispensable para la activación de glucosa, ácidos grasos, etc. Mejora el rendimiento intelectual.
- Potasio es el elemento neuronal más importante en el comportamiento intercelular. Forma parte del proceso de numerosas reacciones enzimáticas y de procesos psicológicos importantes, como el ritmo cardíaco, conducción nerviosa y la contracción de músculos.
- La vitamina E forma parte en la creación y funcionamiento de las células rojas de la sangre, músculos y otros tejidos. Se cree que tiene efectos preventivos contra las enfermedades cardiovasculares y el cáncer.
- Vitamina C y sus funciones: Antioxidante; Estimula la absorción de hierro; ayuda a mantener los niveles de vitamina E. Es indispensable para el sistema inmunológico y la conservación de tejidos.

Para Resumir, se trata de un alimento saludable con alto contenido de ácido oleico, efectos positivos en el nivel de colesterol (alto contenido de vitamina E), apto para personas diabéticas, celíacos, pacientes con hipertensión e ideal para niños, personas mayores y atletas.

**Figura 2: Análisis científico de las propiedades de la Horchata Orgánica de Valencia:**

Minerales	Análisis:
Mg: 1070 mg/Kg.	23.56 % Grasas (aceites)
Na: 206 mg/Kg.	21.23 % Glucosa
K: 7100 mg/Kg.	24.13 % Fibra dietética
P: 2557 mg/Kg.	4.15 % Proteínas
Ca: 179 mg/Kg.	400 kcal /100 Energía
-	4.77 % Humedad

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados científicos del Consejo Regulador de la Chufa de Valencia (2015).

Podemos observar como el análisis de la chufa es muy beneficioso. Tiene una alta cantidad de minerales que lo componen y aunque su análisis de grasas sea alto, al ser grasa no saturada lo hace un producto muy beneficioso para la salud y ayuda a reducir el colesterol. La fibra es muy alta en este producto, lo que lo hace muy beneficioso para tener una buena digestión.



### **1.3 Ventajas de la horchata sobre otros refrescos:**

La horchata tiene importantes ventajas sobre productos sustitutos, en particular, si es orgánica que resulta más saludable. Según Busquet (2003), son las siguientes:

1. No contiene cafeína u otro estimulante, lo que es apto para embarazadas, niños o ancianos o deportistas sin ningún problema. Su energía es fácilmente asimilable (sus hidratos de carbono derivan sobre todo del almidón y la sacarosa).
2. Si se toma natural, sin azúcares añadidos, su aporte energético es menor a los de los refrescos habituales. Además, sus calorías no son 'vacías', ya que se acompaña de otros nutrientes.
3. Aporta propiedades digestivas derivadas de su contenido en aminoácidos y almidón, que además de ser astringente funciona como fibra soluble a nivel clónico porque un porcentaje cercano al 20% no se absorbe en intestino delgado, y también en enzimas como amilasa y lipasa, que apoyan la normal digestión gastrointestinal, por lo que puede emplearse como prebiótico, es decir, sustancia que favorece la acción de los probióticos o bacterias acidófilas intestinales beneficiosas, por ejemplo en la prevención y cura de aquellas diarreas debidas a infección viral (como las estivales), en la diarrea del "viajero" y en las diarreas postantibiótica
4. Capacidad antioxidante por su contenido en vitaminas E y C. Además cuenta con una composición de grasas fundamentalmente monoinsaturadas, útil para personas que padecen cualquier tipo de enfermedad cardiovascular.
5. Bajo contenido en sodio, apto para personas hipertensas.
6. Facilita la digestión y es eupéptica por su contenido enzimático. Evita asimismo el

meteorismo.

7. En general se considera que el aporte mineral de la chufa es similar al de los frutos secos oleaginosos, por lo que tiene propiedades hipolipemiantes tanto sobre el colesterol como sobre los triglicéridos, ya que su principal componente es el ácido oleico, monoinsaturado. Es el complemento ideal de los regímenes hipolipemiantes.

Los productos orgánicos son alimentos fabricados utilizando procedimientos naturales u orgánicos bajo una normativa específica. Estas normativas están definidas por el Ministerio de Agricultura, responsable y se refieren a especificaciones de cultivo y crianza como la ausencia de uso de fertilizantes químicos, pesticidas sintéticos, contenido de hormonas y antibióticos. Adicionalmente, menos aditivos de la comida son permitidos para el proceso de la comida orgánica. En Estados Unidos, la comida orgánica está certificada por el Programa Nacional Orgánico (National Organic Program, 2015). Una vez los productos hayan cumplido todas las normas, serán etiquetadas en el paquete del mismo.

La comida orgánica ha experimentado un crecimiento espectacular en la última década en los países más desarrollados yendo su distribución más allá de los minoristas especializados en vender comida orgánica y alcanzando también a los supermercados tradicionales. Entre estos están los conocidos como Whole Foods y Sprouts Farmers Market, que se expanden por todos los Estados de EEUU y cada vez están más presentes y con más éxito. Whole Foods es el distribuidor más grande especializado en comida orgánica en Estados Unidos. Su sede central está en Austin, fue fundada en 1980 y tiene más de 400 tiendas en EEUU (Johnston, J. (2008)).

En general, la comida orgánica tiene un precio superior al de su contrapartida. Una encuesta reciente (Laguna, P., Cáceres, Z., & Carimentrand, A. (2006)) revelaba que los consumidores intentan introducir cada vez más la comida orgánica en su dieta ya que la comida orgánica es más sana y nutricional que la comida convencional.

Las chufas son unos pequeños tubérculos con forma de nudos que proceden de las raíces de la juncia avellanada (*Cyperus esculentus*), que se llama así por la forma de su fruto, parecido a la avellana.

Por último, existe otro motivo básico para internacionalizar la horchata. El mercado nacional, es decir España, está saturado. La horchata ya ocupa cada rincón de España, se ha estancado; es un mercado maduro. Es decir, la venta de horchata ya no incrementa a no ser que se haga un cambio de estrategia, algo novedoso para que sea más atractivo hacia sus consumidores. Se impone una internacionalización del producto por el mercado saturado. Añadiendo a este factor, creo que es un producto con muchos beneficios alimenticios como se ha explicado anteriormente, tanto para el corazón como para la obesidad.

## **2. Historia, evolución del sector y situación actual:**

### **2.1 Historia de la Chufa y de la Horchata**

#### **2.1.1. La chufa:**

El cultivo de la chufa viene de épocas muy remotas de la historia del hombre. Así, se han encontrado residuos de este tubérculo en sarcófagos y tumbas egipcias de las primeras dinastías. (Serrallach, 1927)

También, referencias a la chufa, se encuentran en libros muy antiguos de autores persas y árabes, que la llaman respectivamente con los nombres de Hab-el-Zem y Hab-elaziz-un-Zalam. Algunos autores chinos la denominan Hiang-fu-tze- y Sha-ts-an, recomendando la bebida de su zumo como estimulante del apetito, tranquilizante y para conseguir el bienestar general (Dragendorff, 1898).

Desde Egipto el cultivo de la chufa se expansionó por el Norte de África, llegando a la península Ibérica y Sicilia conjuntamente con las oleadas islámicas de la Edad Media. Las razones que probablemente justifican la implantación de su cultivo fueron, por una parte, la prohibición del consumo del vino por la religión mahometana, lo que sin duda iría correlacionado con la proliferación de bebidas no alcohólicas y de refrescos. Y por otra parte el reconocimiento de sus propiedades medicinales. En efecto, el médico de Carlos I, Andrés Laguna, en el siglo XVI, adscribía a los tubérculos de chufa propiedades adecuadas para combatir las inflamaciones de las vías respiratorias y algunas molestias estomacales. La tradición popular valenciana considera a la horchata de chufas como un remedio eficaz frente a trastornos diarreicos. (Andrés Laguna, XVI, 1510)

La cultura islámica hizo expandir el cultivo de la chufa en las áreas mediterráneas de la actual Comunidad Valenciana, existiendo constancia por escrito que en el siglo XIII ya se consumía ampliamente una bebida refrescante llamada llet de xufes, sin duda alguna antecedente de la actual horchata (orxata) (Recio, C., & Marías, J. L. P. (2003)).

Cuenta una leyenda que una joven dio a probar una bebida blanca y dulce al Rey de Aragón Jaime I, quien muy complacido por su sabor, preguntó: "¿Qué es aixó?" (¿Qué es esto?), y la joven respondió: "Es leche de chufa", a lo que el rey le replicó diciendo, "¡Aixó no es llet, aixó es or xata!" (¡esto no es leche, esto es oro, guapa!), de donde algunos atribuyen el nombre a esta bebida. Leyenda o realidad, la horchata es una bebida cuya esencia es la chufa, tubérculo típico de la huerta valenciana. Y no sólo Jaime I el Conquistador quedó fascinado con este pequeño alimento. La horchata de Chufa de Valencia, que tradicionalmente se considera una bebida refrescante, es algo más que eso, un producto refrescante e imprescindible en la dieta mediterránea por sus innumerables beneficios para la salud. (Rossells, B. 2003).

### **2.1.2 Elaboración de la Horchata:**

EL ratio para la elaboración de 1 litro de horchata tradicional es de 250 gramos de chufas, 1 litro de agua y 125 gramos de azúcar. Las chufas se ponen a remojo para hidratarlas durando 24 o 48 horas, cambiando el agua de las mismas para eliminar las impurezas del fruto. Una vez pasado este tiempo se trituran poco a poco con una batidora, saliendo la leche de la chufa que es lo que se llama horchata. Utilizando un mecanismo específico que se utiliza un tamiz y de esta forma se retiraran impurezas. Por último se le puede añadir azúcar para endulzar el producto Cenzano, I. (1988).

## **2.2 Clases de Horchata**

Hay diferentes clases de horchata, sobretodo de la forma de preparación. Algunas están hechas incluso con ingredientes distintos como pueden ser el arroz o la almendra. Las formas de preparación varían desde natural, pasteurizada, esterilizada y UHT). Aunque el proceso puede variar en algunas características o temperaturas, suele ser parecido.

### **2.2.1. Natural**

La horchata natural se prepara con la proporción adecuada de chufa, agua y azúcar para que así el producto tenga un mínimo de 12% de sólidos solubles. Su contenido mínimo de almidón será del 2,2% y de grasas del 2,5%. Tiene un pH mínimo de 6'3. Los azúcares totales expresados en sacarosa superan el 10%. Tanto el almidón como las grasas procederán exclusivamente de los tubérculos utilizados en la preparación de la horchata. La horchata de chufas natural se puede tomar líquida, granizada o, congelada. (Consejo Regulador Denominación de Origen Chufa de Valencia)

### **2.2.2. Natural Pasteurizada**

Es la horchata de chufa natural que ha sido sometida a un tratamiento de pasteurización por debajo de 72°C, sin adición de aditivos ni coadyuvantes tecnológicos. Su composición y características organolépticas y fisicoquímicas serán las mismas que las de la horchata natural (Codina Torrella, I., Trujillo Mesa, A. J., & Guamis López, B. (2014)).

### **2.2.3. Esterilizada**

Es la horchata de chufa sometida a un proceso tecnológico que transforme o suprima total o parcialmente su contenido en almidón y procesada después de su envasado mediante un tratamiento térmico que asegure la destrucción de los microorganismos y la

inactividad de sus formas de resistencia. El producto tiene un mínimo de 12% de sólidos solubles expresados como °Brix a 20°C. Su contenido mínimo de grasas será del 2% y estas grasas procederán exclusivamente de los tubérculos utilizados. El pH mínimo será de 6'3 y los azúcares totales expresados en sacarosa superarán el 10%. (Pérez Martínez, G., Miralles, M. D. C., Martí Vidagany, A., & Martínez Ortiz, I. (2010)).

#### **2.2.4.UHT**

Es la Horchata de chufa sometida a un proceso tecnológico que suprima o transforme, total o parcialmente, su contenido en almidón y procesada mediante un tratamiento térmico UHT que asegure después de un envasado aséptico la destrucción de los microorganismos y la inactividad de sus formas de resistencia, de acuerdo con lo definido en el apartado de "Características microbiológicas" contemplando en el Real Decreto 1338/1988, de 28 de Octubre. El producto tendrá un contenido mínimo del 12% de sólidos solubles expresados en °Brix a 20°C. Su contenido mínimo de grasas será del 2%. El pH mínimo será de 6'3 y los azúcares totales expresados en sacarosa superarán el 10% en el caso de utilizar azúcar o azúcares. (España, B. P. (2002)).

#### **2.2.5.Horchata de arroz:**

Muy parecida a la horchata de la Chufa. Es muy frecuente su consumo en México y Centroamérica como Guatemala y El Salvador. Tiene un aspecto muy parecido a la Horchata de Valencia, tiene un color blanco leche pero está hecho de diferentes ingredientes y procesos distintos, a base de harina de arroz, azúcar blanca, canela, leche en polvo, vainilla y en ocasiones almendras, coco, y semillas de morro, leche condensada o leche elaborada (para condensar su valor nutritivo y dar un sabor diferente). Aunque la receta sea distinta dependiendo de la región y los gustos. (Amaya García, E. B., & Villalta

Córdova, K. M., 2005). Elaboración de una propuesta de normas técnica para regular la calidad de dos productos étnicos horchata de arroz y refresco de cebada (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador)). (Ayala Arévalo, L. G., & López Avilés, C. A., (2006). Cabe resaltar este tipo de horchata sobre todo por su difusión en Estados Unidos. Al ser de México es fácil su transporte hasta estados como Florida o Lousiana y ahora está presente en la gran mayoría de Estados Unidos. Esto puede ser un gran problema para distinguir nuestro producto del de la horchata de arroz. Pero es un producto hecho de una materia prima completamente distinta, sin propiedades y hecha a partir del arroz con más calorías y menos beneficios para el organismo. Este sería el beneficio fundamental de la horchata de chufa comparado a la horchata de arroz.

#### **2.2.6.Horchata de Almendra:**

La horchata de almendra es una bebida de origen español, muy parecida a la de la chufa pero su principal ingrediente es la almendra. Se elabora a base de agua, azúcar, canela y almendras. Se bebe muy fría y puede ser en granizado. Es muy tradicional en Andalucía aunque no lo es más que la horchata de Chufa (Pérez Martínez, G., Miralles, M. D. C., Martí Vidagany, A., & Martínez Ortiz, I., 2010).



### **3. Posibilidades y oportunidades de expansión exterior y selección de mercados exteriores para la introducción de la horchata.**

#### **3.1 Ventajas de internacionalización de la horchata en países exteriores**

Como ventajas de internacionalización podemos destacar el acceso a un mercado más amplio; es decir, ya que el producto está saturado en el mercado español, sería una buena estrategia expandir la producción hacia el exterior utilizando los recursos para elaborar un producto exitoso en España, de tal forma que en un futuro se podría hablar de economías de escala. Otro factor importante para este paso sería la eliminación de barreras culturales. Hasta el momento, la horchata es vista como un producto español de mucha tradición, y que poca gente lo conoce y lo consume en el exterior. Es un producto con beneficios infinitos y con un sabor único al que podrían llegar a paladares del mundo entero.

Abiertos a cualquier posibilidad de expansión, ciertamente hay países en los cuales nuestro producto podría tener un mejor entrada por su aceptación por los clientes. Si el país es escogido adecuadamente, el coste de transporte (su principal limitación por su dificultad de conservación) para internacionalizarlo disminuiría o incluso se eliminaría investigando un sitio óptimo para producirlo por clima y proximidad al país escogido. Estos factores de internacionalidad principalmente son ventajas de comercialización que se van a ponderar en este estudio.

### 3.2 Investigación de mercados exteriores

En vista a los objetivos y limitaciones establecidos al final del anterior epígrafe, se impone un adecuado sistema de selección de mercados que aporte los más idóneos para este producto. Este sistema de selección de mercados seguirá un proceso de “escrutinio reducción” comenzando con una preselección de mercados, continuando con una investigación en profundidad (tanto externa como interna) y concluyendo con una selección final. Estas fases que se presentan en la Figura 3 se describen a continuación.

**Figura 3: Método de Escrutinio y Reducción**



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de escrutinio de reducción: Curso Marketing Internacional, Comillas-ICADE, 2014).

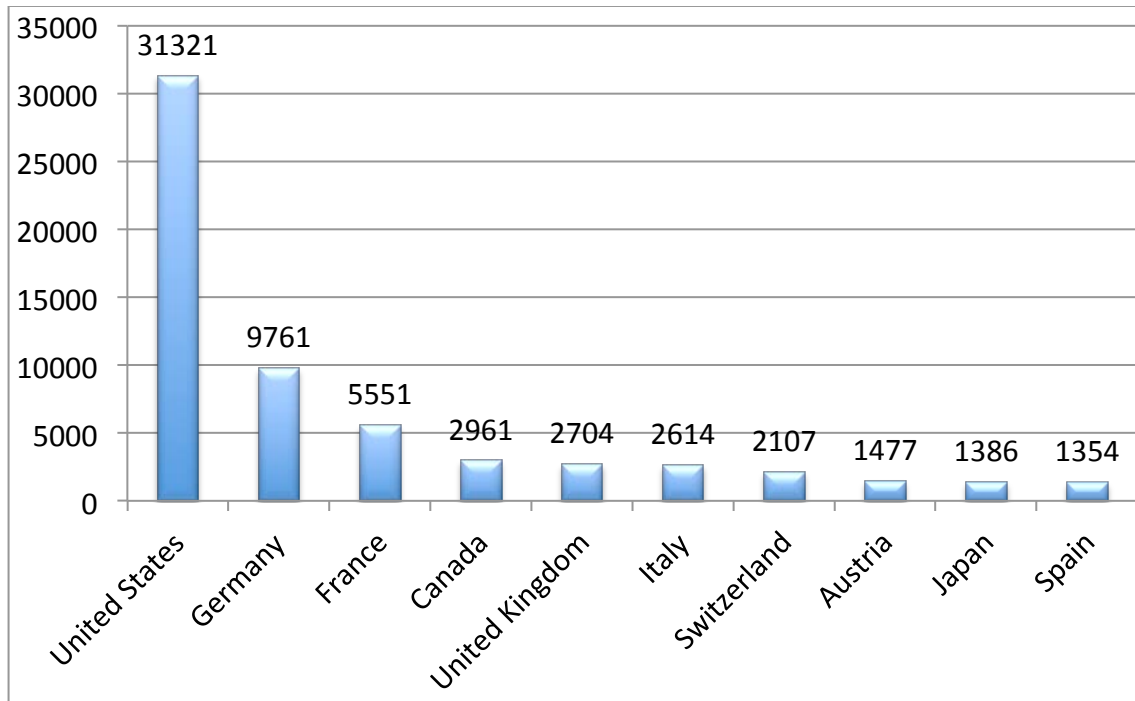
## Preselección de mercados

Para comenzar con la preselección de mercados se utilizará el método de escrutinio de reducción mencionado. Consiste en tener en cuenta todos los países potenciales, analizarlos, tener en cuenta las variables más importantes de nuestro producto y escoger a los países que más se acerquen las condiciones y características necesarias para la exportación de la horchata (Johnston, J., 2008).

Uno de los factores más determinantes en esta investigación sería las **características del producto**. La horchata es un producto orgánico, con numerosos beneficios para el organismo. Cada día más, las personas son conscientes de la importancia de introducir productos orgánicos a nuestros hábitos alimentarios. Los productos orgánicos son aquellos los cuales se producen bajo un conjunto de procedimientos denominados orgánicos. En general, los métodos orgánicos evitan el uso de productos sintéticos, como pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales. Este movimiento empezó en 1940 como resultado a la industrialización de la producción agrícola. Es una industria que debe cumplir muchas leyes que requieren certificaciones especiales para poder comercializar sus productos. En los últimos 10 años la comercialización y venta de estos productos ha incrementado de forma significativa, cada vez son más atractivos, y aunque su precio sea elevado, sus beneficios han sido demostrados ser una evidencia para la salud del cuerpo humano.

En la figura 4 sobre 'Evolución del consumo de Comida Orgánica en los países líderes de los últimos 10 años' se exponen los datos de una investigación llevada a cabo entre los diez países líderes en la venta y beneficio de comida orgánica en 2012 .

**Figura 4:** Evolución del consumo de Comida Orgánica en los países líderes de los últimos 10 años. (En millones de dólares americanos)



Fuente: Lairon, D. (2010).

De aquí podemos extraer los países en los cuales la comida orgánica es un éxito rotundo son Estados Unidos, Alemania, Francia, Canadá, Reino Unido e Italia siendo los seis mejores posicionados del estudio. Este estudio preliminar sobre las características del producto hace una limpieza muy importante en la investigación, ya que para el éxito de ventas del producto es fundamental que la venta de productos similares y de la misma categoría esté demostrado que tengan una gran influencia en la investigación de mercados.

Sobre estos seis primeros países seleccionados, introduciremos otra de las variables a tener en cuenta que es la **situación económica-financiera**. Resultan ser países muy

desarrollados, con una situación económica muy buena ya que Alemania, Reino Unido y Estados Unidos probablemente sean los países con mejor desarrollo y economía. De esta investigación se podría descartar a Italia por los problemas económicos sufridos durante la crisis que empieza a mejorar. Su situación política también es complicada por lo que no sería un buen comienzo para el desarrollo de nuestro producto. Además, la horchata ya no es una novedad en este país, está muy comercializada al ser un país en donde la dieta mediterránea está instalada desde hace muchos años. Tendría que hacerse un cambio de estrategia o algo novedoso para incrementar las ventas de la horchata en este país.

Para seguir reduciendo nuestra posibilidad de exportación a mercados internacionales es necesario tener en cuenta la proximidad que existe cultural. Es decir, donde se encuentra personas con una cultura parecida a la hispana, en donde este producto de tradición no sería excluido. Alemania y Reino Unido están muy influenciados por la cultura anglosajona, tienen una cultura muy marcada. Francia tiene una alimentación más similar a la mediterránea por su situación geográfica, aunque las relaciones que existen entre España y Francia son de mucha amistad, existe rivalidad entre ellos en cuanto a productos sustitutos y quizás no tendría una buena aceptación, además es un mercado saturado por productos similares al ser un país de dieta mediterránea. Sin embargo, Estados Unidos es el líder en el gráfico previamente explicado. Cada vez más, gente de Centro-América y Sud-América llegan a EE.UU. a instalarse por su atractiva economía y oportunidades de negocio y trabajo, teniendo así un potencial de aceptación entre la comunidad hispana enorme.

Otro factor a tener muy en cuenta y muy particular de EE.UU., que no se ha mencionado con anterioridad es la **necesidad de homologar** el producto. Este sería el mayor problema

al que se enfrentaría la internacionalización de la Horchata. Aunque al ser un producto de tan corta duración, la mejor idea sería exportar la chufa desde Valencia ya que necesita menos homologaciones a no ser un producto procesado. La elaboración de la chufa se haría en Estados Unidos una vez exportado el producto. Cabe destacar que Estados Unidos y la Unión Europea están negociando un acuerdo de libre comercio, en donde se reconoce la libertad de exportación productos. Las homologaciones de la Unión Europea serían válidas para Estados Unidos, siendo esto un paso muy importante en la exportación de la chufa (Chicaiza Calderón, J. C. (2011)).

### **3.3 Análisis Externo en profundidad: Análisis Macroeconómico de Estados Unidos**

Una vez identificado preliminarmente el mercado de EE.UU. como adecuado para la introducción de la horchata orgánica, se ha de proceder a un estudio más en profundidad sobre el mismo para confirmar su idoneidad. Para ello se emplearán dos tipos de análisis externos del mismo que son el análisis PEST referido al macroentorno y el de las 5 Fuerzas de Porter sobre el microentorno que se describen a continuación.

Para el análisis macroeconómico de Estados Unidos, Haremos un análisis PEST sobre este país para analizar si es un país en el que sería buena opción introducir este producto. Para ello se han consultado principalmente a fuentes como el anuario de la CIA<sup>1</sup> (2015) Analizaremos los cuatro aspectos más importantes macroeconómicos: el aspecto Político, aspecto Económico, aspecto socio-cultural y aspecto Tecnológico.

---

<sup>1</sup> CIA (2015), World Factbook, Country: USA. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

El análisis PEST fue escogido frente a otros análisis ya que es el más completo para analizar el entorno macroeconómico de un país. Incluye los cuatro factores que más importantes de un país a la hora de instalarse en el para implementar un producto como pueda ser la horchata orgánica. Es necesario que el producto cumpla los cuatro aspectos macroeconómicos del país antes de ser introducido e implementado para asegurar la aceptación y el éxito del mismo en esta área geográfica.

### **3.3.1 Político**

En cuanto a la legislación y protección ambiental, Estados Unidos es muy estricto con normas muy precisas. En este caso, al ser un producto orgánico con un proceso muy natural, las normas de protección ambiental y legislación probablemente cubran los excesos que el proceso tenga. Legislación y restricciones de tratados internacionales, este probablemente sea el punto más complicado de conseguir, pero al tratarse de un tubérculo sin experimentar, la legislación suele ser menos estricta, aunque esto tendrá que investigarse muy a fondo y es un punto de inflexión a la hora de introducirse.

### **3.3.2 Económico**

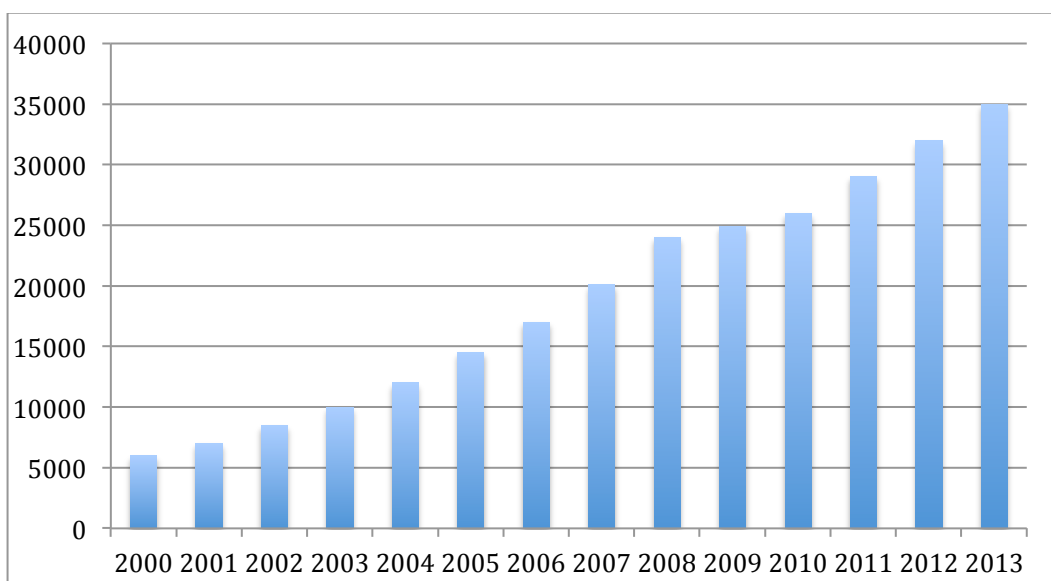
En cuanto al entorno económico, este país es muy positivo. El crecimiento económico de Estados Unidos es un punto a favor, sobre todo para la industria de la comida orgánica. La comida orgánica está creciendo rápidamente gracias a la cultura que existente. Según los datos mostrados anteriormente, Estados Unidos es el país líder en la venta de productos orgánicos, triplicando las cifras del siguiente, Alemania. La tasa de cambio puede ser un punto a favor para este tema ya que la exportación sería desde España el dólar americano está por debajo que el euro.

### 3.3.3 Socio-Cultural

El análisis sociocultural es muy particular en Estados Unidos. Existe la adicción por la comida rápida y la obesidad es una de las enfermedades más conocidas de este país, sin embargo existe un número muy elevado de personas que crece por días que tienen una especial preocupación por cuidarse, comprar comida orgánica y el deporte es un elemento clave en su vida. Esto representa el cambio en el estilo de vida de los americanos.

La figura 5 sobre la “evolución de la comida orgánica en Estados Unidos, es una forma para explicar como el cambio de estilo de vida de los americanos ha crecido en los últimos años y este sector tiene mucho futuro, por lo que invertir en este país es una buena opción.

**Figura 5:** Evolución de la comida orgánica en Estados Unidos del año 2000 al 2014 (en millones de dólares americanos)



Fuente: Elaboración propia a partir de Lairon, D. (2010)



En cuanto a modas, Estados Unidos y aún más la ciudad de Nueva York parece ser la semilla de las modas. Estados Unidos tiene una mente abierta y buena aceptación a las nuevas tendencias.

### **3.3.4 Tecnológico**

El entorno tecnológico en Estados Unidos va muy adelantado gracias a la inversión del Gobierno. Este análisis no afecta demasiado al sector de la comida orgánica ya que el único proceso imprescindible para la producción de la horchata es la trituración de la chufa utilizando la 'tecnología chufa'. Este sistema es muy básico por lo que no se verá afectado de forma significativa.

En conclusión, este análisis demuestra que Estados Unidos es una opción clarísima para la introducción de la horchata en Estados Unidos, tanto por el entorno socio cultural y económico. El tecnológico no es un factor imprescindible para el sector en el que estamos, y el legal puede ser un problema pero al ser un tubérculo el producto importado suele tener menos problemas.

## **3.4 Análisis Externo en profundidad: Análisis Microeconómico**

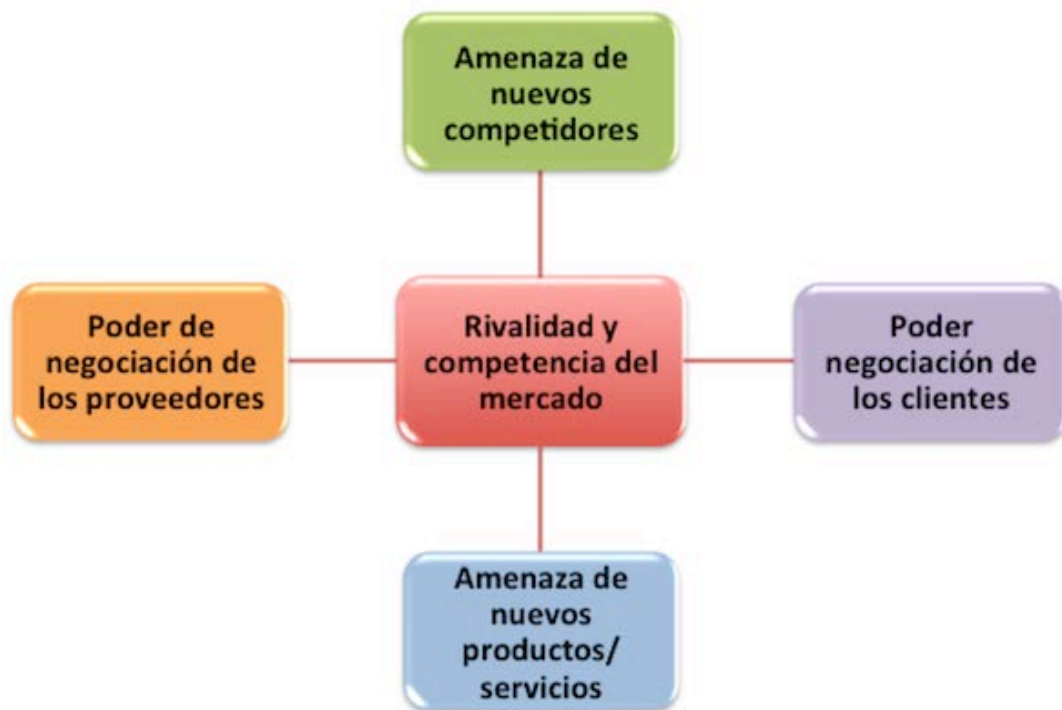
### **Estados Unidos**

Para analizar el aspecto microeconómico de Estados Unidos y conocer en detalle el atractivo de este sector, se analizarán las cinco fuerzas de Porter. Es decir, las cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la rivalidad y competencia del mercado, las amenazas de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación con los clientes y el poder de negociación

de los proveedores. Como se presenta en la Figura 6 sobre el 'Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter'.

EL modelo Porter (1980) establece unos protagonistas que se podrían describir como los competidores, compradores, proveedores, sustitutos y nuevos concurrentes. Por otro lado se podrían describir como las interrelaciones las cinco fuerzas y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas.

**Figura 6:** Marco competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Harvard Business Review, 86(1), 58-77. (Porter 1980)

### **3.4.1: Amenaza de nuevos competidores**

En función de las barreras de entrada al sector de la horchata orgánica, se podrá valorar la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector o si, por el contrario se

trata de un mercado muy protegido de nuevos participantes en base al análisis que realizaremos de cada una de las seis vertientes.

- *Diferenciación del producto:* Al ser un producto novedoso en Estados Unidos, la diferenciación sería muy alta al estar hecho de una materia prima totalmente nueva, natural exportada desde Valencia a un país en el que no es conocida. El desarrollo de la imagen de marca e imagen de la empresa es una barrera muy importante a la hora de comentar la andadura en esta industria y hacerse con un hueco para este producto en Estados Unidos.
- *Economías de escala:* esta industria al ser una industria muy nueva sin ningún producto similar no hay economías de escala por el momento. Añadiendo a esto, que es un producto ecológico, con un proceso muy natural por lo que las economías de escala tienen que estar muy bien pensadas y procesadas para que siga siendo un producto tan fresco y natural.
- *Requerimientos de capital:* Los requerimientos de capital para este producto no son muy altos, ya que lo único que se necesita para la elaboración es una tecnochufa que no suele ser una inversión muy grande. La chufa se vende a precios muy bajos al ser un producto tan natural y fácil de conseguir.
- *El acceso a los canales de distribución:* en este caso, el canal es la venta directa o pasando por algún mayorista como puede ser Whole Foods o Gimnasios de alta gama, pero sin ser necesario ninguna inversión muy grande para el acceso a estos canales.
- *Políticas gubernamentales:* en cuanto a la legislación y fiscalidad, en este sector tenemos una gran investigación que hacer ya que las legislaciones en este País

suelen ser muy lentas, detalladas y con difícil aceptación. Esto podría incluirse como una barrera de entrada a tener en cuenta.

- *Ventajas en coste:* al ser un producto novedoso, los competidores no están establecidos en el mercado todavía. Esto podría ser una barrera de entrada en cuanto al *expertise* y el *know-how*. Todavía no se ha experimentado este producto y su aceptación en un país como Estados Unidos, por lo que podría ser otra barrera de entrada.

Como conclusión, la amenaza de nuevos competidores es muy débil, existen fuertes barreras de entrada de nuevos participantes en el sector.

#### **3.4.2. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de la chufa orgánica tienen una gran dependencia de empresas fabricantes de horchata ya que son las únicas que necesitan realmente este producto para la elaboración del mismo. Al ser alto el número de proveedores disponibles, esto no sería un problema. Aunque como este producto se tendría que internacionalizar, sería bueno establecer una buena relación con los proveedores ya que si se necesita un envío urgente y establecer la venta a un buen precio.

Los proveedores se encuentran fuertemente asociados con las empresas debido a que la chufa como hortaliza tiene pocas utilidades. Su mayor utilidad sería la producción de horchata, y se podrá utilizar también para la fabricación de ciertos alimentos aunque suele ser poco común. Otra teoría sería la exigencia de estandarización, la mayoría de fabricantes quieren chufas de buena calidad y orgánicas.

Podemos concluir que en este sector los proveedores no representan una amenaza dado que la marca del proveedor no es decisiva a la hora de ofrecer el producto por parte de los fabricantes de horchatas. Otro factor sería que no es fácil a los proveedores encontrar nuevos clientes con el peso que representan los actuales. La horchata está presente en España con fabricantes muy fuertes por lo que el cambio repentino de un cliente a otro sería difícil para el proveedor. En cuanto a la posibilidad de integrarse hacia delante, en este caso los proveedores no son una amenaza ya que a pesar de proveer el producto necesario para el desarrollo del negocio, el coste de integrarlo completamente no es muy elevado ya que se podrían encontrar formas de producir la horchata en sitios más cercanos de Estados Unidos como puede ser centro América o Sud América con precios más bajos tanto de producción como de transporte y aduanas.

Por tanto, se puede concluir que el poder de negociación con los proveedores no es una amenaza a tener en cuenta.

### **3.4.3. Poder de negociación de los clientes**

- *Fidelización de los clientes:* Al ser un sector completamente nuevo no hay competencia y no hay otra marca de donde elegir un producto exactamente igual a la horchata orgánica de chufa, por lo que tendríamos la absoluta fidelización de los clientes.
- *Sensibilidad a la variación de precios, calidad de los productos y otras características:* al ser un producto diferenciado sin ningún competidor directo, la variación de precios no nos afectaría ya que no hay otro producto para escoger. Más adelante se explicaran los productos sustitutivos que esto podría verse como

una amenaza. La calidad del producto y otras características tendrían que ser observadas muy detenidamente ya que es una de sus características más atractivas el hecho de que sea orgánico y natural. Tiendas como Wholefoods u otros herbolarios no serían aptos a vender productos no orgánicos por lo que esto sería una amenaza si el coste de producción aumentara. Habría que ser muy concisos y precavidos con esto.

- *Volúmenes de compra:* para la venta directa esto no sería un problema ya que los consumidores no tienen poder de negociación y son los consumidores finales. Sin embargo, para tiendas como Wholefoods, herbolarios o Gimnasios esto sería una amenaza a tener en cuenta y ser prudentes a la hora de negociar.

Se puede concluir que aunque exista una mínima amenaza con clientes como Wholefoods, se puede eliminar con una buena negociación. En general las amenazas son bajas.

#### **3.4.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos**

En este sector se pueden encontrar dos vertientes a analizar que podrían considerarse productos sustitutos: productos orgánicos y refresco no orgánicos. Existen muchos productos orgánicos encontrados cada vez más en muchos locales como pueden ser zumos de frutas variados, leche de soja, almendra, arroz u otros, También se pueden encontrar aguas diferentes como puede ser de coco y otros productos orgánicos como pueden ser los tés.

Por otra parte existen los refrescos convencionales vistos en cualquier esquina en donde se podrían incluir los refrescos azucarados, gaseosas, zumos, bebidas con alcohol u otras.

Al ser una gran amenaza la cantidad de productos sustitutivos existentes en el mercado por el momento, habría que hacer un esfuerzo enorme para contrapesar esto. La mejor opción sería jugar y aumentar sus ventajas y sus propiedades beneficiosas para el ser humano, su capacidad refrescante con bajo contenido calórico y su rico sabor a partir de una materia prima natural, orgánica y fresca, exportada desde España. Este tendría que ser nuestro atractivo para llegar a la aceptación del consumidor de una manera más rápida.

En conclusión, los productos sustitutivos serían una gran amenaza en Estos Unidos por lo que tendríamos que tener esto en cuenta para jugar con el proceso y hacer un producto más aceptable y atractivo para el consumidor.

#### **3.4.5. Rivalidad y competencia en el mercado**

La rivalidad en el sector se centra en la innovación, calidad y naturalidad. Se centran en hacer un producto lo más beneficioso posible para el ser humano. La oferta es creciente sobre todo en países como Estados Unidos, Alemania, Francia y Canadá. Como se puede analizar en la tabla 3 son los países con más éxito en la comida orgánica y con mayor crecimiento en los últimos 10 años.

Por tanto los sustitutos del sector existen pero el crecimiento en este sector puede ser una ventaja para la introducción de la horchata ya que la aceptación de este tipo de productos es muy buena en el país al que se está intentando llegar. Aunque existan ya productos orgánicos, la diferenciación de la horchata estaría dada por sus beneficios, su sabor y su refrescante aportación hipocalórica.

En conclusión, tras haber analizado las cinco fuerzas de Porter, se puede llegar a la conclusión que aun habiendo amenazas, cumple con la mayoría de las fuerzas. Siento consistente y siendo capaz de superar las amenazas enfocándose más en las ventajas del producto sacándole más provecho para hacerlo más atractivo y aceptable al consumidor.

### 3.5. Análisis interno: SWOT ANALISIS

Una vez realizado el análisis externo se pasa al interno para completar con ello el proceso de selección de mercados. Para hacer un análisis interno de la marca y la internacionalización de la horchata en Estados Unidos, se utilizará la conocida herramienta de análisis SWOT (Strengths, Weaknesses Opportunities and Threats) también conocido en español como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

**Figura 7:** Herramienta SWOT para un análisis interno





Fuente: Elaboración propia a partir del método de SWOT análisis Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000).

Como fortalezas se puede identificar que es una pequeña empresa manejable y con un buen conocimiento del mercado de la horchata al ser un producto de denominación de origen con mucha historia tanto cultural como económica española. Buen conocimiento del proceso y de la materia prima.

Como Debilidad se podría hacer referencia a la corta duración del producto, su duración no puede ser mayor a tres días ya que a partir de este momento empieza a perder propiedades y no se podrá vender (aunque si ingerir). Esto supone una aproximación muy exacta para la producción de la horchata dependiendo de la época del año, de esta forma se tirará la menor cuantía posible, aunque puede ser escasa y se necesita stock de la materia prima al tardar unos 7 días desde España por su internacionalización.

Como oportunidad cabe destacar el desarrollo de nuevos mercados que están creciendo en el sector de la comida orgánica, como es el producto de la horchata orgánica con muchos beneficios para la salud. Es un producto que ha sido adaptado para este mercado por la eliminación de cualquier tipo de conservante para hacerla lo más natural y ecológica posible ya que es lo que está triunfando por el momento es Estados Unidos.

Por último cabe destacar las amenazas de este sector. Las amenazas más importantes serían el entorno regulatorio de Estados Unidos. Las leyes son muy estrictas con muchos procesos de fabricación que deben de ser autorizados antes de su venta, la exportación también es un factor a tener en cuenta ya que se tiene que exportar desde España. La cantidad de productos sustitutivos es una amenaza muy importante que debería ser

planteada. Productos como zumos, leches y aguas orgánicas son cada vez más atractivos en este país.

En conclusión, aunque hay factores de amenazas y debilidades ante este producto, las fortalezas y oportunidades del producto en el sector de la comida orgánica son inmensas por lo que sin duda, habría que aprovechar sus múltiples ventajas para introducirlo en los Estados Unidos.

Mediante este método de escrutinio de reducción explicado anteriormente cada paso y su forma de eliminación, se llega a la conclusión de que Estados Unidos es el país más adecuado para la internacionalización de la horchata.

### **3.6 Selección Final**

#### **3.6.1. Tamaño del mercado**

EL tamaño del mercado de Estados Unidos es inmenso, por lo que merece la pena instalarse en este país. Empezar por áreas con una cultura más Europeas y abiertas a cualquier novedad es idóneo para implementar este producto.

#### **3.6.2 Mercado en fase de crecimiento**

Estados Unidos tiene unas importaciones inmensas de otros países, cada vez más creciendo por la relajación por parte del estado en sus normas y regulaciones. Por otra parte, el sector de la comida orgánica, como se ha visto anteriormente está en pleno auge por lo que es una oportunidad instaurar este producto en el país.

### **3.6.3. Ventaja competitiva diferenciadora**

Su precio probablemente no sea barato por el coste de la exportación de la materia prima, y su proceso de fabricación al ser todo tan natural y orgánico. Aun así su ventaja diferenciadora es por autenticidad de España, por sus ventajas y beneficios para el ser humano y su intenso sabor.

### **3.6.4. Socio colaborador idóneo**

Es importante encontrar un buen socio colaborador en el país ya sería bueno contactar con embajadores y gente con experiencia que nos pueda ayudar a mover este producto en Estados Unidos. Al no tener un visado válido para una estancia sin límite, es importante tener un socio colaborador de confianza que se pueda encargar de todo el proceso sin necesidad de estar ahí un colaborador de España sin visado.

## **3. 7. Formas de entrada**

En la forma de entrada, dado que el mercado es eficiente, se podrían suprimir los mayoristas, ir directamente a un socio colaborador en Estados Unidos el cual se encargue de pasar los trámites aduaneros y del etiquetado. Esto ayudaría mucho al movimiento de materia prima desde su llegada a Estados Unidos hasta su comercialización por distintos canales. De esta forma, la entrada sería muy directa suprimiendo mayorista y detallista de la cadena, iría directamente al socio colaborador para que él se hiciese cargo del movimiento del producto.

### **3.8 Conclusión del estado de la cuestión.**

Analizando el estado de la cuestión de la chufa, y dada la saturación en España de la horchata, se ha llegado a la conclusión que la mejor forma de aprovechar este producto es internacionalizando. El mercado Español está saturado, su venta ya no crece a pesar de las distintas modificaciones que se han hecho a lo largo de estos años.

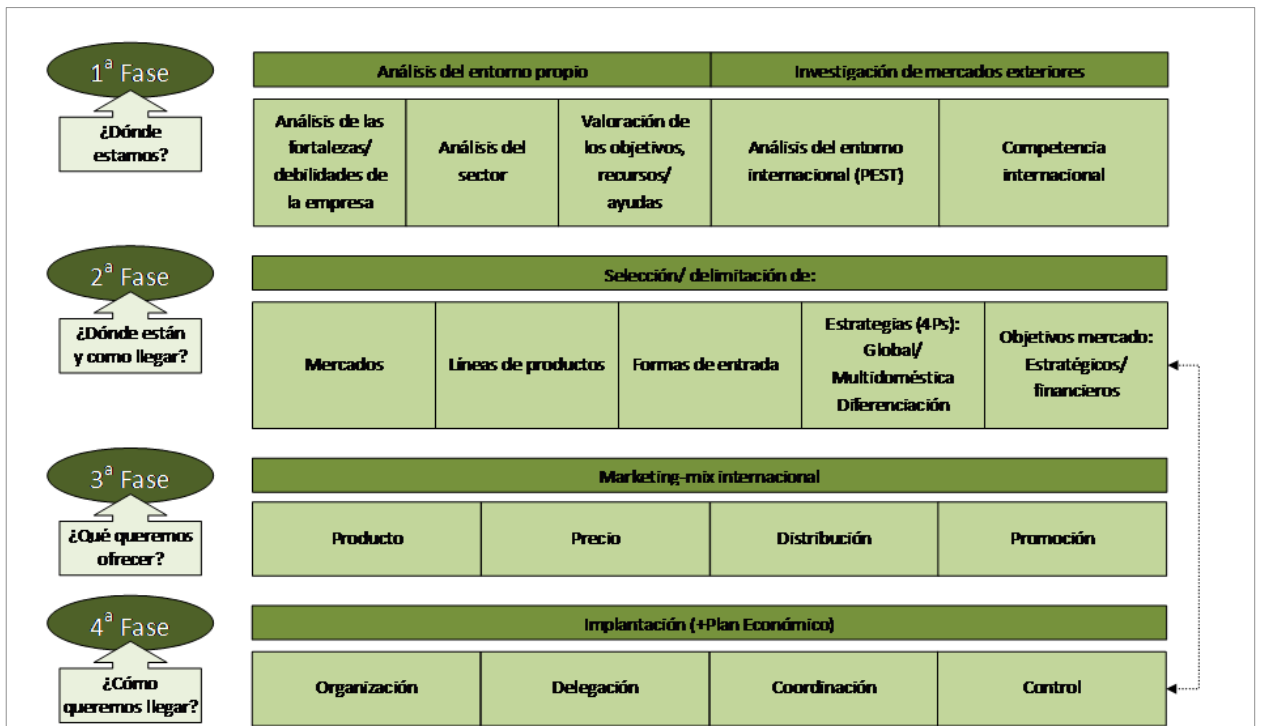
Teniendo en cuenta que es un producto con múltiples beneficios para la salud y totalmente natural y orgánico, se ha intentado aprovechar estos beneficios para adaptar el producto a un país que tuviera buena aceptación. Utilizando el método de escrutinio de reducción y viendo el aumento de la venta de productos orgánicos en los últimos diez años, Estados Unidos fue escogido como el país más adecuado para la internacionalización de la horchata orgánica.

Una vez escogido este país, fue analizado tanto externamente macro (PEST) y microeconómicamente (5 Fuerzas) como internamente (SWOT) concluyéndose finalmente por la idoneidad del mercado de Estados Unidos para la internacionalización de la horchata orgánica de España.

**PARTE II: DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PLAN COMERCIAL PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA HORCHATA EN MERCADOS EXTERIORES.**

Para la realización de esta Parte II, se va a hacer uso de un Plan de Marketing Internacional como el que se presenta a continuación:

**Figura 8: Plan de Marketing Internacional de Llamazares–Nieto**



Fuente: Nieto, A. y Llamazares o. (2001) marketing internacional, Dd. pirámide, Madrid, p. 170

Este plan muestra sistemáticamente cuatro fases de las que la primera que responde a la pregunta de ¿dónde estamos? o de “estado de la cuestión/arte” ya ha sido analizada y presentada en la parte primera. Esta consistía básicamente en un análisis del entorno propio de la empresa y de mercado exteriores y que ha concluido con la selección de Estados Unidos como el mercado más idóneo para una primera internacionalización de la Horchata de Chufa Orgánica.

## **1. Fases para un Plan de Marketing Internacional**

A continuación se van a presentar el análisis de las subsiguientes fases del plan de marketing internacional comenzado con la segunda que responde a los siete factores de objetivos, mercados a acudir (en este caso está ya resuelto pues es Estados Unidos), líneas de productos, formas de entrada (que ya se anticipó al final de la parte I), estrategia (global o mult-doméstica), segmentación y posicionamiento.

Así, es importante tener en cuenta la selección y delimitación de los diferentes factores antes de entrar en el mercado. Es importante saber hasta dónde quieres llegar, por eso se analizarán los siete factores más importantes antes de la internacionalización de la horchata en Estados Unidos.

### **1.1 Objetivos del mercado**

En primer lugar, el objetivo de mercado son las ventas y los beneficios, a partir del primer año tener beneficios aunque fuesen mínimos pero asegurarse cubrir la inversión inicial y los gastos de este primer año. Con este objetivo asegurado, en el segundo año no habría ningún problema para conseguir el beneficio esperado y así consecutivamente. Para los objetivos de los años próximos, tendríamos que ver el éxito del primer año para apoyarnos en algo consistente, pero sin duda el objetivo primordial es conseguir cerrar la inversión inicial. Apoyarse en el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) con subvenciones para homologaciones sería un buen proyecto para esta internacionalización.

## **1.2. Mercados**

En lo referente a los mercados, se ha llegado por el método de “escrutinio y reducción” que el país a escoger es Estados Unidos por sus características para la buena aceptación del producto.

## **1.3. Líneas de producto**

Las líneas de producto serían muy simples, utilizando la chufa como materia prima para la elaboración de la horchata y la tecnochufa sería necesaria para la elaboración de la misma.

## **1.4. Formas de entrada**

Como formas de entrada sería importante encontrar un buen agente importador ya que el tiempo de estancia sin un visado en Estados Unidos es limitado y sería importante tener a un socio de confianza para todos los procesos necesarios.

## **1.5 Estrategia**

La estrategia a seguir sería global ya que se quiere vender un producto igual que en España con alguna adaptación necesaria como atributos externos ya pueden ser el envase, el etiquetado o la marca. Pero el producto en sí esencialmente es el mismo que en España.

## **1.6. Segmentación**

La segmentación óptima para la venta de este producto serían jóvenes de entre veinticinco y cuarenta cinco años de edad. Son personas con una mentalidad más abierta,

en busca de nuevas ofertas del mercado. Son los más indicados para las nuevas tendencias del mercado, y gracias a ellos la comida orgánica a sufrido este gran empujón durante los últimos diez años.

### **1.7. Posicionamiento**

Por último, el posicionamiento es importante tenerlo en cuenta. Es un producto mediterráneo, orgánico y natural con grandes beneficios. Su objetivo último es refrescar pero aportando una baja cantidad de calorías y siendo beneficioso para el ser humano. Su posicionamiento sería un producto natural, refrescante, apto para todas las edades y con beneficios para la salud.

## **2. Plan de Comercialización**

### **2.1. Producto**

#### **2.1.1. Origen de la Chufa**

La chufa pura es recolectada en Octubre o Noviembre, luego dejan secar. La primera producción fresca está disponible a partir de Febrero o Marzo.

Valencia es una región muy húmeda durante los meses de primavera y otoño, lo que hace que no beneficie al producto, deteriorando sus beneficios y su frescura. Para evitar esto, los fabricantes hacen grandes pedidos durante la primavera, guardan la materia en un sitio fresco y seco ya sea para congelarla o lavarla para el uso para año siguiente.

La producción se lleva a cabo durante las primeras horas del día, normalmente se hace cargo una persona para hacer frente a la demanda de la jornada.



Para los pequeños molinos (hasta 300 l / h) el proceso es muy "artesanal", realizado por un empleado bien entrenado, y la salida puede alcanzar el 100% de la capacidad del molino lavando chufas la noche anterior.

Cada dos semanas hay una inspección sanitaria verificando que el producto final es seguro y cumple con los requisitos necesarios.

*Proveedores y precio de la Chufa:*

La chufa debe ser de denominación de origen y orgánica. Según Gema A, del consejo regulador, el coste de un kilo de Chufa debería estar entre 1.60- 1.70 euros. Después de investigar muchos envasadores y comercializadores de Chufa en Valencia, se encontró a un proveedor perfecto 'InPuçol' con corresponsal en EEUU, llevan exportando la chufa durante 10 años a Estados Unidos aunque de una forma distinta, es para dar de comer a los animales. la propia oficina se puede hacer cargo del trámite hasta Estados Unidos. Detallan 2 selecciones principales de Chufa D.O. de máxima calidad que hacen para sus clientes artesanos más exigentes (es la chufa a la que le dedican una atención especial en el cultivo, el secado y la selección).

**Figura 9:** Coste de la Chufa dependiendo de calidad y proveedores.

	Explicación	€ Convencional	€ Ecológico
Chufa D.O. Valencia Granza	Es la chufa de mayor calidad por su tamaño y rendimiento.	3.35€/kg Sacos de 25kg	3.35€/kg Sacos de 25kg
Chufa D.O. Valencia Cosechero	Tiene la misma calidad que la granza pero un tamaño inferior a la granza y por lo tanto un menor rendimiento.	2.85€/kg Sacos de 25kg	4.50€/kg Sacos de 25kg

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada de proveedores.

Referencia aproximada de los costes de transporte marítimo a Nueva York según esta empresa de chufas:

Precios dependiendo del peso de Chufa

**Figura 10:** Precios dependiendo del peso de Chufa

500kg	1000kg
426,70€	517,06€

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada de los proveedores.

### 2.1. 1.a. Importación de la chufa

Según la FDA, la chufa no es considerada un fruto seco, ya que no tiene cáscara. Esto es una gran ventaja para ser importado a Estados Unidos, ya que los productos que son frutos secos es imposible que se importen. Los productos que son tubérculos como puede ser la patata o la chufa tienen una aceptación mucho menos estricta. Se necesita la autorización de la FDA (*Food Facility Registration Module*) para poder llevar a Nueva York nuestro producto. Para ello se necesita una certificación fitosanitaria, certificación de sanidad animal (libre de plagas) y un agente de aduanas es quien lo tramita.

Por el buscador de *global negotiator*, se investigó las partidas arancelarias de los productos para ser importados. En la página web oficial de fiscalidad y unión aduanera de la comisión europea, el código necesario de las mercancías es el 2006, incluye frutos, verduras y otras partes de las plantas. La tarifa aduanas es de aproximadamente un 2.1% de FOB *value*. La siguiente tabla muestra las diferentes tarifas para este tipo de productos:

**Figura 11:** Régimen arancelario I

Code	Product description	GEN	MFN
20	CHAPTER 20 PREPARATIONS OF VEGETABLES, FRUIT, NUTS OR OTHER PARTS OF PLANTS		
2006	Vegetables, fruit, nuts, fruit-peel and other parts of plants, preserved by sugar (drained, glacé or crystallised):		
<a href="#">2006.00.20</a> **	- Cherries	40% of FOB value + 20.9 Cent/ kg	6.4% of FOB value + 9.9 Cent/ kg
<a href="#">2006.00.30</a> **	- Ginger root	20% of FOB value	2.4% of FOB value
<a href="#">2006.00.40</a> **	- Pineapples	35% of FOB value	2.1% of FOB value
	- Other, including mixtures:		
<a href="#">2006.00.50</a> **	- - Mixtures	20% of FOB value	16% of FOB value
	- - Other:		
<a href="#">2006.00.60</a> **	- - - Citrus fruit; peel of citrus or other fruit	17.6 Cent/ kg	6.0 Cent/ kg
<a href="#">2006.00.70</a> **	- - - Other fruit and nuts	40% of FOB value	8% of FOB value
<a href="#">2006.00.90</a> **	- - - Other	20% of FOB value	16% of FOB value

Fuente de la Comisión Europea

**Figura 12:** Régimen arancelario II

Fuente de la Comisión Europea, Consultas del TARIC

La siguiente tabla muestra durante un periodo de cuatro años las exportaciones de productos con el código 2006 en Estados Unidos. Como muestra la tabla ha ido creciendo en los últimos años e incluso a duplicado su valor desde el 2010.

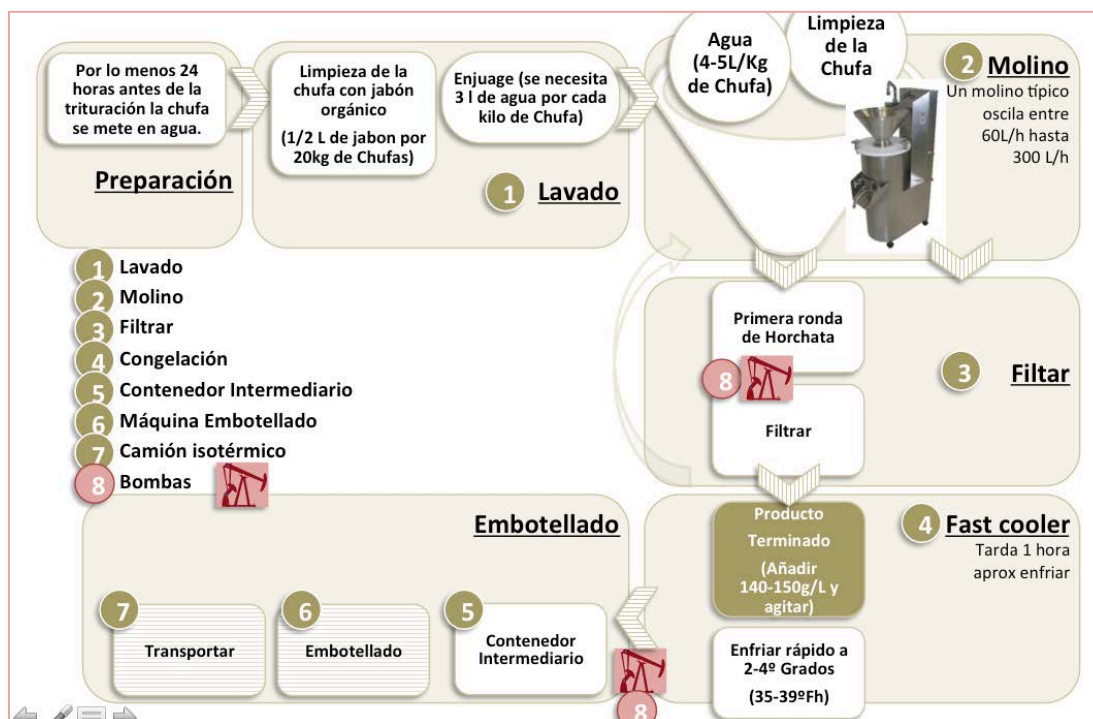
**Figura 13 :** Exportaciones a Estados Unidos desde España en los últimos años

Period	Trade Flow	Reporter	Partner	Code	Trade Value	NetWeight (kg)	Quantity Unit	Trade Quantity	Flag
2010	Export	Spain	USA	<u>2006</u>	\$83,614	12,575	8	12,575	0
2011	Export	Spain	USA	<u>2006</u>	\$70,716	22,612	8	22,612	0
2012	Export	Spain	USA	<u>2006</u>	\$289,657	50,765	8	50,765	0
2013	Export	Spain	USA	<u>2006</u>	\$127,082	22,375	8	22,375	0
2014	Export	Spain	USA	<u>2006</u>	\$55,121	7,861	8	7,861	0

Fuente Naciones Unidas Contract Comtrade

### 2.1.2. Proceso de fabricación

**Figura 14:** Proceso de fabricación de la horchata



Fuente: Elaboración propia a partir de datos y ficha técnica.

**Figura 15:** Procesos de limpieza de la chufa

1. Lavado	Enjuague de las chufas con 3litros de agua por cada kilo de chufas.
2. Molino	Se limpia la chufa, se prensa, muele y se añade 4-5 litros de agua para la elaboración de la horchata.
3. Filtrar	Se filtra la horchata por si hubiera alguna impureza.
4. Congelación	Se enfría la horchata para que se alargue la duración y no pierda propiedades. Tarda una hora aproximadamente.
5. Contenedor Intermediario	Se introduce en un contenedor intermedio.
6. Máquina Embotellado	Se embotella la horchata.
7. Camión Isotérmico	Se contrata un camión isotérmico para que la horchata no pierda propiedades
8. Bombas	La bombas se utilizarán para transportar la horchata desde el molino hasta el filtro y desde su enfriamiento hasta el contenedor.

Fuente: Elaboración propia a partir de la figura explicada arriba.

### La producción general:

La limpieza general se hace 25 kilos por hora. Esto cuenta con:

- 20 min lavando solo con agua
- 10 min lavando con jabón orgánico para comida.
- 20 min enjuague

Para el prensado de la chufa en el molino después de haber sido hidratado, se debe añadir de 15 a 20 litros cada 15 minutos de agua. La producción de horchata es de 60 litros cada hora (4 ciclos de 15 minutos, produciendo 15 litros en cada ciclo).

Una vez posicionada la horchata en el contenedor, se mezcla con el porcentaje de azúcar necesario para endulzarlo.

La producción de horchata con 5 litros de agua y 1 litro de chufa oscila entre los 5 litros-5,15 litros. El traslado de horchata para enfriarlo se puede hacer manualmente o con una bomba eléctrica al contenedor o para ser embotellado.

Se tiene que enfriar desde 15 grados a 1 grado bajo cero. La nevera para un proceso rápido de enfriamiento suele costar 6000€ aproximadamente.

Una de las operaciones que se debe hacer es un análisis crítico de los puntos de comida.

Se deberá hacer también un análisis microbacterial que cuesta unos 100€, se suele hacer una vez a la semana para asegurar que el producto cumple todos los requisitos.

La tabla superior muestra el proceso de fabricación de la horchata, las diferentes fases que tiene que pasar para su producción. En la preparación de la horchata se tendrá que tener en cuenta que se necesita empezar por lo menos 24 horas antes, ya que tiene que

estar en remojo al menos este tiempo para empezar el proceso. Después se lavará con un jabón especial orgánico para comida, se pasará por el molino para tritararlo y sacar el jugo de la chufa. Mas tarde, esta horchata se filtra para eliminar cualquier tipo de grumo o impureza. Esta chufa se refrigerará rápidamente para que su duración pueda alargarse y no pierda propiedades. Más tarde se embotellará para poder ser transportado.

### **2.1.3. Tipos de Horchata a comercializar**

Horchata

Para la elaboración de la horchata, el ratio de chufas sería aproximadamente 1:5, es decir 1 kilo de Chufas para hacer 5 litros de horchata. Se crearán distintas clases de horchata dependiendo en el consumidor final, habrá diferentes sabores.

- 1Kg de Chufas hacen aproximadamente 5 litros de horchata.
- Habrá diferentes variedades de horchata ofrecidas:

Premium horchata, con un añadido de azúcar de 6-7%.

Premium Horchata Canela, con un añadido de limón y canela.

Premium Horchata Café y Caramelo, con un sabor a café y caramel para los paladares más dulces.

### **2.1.4. Duración horchata**

La horchata tiene una duración de 3 días si se conserva y mantiene a 2º-3º Grados.

- La mayoría de tiendas ecológicas disponen de frigoríficos de entre 0-5º, por lo que este requerimiento lo cumplen.

- Por otra parte, se necesitará un transporte que mantenga el producto frío, se recomiendan usar bolsas isotérmicas para transportar las botellas a cada consumidor. Se utilizarán las bolsas de 5 litros de capacidad ya que tienen el mejor tamaño. Hay 2 tipos: Reutilizables con 3 años de vida y coste de 40 € o desechables con un coste de 8€.
- Asimismo, la baja duración de ese producto puede ser un problema logístico ya que se tirará mucha horchata que no fue vendida en los tres días posteriores a su fabricación. Además, a la hora de comprar el producto el consumidor puede pensárselo antes de comprarlo ya que tendrá que consumirlo en los dos días siguientes a su compra, por lo que puede ser un inconveniente a la hora de comprar.
- El proceso disponible para extender la vida de la horchata: HPP/ Pasteurización. La pasteurización calienta la horchata a una temperatura de 68º Grados. Es el proceso menos agresivo y más apropiado para este producto:

#### Ventajas:

Aumenta la vida del producto hasta alcanzar los 15 días, por lo que resuelve el problema anteriormente explicado.

El desperdicio del producto, el que no puede ser utilizado se reduce por lo que reduce el coste.

Al aumentar la vida del producto se puede transportar a sitios más lejanos sin necesidad de tener una fábrica en cada ciudad que se distribuya.

Reduce los requerimientos de mantener el producto a una temperatura tan baja.



Reduce el riesgo de fermentación y ingestión por malas condiciones.

El Consejo Regulador de Denominación de Origen de Chufa de Valencia: *“Horchata Pasteurizada es la horchata de chufa natural que ha sido sometida a un tratamiento de pasteurización por debajo de 72°C, sin adición de aditivos ni coadyuvantes tecnológicos. Su composición y características organolépticas y fisicoquímicas serán las mismas que las de la horchata natural”.*

Como desventaja, su producción puede elevar los costes a mas de 20,000€.

### 2.1.5. Definición de la botella

#### 2.1.5.a Material, diseño, tamaño, etiquetado y proceso de envasado

La botella debe transmitir de forma espontánea los valores y beneficios de la horchata.

He buscado diseños y etiquetas que deberían inspirar la elección, y aquí pongo unos cuantos que me han llamado la atención por su originalidad:

**Figura 16:** Modelos ejemplares de botellas y etiquetado para el embotellado de la horchata orgánica en Estados Unidos.



Fuente: 'Wholefoods' (2015).

### **2.1.5.b Material**

Básicamente existe la posibilidad de usar plástico o cristal.

Desde el punto de vista de originalidad del producto, y la transmisión de los valores de marca el cristal sería la mejor opción; sin embargo tiene demasiados inconvenientes: 1) peso en el transporte, 2) costo 3) fragilidad.

De esta forma, y aunque habría que hacer más investigación, intuitivamente creo que el material debería ser plástico de alto gramaje para transmitir un posicionamiento Premium y también para asegurar la mejor durabilidad a la vida de la horchata.

Además puesto que la horchata deja posos sería interesante utilizar un envase que difuminase el fondo la botella para evitar que se viesan; no por ser malo; sino para no generar rechazo.

### **2.1.5.c.Tamaño**

Es también importante hacer *testing* con consumidores finales. Sin embargo también analizar bien la competencia. A través del estudio de envases de zumos vendidos en locales como Whole Foods, creo que el tamaño debe estar entre 12oz y 16oz; que es aproximadamente 330cl.

### **2.1.5.d. Diseño y Etiquetado**

El etiquetado debe

- 1) Transmitir los beneficios de la horchata de una manera sencilla (VEGAN, Lactose free, Soy free, etc.)
- 2) Comunicar de manera espontánea e intuitiva los mensajes de originalidad, autenticidad, sol, valores mediterráneos, y también modernidad.
- 3) Explicar de forma sencilla la forma de uso (siempre fría y agitar bien antes de consumir)

- 4) Y de manera muy especial cumplir con la legislación americana sin sobrevenir sus beneficios para evitar posibles demandas de asociaciones de consumidores; que son muy activas en USA.

Para todo ello creo que lo mejor es contratar una compañía/consultor especializado en etiquetado.

Existen varias webs de las autoridades americanas que explican la legislación vigente sobre el etiquetado, como esta.

**Figura 17:** Manual of Compliance Policy Guides

The screenshot shows the FDA website's 'Manual of Compliance Policy Guides' page. The header includes the FDA logo and navigation links. The main content area features a search bar, a table of contents for the manual, and a 'Revision/Update History' section. The history section lists the 2014 update on 12/23/2014, which pertains to the labeling of processed and blended seafood products.

Year	Update
2014	<a href="#">Top</a> 12/23/2014 Final Compliance Policy Guide Sec. 540.700 <a href="#">Labeling of Processed and Blended Seafood Products Made Primarily with Fish Protein</a> issued on 12/23/2014. The <i>Federal Register</i> notice of availability is on display at: <a href="http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2014-12-23/pdf/2014-30015.pdf">http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2014-12-23/pdf/2014-30015.pdf</a> (79 FR 77011).

Fuente: U.S Food and Drug Administration (Protecting and Promoting Your Health)

Para encontrar y contratar un especialista en etiquetado, la mejor web que he encontrado es *quick label*.

Consiste en un blog especializado en etiquetas para los Estados Unidos en el que especifican las adaptaciones necesarias para la legislación en Estados Unidos. Las

condiciones de mantenimiento y de etiquetado suelen ser distintas a las de España, siendo casi siempre más estrictas.

He investigado proveedores de botellas y etiquetado cerca de NY; y el más interesante es DOCC (*Distributors of Containers and Closures*), en NJ. Las conclusiones a las que llego son:

- Es muy importante desplazarse a USA para seleccionar el proveedor de botellas, puesto que las webs no contienen toda la variedad de botellas disponibles, ni tampoco dan información buena sobre los precios. Creo que debe estar debido a una alta competencia entre fabricantes y evitan dar una información completa.
- Todos dan servicios adicionales como:
  - *Prelabeling*: una vez diseñada la etiqueta ponen en contacto con una agencia que lo adapta y producen los artes finales para la botella elegida y en el formato que los fabricantes necesitan para sus máquinas de *prelabeling*.
  - Almacenaje y distribución: en las cantidades que se les diga (mensual, semanal, o incluso varias veces por semana , lo que ayuda a ahorrar espacio.
- Las economías de escala son enormes; y por tanto grandes volúmenes reducen los precios de manera exponencial.
- El costo podría estar entre \$0,23 y \$0,27 la botella; y \$0,07 el etiquetado.

## **2.2.Precio**

Para llegar a la decisión de que precio poner a nuestro producto, hay que tener en cuenta muchas variables tanto del producto como del proceso. Para ello es importante investigar el coste que va a suponer el proceso del producto, los ingredientes y el transporte. Para ello se investigarán los precios ofrecidos por los proveedores. En segundo lugar el importante fijarse en la competencia. No hay un producto igual al nuestro, pero hay muchos sustitutivos. Por último hay que fijarse en los márgenes comerciales para los canales de distribución.

### **2.2.1 Costo y retorno esperado del negocio**

El coste de un litro de horchata sería de \$1.71 después de tener en cuenta todas las partes del proceso. Más de la mitad del coste del producto sería la compra de Chufa. Haciendo una media de las mejores ofertas de proveedores de Chufa orgánica de denominación de origen, se llega a la conclusión de que aproximadamente este coste será de 0,92\$ el kilo, lo que supone un 54% del coste de la horchata. En segundo lugar, el empaquetado de el producto es un gran coste, ascendiendo al 29% del coste total del producto. Como ya se ha mencionado anteriormente, el coste de las botellas, las etiquetas y el proceso de transporte suponen un gran gasto que ascendería a 0,50. EL azúcar toma una parte imprescindible del producto ya que los 3 tipos distintos de chufa tendrían una porción de azúcar de un 6-7%. Este gasto sería de un 0,17\$ al ser azúcar orgánico y formar parte del producto su coste sería un 10% del coste total. El transporte desde Valencia de la Chufa sería de 11 céntimos de dólar, aportando un coste del 6% del

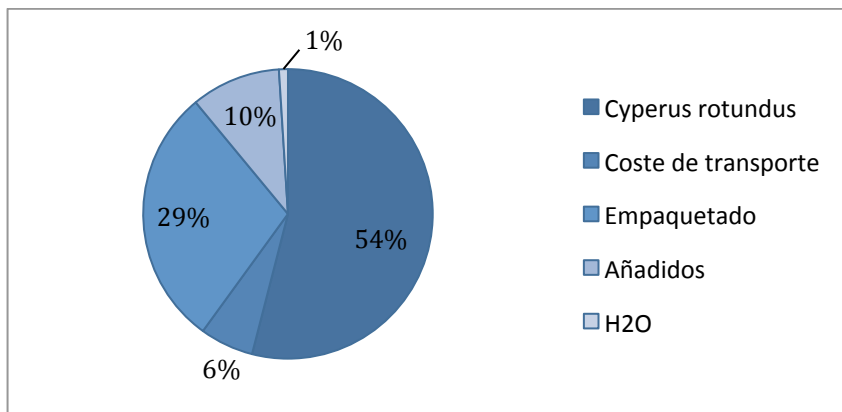
total del coste, al traer un gran cantidad de golpe el coste disminuiría al tomar la idea de economías de escala.

**Figura 18:** Costes varios de la chufa y su exportación desde España

Coste \$/litro	1,72
Chufa €/Kg	3,35
Exportar desde España	0,40
Botella	0,21
Forex €//\$	1,38

Fuente: Forex, 2012

**Figura 19:** Formación del precio en función del coste



Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones con diferentes proveedores sobre los precios de la chufa y de su exportación.

### 2.2.2 Competencia

En cuanto a la competencia, no hay una competencia directa de nuestro producto todavía en Estados Unidos. Hay muchos sustitutos como pueden ser zumos, agua de coco, leche de soja, almendra u otros. Para ello investigaremos el precio que tienen estos mismos en tiendas de comida orgánica como puede ser Whole Foods, el mayor distribuidor de comida orgánica en Estados Unidos. Whole Foods al ser el mayor distribuidor de comida orgánica en Estados Unidos cuenta con una variación muy extensa de productos, ya sean zumos leches etc. Todos los productos quieren estar en este distribuidor ya que cada vez se hace más conocido abriendo nuevas fronteras.

**Figura 20:** Precios de los productos sustitutos de la competencia

Producto	Precio
Zumos	\$11,55/ Litro
Agua de coco	\$7,78/ Litro
Leche de Soja/ Almendra	\$ 6,78/ Litro
Horchata de arroz	\$10/ Litro

Fuente: Wholefoods, 2015 :Precios de productos líquidos orgánicos

Según la información proporcionada por Whole Foods, el precio de los posibles sustitutos de la horchata oscilan entre los 10 dólares el litro, por lo que nuestro producto no podría superar este precio si queremos estar entre la competencia.

### **2.2.3 Márgenes comerciales**

Para los canales de distribución es importante contar con los márgenes comerciales.

## **2.3.Promoción**

### **2.3.1.El concepto de negocio:**

La horchata es un producto natural y refrescante producido a partir de la chufa. No solo es delicioso pero ofrece propiedades esenciales y buenas para la salud. La chufa crece en Valencia, España y es un componente muy importante de la dieta mediterránea y la cultura. En estados Unidos, la horchata española es virtualmente conocida, y solo la horchata mexicana (hecha con arroz) es conocida en algunas ciudades.

Se cree que si se importa, se produce y se hace un buen marketing se puede hacer de la horchata española un producto excelente para comercializar dando evidencia de sus beneficios saludables con rivales como la leche de soja, agua de coco y bebidas hechas a partir de aquí.

El consumidor objetivo es extenso, ya que cada vez más la gente es consciente de lo importante que es cuidar su salud mejorar su forma física. Además, también es una bebida muy sabrosa por lo que es atractiva para niños también. La mejor forma de vender la horchata sería a partir de tres maneras:

1. En propios comercios (bares de horchata), en donde la experiencia es tan importante como la bebida en si (ejemplo el modelo de Starbucks), en donde adicionalmente todos los productos vendidos estuvieran hechos a partir de la



chufa como pueden ser aceite de chufa, galletas hechas a partir de la chufa, horchata de distintos sabores y *snacks* de chufa.

2. Distribución vía tiendas orgánicas: Whole Foods, GCN, *Vitamin Shops*, gimnasios de alta estándar y estudios de yoga. Para gente que va a este tipo de comercios es una bebida muy atractiva por sus extensos beneficios para la salud.
  3. En ferias de horchata durante el verano sobretodo, para darnos a conocer. La gente cada vez tiene más afición por este tipo de ferias en donde la gente expone nuevos productos.
- La proposición. A parte del sabor de la horchata, la horchata tiene propiedades buenísimas para la salud desde mejoras cardiovasculares, propiedades anti trombóticas y activación de la circulación de la sangre. Históricamente, se utilizaba como un remedio gastrointestinal. Hoy en día se conoce que ayuda a prevenir el cáncer de colon. Tiene un alto contenido de fibra y con bajo contenido energético. Con todas estas propiedades y su intenso sabor, se puede jugar con ello, uniendo estos dos conceptos para tanto deportistas como niños y gente que quiera cuidar su salud día a día. El objetivo debe de ser hacer una cultura de horchata con una experiencia única.
  - Los mensajes objetivo:
    - Una bebida con muchos beneficios para la salud.
    - Un producto fresco hecho en el mismo día a partir de chufa (Certificado de origen valenciano)
    - Ecológico y ‘comercio justo’.
    - Beneficios para deportistas y cuerpos sanos:

- Sin colorante
- Sin Gluten
- Sin Lactosa
- 100% vegetariano
- Rico en Acido Oleico que ayuda a reducir el colesterol.
- Rico en fósforo, magnesio y Zinc
- Rico en Arginina, bueno para recién nacidos y embarazadas.
- Consumidores Objetivo:
  - Jóvenes desde 25-45 años.
  - Con ingresos de \$40,000+ por año;
  - La mayoría deportistas y habitantes en zonas metropolitanas
  - Conscientes y comprometidos con la naturaleza y valores ecológicos.
- Posicionamiento deseado
  - Auténtico, moderno, contemporáneo, novedoso, sexy, “poco convencional”, “rápido”, “fresco”
- Nombre natural y con colores color tierra para sensación de natural.

## **2.4. Política de distribución en EE.UU**

### **2.4.1. Canales**

Han sido identificados a partir de investigaciones con productos similares y sustitutivos 5 canales diferentes para la venta de la horchata:

- C-1 “Comercio propio” estratégicamente localizado

- C-2 “Smorgasburg” Por ferias con mucho éxito de Nueva York (durante los fines de semana y verano)
- C-3 Gimnasios de lujo
- C-4 Tiendas Bio/ecológicas de comida
- C-5 Horeca: Hotels, Restaurants, Cafeteria

**Figura 21:** Canales de distribución de la horchata

Channels	Test New York		Launch New York				
	Dates	Distributors	Date	End Year distributors per channel & year from start			
				2.014	2.015	2.016	2.017
C-1 (Shop)	-						
C-2 (Smorgasburg)	6/14-1/15	1	ene 2015				
C-3 (Upscale Gym)	6/14-1/15	7	ene 2015	7	22	24	25
C4 (Bio-Food Stores)	6/14-1/15	8	ene 2015	8	36	39	41
C5 (Horeca)	6/14-1/15	1	ene 2015	1	60	64	68
		<b>17</b>		<b>16</b>	<b>118</b>	<b>127</b>	<b>134</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones con canales de distribución

Este sería el plan de canales de lanzamiento desde junio de 2015. Teniendo venta en ferias, gimnasios, tiendas ecológicas de comida y venta en restaurante y hoteles Horeca (Hostelería con un cliente muy latino y español). La tienda propia supondría un gasto y una inversión excesiva con mucho riesgo ya que el éxito no está asegurado aunque se haya analizado que es probable. El lanzamiento de una tienda propia tendría que ser progresivo y de la mano al éxito percibido los meses posteriores al lanzamiento inicial.

#### 2.4.2. Consumo

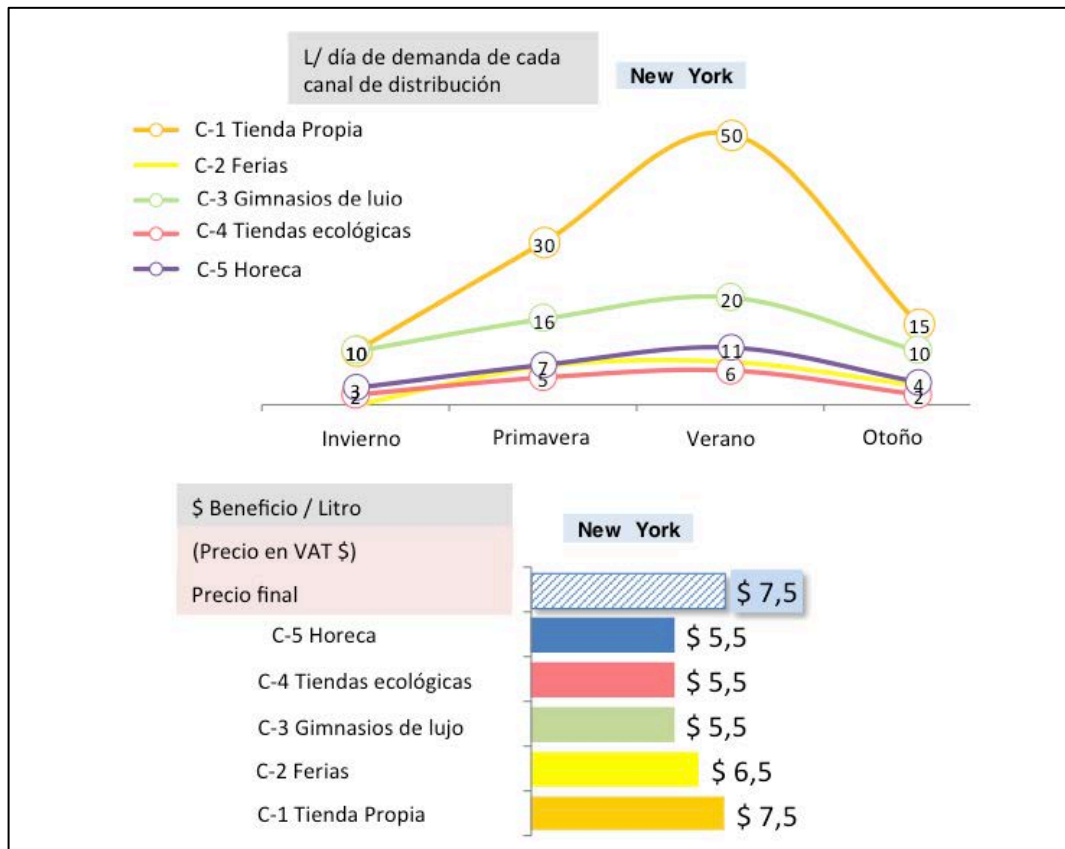
El consumo de una bebida como la horchata tan refrescante tendría su momento álgido en verano. En España el verano es un momento clave para esta bebida, por su sabor

refrescante ya que se sirve a temperaturas muy bajas para que no pierda sus propiedades.

A través del Consejo Regulador de Denominación de Origen de la Chufa Valenciana, hemos podido contar con su ayuda e información para conocer los datos de la demanda de la chufa y la venta de horchata en España durante los diferentes periodos del año. Sin duda, el momento más importante para la venta de la horchata es el verano, ya que se vende más de 5 veces más en verano que en las otras etapas del año. En primavera se empieza a notar el incremento de demanda de este producto, los meses de otoño e invierno son muy parecidos en venta, ya que tienen un consumo muy limitado y es gente 'adicta' a la horchata o habitantes de zonas con un clima más cálido, además cabe destacar que la demanda de esta horchata suele ser de supermercados y de horchatas más artificiales por la escasez y la dificultad de encontrar chufas durante estas estaciones del año. Empresas como 'chufi' crean productos más artificiales para que sean más duraderos y se puedan consumir durante todas las épocas del año.

En la siguiente Figura 21 sobre "Estimaciones de la venta de la horchata época la estación del año", a partir de la información proporcionada por el Consejo Regulador de la chufa de Valencia se ha hecho una estimación de la venta de la horchata en Estados Unidos, durante las diferentes estaciones del año. Teniendo en cuenta que la venta más notada es en verano, se ha estimado aproximadamente la venta para cada momento y de los diferentes canales de distribución. Es decir, teniendo en cuenta los 5 canales distintos de distribución anteriormente explicado, se ha hecho una estimación de la demanda esperada durante las diferentes estaciones del año. También se ha aproximado cual sería el beneficio por litro teniendo en cuenta cada canal de distribución.

**Figura 22:** Estimaciones de la venta de la horchata época la estación del año



Elaboración propia a partir de estimaciones hechas en Excel con información de la venta de horchata en España según la época.

### 2.4.3 Proceso de distribución

El agente importador que tenga en Estados Unidos sería el encargado de poner en contacto a distribuidores para la venta de nuestro producto a los distintos canales de distribución de la horchata.

### **3. Implantación**

#### **3.1 Proveedores maquinarias disponibles**

Maquinaria necesaria para la fabricación de la chufa:

Tecnochufa es el molino necesario en la segunda parte del proceso de la horchata. A través de la empresa tecnochufa, la información necesaria para ver el coste de la instalación completa (tecnochufa, limpiador, filtro, depósito y tanque refrigerador) para elaborar la horchata es la siguiente:

1 instalación completa para elaborar de forma artesanal 150 l/h de horchata  
maquinaria = 39.600€

1 instalación completa para elaborar de forma semiautomática 250 l de horchata  
maquinaria = 60.500€

garantía 1 año en toda la maquinaria, reparación y repuestos en nuestras instalaciones, instalación por su cuenta.

\*1 instalación complete incluye: limpiador, pr-100, filtro, depósito, bomba, contenedor/tanque refrigerador.

#### **3.2. Transporte desde España**

Empresa: iContainers

Contacto: Pablo ARTIEL 902108211-933179716

A través del contacto con la empresa iContainers, que se dedican a la exportación de productos a diferentes partes del mundo, proporcionaron esta información sobre la

posible exportación de chufas a Estos Unidos con llegada a Nueva York. Hay salidas desde Valencia cada 7 días. Es directo Valencia-New York y el tiempo de llegada es entre 9 y 12 días. Cuesta en torno a 1,700€, incluyendo recogida de la mercancía, el papeleo de salida y un seguro de 12,000€; pero no la entrega ni los trámites de entrada.

**Figura 23:** Características del envío

Origen	Destino	Volumen	Peso
VALENCIA	NEW YORK	7,2m <sup>3</sup>	4.000kg

**Figura 24:** Desglose de precios

CONCEPTO	IMPORTE
FOF	13,13 €
FILETE (CIF)	120,91€
RECARGO COMBUSTIBLE	39,00€
THC PUE TO LOCAL	105,00€
DOCUMENTACIÓN	85,00€
GESTIÓN TASA PORTUARIA	28,80€
DESPAGO DE ADUANAS	40,00€
DDP	431,84€
ENVÍO DEB/L E PAPEL	35,00€
TRANSPORTE INTERIOR	199,00€
SEGURO	50,00€
SUBTOTAL	715,84€
IVA	0,00€
TOTAL	715,86€

Fuente: the U.S Food and Drug Administration

La figura 23 muestra las características de envío con origen en Valencia de donde iría la chufa hasta Nueva York que sería el destino final. El barco contaría con 4000 Kg y un volumen de 7,2 metros cúbicos para el transporte del producto.

En la Figura 24 se puede observar el desglose de precio, teniendo en cuenta las aduanas, la documentación, transporte seguro e impuestos entre otros. Esta tabla nos da una idea de cual sería el precio total del transporte del producto desde España hasta Estados Unidos, teniendo en cuenta todas las variables que pueden afectar el coste.

Añadiendo a este costo un 20% de tramites de llegada, tasa de importación y entrega, el costo final estaría en torno a 860€ (715€x1,20). Este costo equivale a un costo de 0,21€/kg. Finalmente: este costo no incluye el control de temperatura para que esté por debajo de 20°C. Te adjunto la oferta concreta.

Se puede mandar por avión. En ese caso el plazo de entrega ronda los 3 días. Y el costo está entre 6,000€ y 10,000€; es decir entre 1,5€/kg y 2,5€/kg- 6 veces más.

### **3.3 Espacio e instalación**

#### **3.3.1 Espacio**

Para la Producción: Equipo básico que trabaja el proceso entero desde el primer paso hasta el 5. Requiere un espacio mínimo de 12 metros cuadrados.

Espacio de almacenamiento

La chufa normalmente es transportada en sacos de 50 kg. El almacenamiento máximo serían unos 8000 kg de Chufas que ocuparía un espacio aproximado de 1,8 metros cúbicos.

Dependiendo del proceso de embotellado, parte de este espacio debería ser necesitado para las botellas vacías y las que estén listas para ser transportadas.

Otros (Azúcar, equipo sanitario).



### **3.3.2. Instalación necesaria para el equipo de producción de la horchata**

- El equipo trabaja con electricidad trifásica (380V). En Nueva York es requerido que trabaje a 240V trifásico. El equipo de fabricantes se tendrá que hacer cargo de que el motor sea capaz de funcionar.
- EL equipo debe ser lavado con agua y desinfectado todos los días. El sistema también debe cumplir con una instalación segura de electricidad.
- EL traspaso de la horchata de un contenedor a otro se debe hacer con bombas sanitarias para evitar cualquier tipo de contacto que pueda transferir bacterias.

## **4. Permisos**

### **4.1 . Requisitos de NYS**

El documento necesario para la venta de la horchata en Estados Unidos es el 'C-20 Food Processing License'. Ahí debería incluirse todo el proceso que se necesita: el proceso del jugo horchata, el embotellado, etiquetado, almacenamiento y distribución.

Al no ser un zumo porque no viene de la fruta, no se necesita la regulación de 'Juice HACCP' que es muy complicada de conseguir. EL producto es muy similar a la leche de almendra o de soja.

La aplicación para esto se puede encontrar en la misma página web oficial de agricultura de Nueva York.

Esta licencia es dada basada en la localización, por lo que solo se necesita aplicar una vez que se tenga el sitio asignado. EL coste para este documento es de 400\$ pero dura dos años.

## **5 Fases de lanzamiento**

El primer estado en instalarse la horchata deberá ser Nueva York probablemente por tener un puerto, y por ser una ciudad donde cada día aparece un producto distinto y tienen una fácil aceptación de los consumidores. Una mente abierta y una curiosidad por todo lo nuevo. Además la cultura por la comida orgánica en esta ciudad tiene un potencial muy alto. Por esta razón, Nueva York será el primer estado en el que probaremos el éxito de este producto.

Si el éxito del producto fuese bien encaminado, tendría que pensarse abrir este negocio en más ciudades. Entre las más destacadas están Cleveland, Los Ángeles, Miami y Dallas.

En Cleveland, Wholefoods está abriendo supermercados, estudios de yoga invaden la ciudad y gimnasios de una calidad excepcional se están instalando, por lo que es una ciudad con mucho potencial para este producto.

Los Ángeles es una ciudad en donde los famosos forman la mayor parte de la población. EL cuidado de estas personas es fundamental para su físico, incluyendo una dieta completamente orgánica, mucho deporte y demás cuidados personales. Sería una buena oportunidad de expansión por la cultura de todas estas personas. Además la Oficina de Turismo de Valencia organiza varios eventos al año en Los Ángeles, teniendo la oportunidad de añadir valor a nuestro producto haciendo

publicidad y algo más atractivo para una mejor forma de entrada a la ciudad. De la misma forma, Miami tiene un porcentaje muy alto de latinoamericanos y la cultura española está muy presente por lo que su aceptación sería buena y con mucho éxito por esta población con esa cultura tan parecida a la Española.

### **5.1 Organización y Delegación**

En la organización tendrá que existir un socio en Estados Unidos, en Nueva York. Esta persona deberá tener el permiso de trabajo para trabajar en Estados Unidos o bien ser Americana. Al estar en contacto con diferentes personas para el proceso de legalización, hay una persona en concreto muy interesada en el proyecto. Esta persona es Rafit Jarlow, encargado de muchos de los hoteles Horeca en Nueva York. Esta persona podría ser un buen contacto para el proceso de este lanzamiento ya que tiene mucho contacto con el mundo de la hostelería y sabría donde enfocarse.

Desde la otra parte, habría que tener una persona encargada en España para el proceso de exportación de la chufa (el transporte internacional), también para llevar la Administración y la logística de la empresa y encargarse del proceso de pagos y cobros internacionales. Esta persona tendría una función comercial para el buen funcionamiento del negocio y tendría que estar pendiente desde España.

Rafit Jarlow al ser mi agente importador, se tendría que llevar un porcentaje de la facturación. Una *Joint Venture* no sería la mejor opción para empezar ya que la empresa constaría de muy poca gente empleada. Rafit cobraría un porcentaje aproximado del 10% de la comisión sobre el beneficio del producto ahí, y un 5% adicional al estar encargado de la subcontratación de otra persona ahí. En total esto haría un 15% de comisión de la facturación total de la empresa.

## **5.2. Coordinación**

Para coordinarse, se tendría que utilizar el Correo electrónico y el teléfono móvil como forma más eficiente y rápida de comunicación. El correo se utilizaría para gestiones menos urgentes ya que es un coste menos del que la empresa se tiene que hacer cargo. El teléfono, al ser continentes distintos sería un gasto adicional, por lo que se limitaría para situaciones mas urgentes y con una necesidad de comunicación más específica.

## **5.3. Control**

El control y gestión de este negocio es muy arriesgado. Aun habiendo hecho una profunda investigación del negocio, teniendo en cuenta las diferentes épocas del año y su demanda en España, es difícil saber cual será la percepción de este producto en Estados Unidos, cual será la aceptación por parte de los consumidores a los que intentamos acercarnos. Por ello, se ha hecho un buen estudio de este proceso estimando con exactitud cual será la demanda esperada, aun así ya que es una gran inversión y el riesgo es muy grande, ser cauteloso es fundamental, ajustarse lo máximo posible a la previsiones. Si por algún casual la venta se viera pésima, sería necesario la introducción del negocio en otra ciudad como Miami con más cultura hispánica para probar el éxito pero siendo muy cuidadosos. De otro modo, si fuese un éxito inesperado y la aceptación fuera muy buena, mantener un buen contacto con la empresa de Valencia de exportación de Chufa sería imprescindible. Si repentinamente se diera el caso de la necesidad de chufa, habría que verlo rápidamente ya que como se ha explicado antes la forma más barata de exportar la chufa es en barco y tarda de

9-12 días. Si se viese en un momento urgente, habría que mandarlo en avión aunque fuese más caro.

Para concluir, los primeros días de venta serán clave para ver la aceptación de los consumidores y tomar medidas rápidamente, ya sea para que el negocio no pierda dinero y perder más dinero siguiendo invirtiendo o para pedir más producto a Valencia por el éxito y aceptación de dichos consumidores.

## **6. La Marca**

### **6.1 Antecedentes**

1. La horchata es un producto elaborado a partir de las chufas, que tiene muchas propiedades beneficiosas para la salud, y no tiene muchas sustancias que son alérgicas para muchas personas, o simplemente el conjunto de propiedades encajan con un modo de vida y de alimentación, que en muchos sentidos tiene relación con la denominada “Dieta Mediterránea”
2. Existe una cultura creciente de personas interesadas en estos conceptos, alrededor de la que se están lanzando al mercado productos y bebidas naturales que empatizan con ellos.
3. Por otro lado existen muchos orígenes de chufas, las hay de varios países en Sudamérica (Chile, Brasil, y USA, en estados como Louisiana, Missouri, New México, and Florida) y de África (Nigeria, Niger, Mali, Senegal, Ghana, Togo, Costa de Marfil).
4. Y finalmente, y por otro lado, el origen de esta bebida parece tener su origen en el viejo Egipto, cerca de hace 6,000 años, que luego fue extendida por el

mediterráneo por los árabes. Parece incluso que hay registro escrito de esta bebida del siglo XIII y de su extensión por el mediterráneo, y muy especialmente por la región de Valencia.

## 6.2 Definición de atributos



Combinando los puntos anteriores la marca debería tener dos atributos básicos:

- “Premium healthy drink”, con extraordinarias propiedades para cuerpos atléticos y mentes sanas:
  - Sin colorantes ni preservativos
  - 100% Vegan, Gluten free, Lactose free
  - Rico en ácido oleico, Fósforo, Magnesio, y Zinc
  - Capaz de reduce el colesterol
  - Rico en Fósforo, Magnesio y Zinc
  - Original recipe from ancient ages now brought to you in modern ages-  
From arabs to Fenicians, etc (TBD)
- Auténtica y Mediterránea

- Fresca: “Freshly daily made” de auténticas Chufas Ecológicas Mediterráneas (Con denominación de Origen Garantizada, para asegurar la calidad en el cultivo y manipulación y así evitar ser confundidos con otras chufas de origen diverso) y comercio “justo”; para asegurar que tiene un contenido de responsabilidad social.
- Auténtico, pero moderno y contemporáneo: hecha a partir de la receta de la Historia Antigua, pero confeccionada y elaborada con las técnicas y la calidad de los Nuevos Tiempos.

### 6.3. Perfil de clientes y posicionamiento

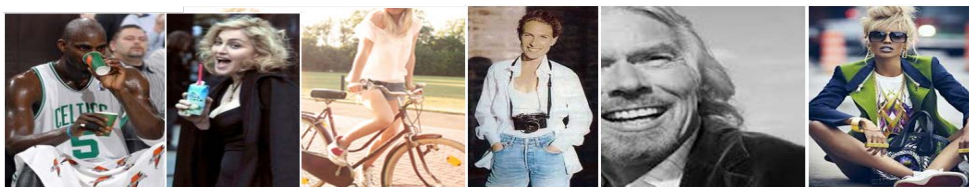
Core customers:

- Jóvenes profesionales, entre 25 y 45 años
- Clase media y media alta con un salario por encima de \$40,000
- La mayoría viviendo en áreas metropolitanas, “health conscious”, “ecology conscious” y practicantes de deportes con cierta asiduidad

Posicionamiento:

- Auténtico, “cool”, contemporáneo, sexy, “informal” (“unconventional”), “easy”, “fresco”, “smart”, “travelled”, “jóven”

Al margen de campañas de prueba en tiendas de productos ecológicos, presencia en eventos deportivos y gimnasios premium; la marca se debería apoyar en personalidades que representasen esos valores; a continuación un ejemplo del tipo de persona que debería buscarse.



## Conclusiones

De la confección de este trabajo se pueden extraer las siguientes conclusiones que pueden dividirse entre principales y derivadas de éstas.

Entre las principales, podemos encontrar:

### **PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN:**

1. La necesidad de **internacionalización de la horchata por madurez** del mercado nacional así como oportunidad exterior de internacionalizarse.

- Dada la situación en España de la horchata, se ha encontrado que el **mercado es maduro**. El mercado Español está saturado ya que sus ventas son muy estables y al menos que se hiciese un cambio de estrategia o de producto las ventas de la horchata no incrementarían. España es un país con una dieta mediterránea muy presente, y la horchata es un ingrediente fundamental en esta dieta.
- Aumento consumo **productos orgánicos**. El aumento de productos orgánicos en otros países parece ser una moda que esta invadiendo la cultura Europea y Americana por sus beneficios para el organismo.
- **Producto saludable**. Por todos los beneficios que tiene la horchata orgánica para el organismo, es un producto con mucho potencial de aceptación en otros países.

### **2. Elección de EE.UU. como mejor mercado de destino.**

- a. Mercados con **proximidad cultural**. Mediante el método del escrutinio de reducción se han ido descartado países en los que la introducción de este producto no sería exitosa, por su diferenciación cultural. Estados Unidos es el país con más quedando como país final Estados Unidos



- b. Incremento de productos orgánicos en Estados Unidos. En los últimos 10 años, un estudio demuestra como el consumo de productos orgánicos se ha multiplicado por siete, siendo los productos orgánicos una nueva categoría en la que parece que el éxito crece a pasos de gigante. Se han observado que las ventas de esta en Estados Unidos se multiplican por al menos cinco los valores de otros países en cifra de ventas.

## **PARTE II: Plan de Marketing Internacional**

1. Para llevar a cabo el proyecto de internacionalización de la horchata a EE.UU se ha elaborado un Plan de Marketing Internacional, incluyendo todos los pasos para el proceso.
  - a. El primer lugar se tuvo en cuenta las fases para un plan de Marketing Internacional. Esto incluye los objetivos del mercado, los mercados, las líneas de producto que se distribuirán por Estados Unidos, ya que esto depende mucho de nuestro consumidor final sus gustos y sus elecciones. En cuanto a las formas de entrada en Estados Unidos, al ser un país con muchos requisitos, se ha hecho una investigación para el proceso a tener en cuenta para internacionalizar la chufa desde valencia.

La estrategia elegida para este plan de marketing

- b. El plan de comercialización:

En primer lugar, la descripción del origen de la Chufa sería Valencia, transportando el producto desde el mejor sitio del mundo. La duración de a hrochata orgánica es de aproximadamente 3 días (conservándolo entre 2º y 3º) y a partir de este día se tendría que tirar ya que pierde su esencia. Esto es importante tenerlo en cuenta a la hora de hacer todos los cácluos. Los tipos de horchata a vender se diferencian solo en el sabor,

incluyendo otros productos como el limón o la canela pero siempre teniendo en mente que el producto es completamente orgánico.

Se especificó el precio idóneo para la venta de la horchata, teniendo en cuenta el coste de la chufa, el transporte hasta Estados Unidos y el coste de fabricación. Se llegó al acuerdo de que cada litro de Horchata se debía vender a aproximadamente \$7,50/ litro, lo cual lo hace un precio relativamente competitivo y atractivo.

#### c. Implantación & permisos

La implantación fue un proceso complicado para Estados Unidos al poner tantos requisitos a la hora de entrada en este país. La suerte para este producto fue que no es considerado un fruto seco, por lo que la entrada y permisos son mucho menos estrictos. De esta forma se redujo tanto el coste de entrada como los problemas adversos.

#### d. Fases de Lanzamiento

Las fases de lanzamiento fueron definidas teniendo en cuenta la temporada del año en el que se introdujese (Verano, Primavera, Otoño, Invierno), el marketing hecho para la promoción de nuestro producto y el negocio establecido con proveedores y clientes para comercializar nuestro producto.

Para concluir, cabe destacar que se ha hecho un buen plan de marketing internacional para la implantación de la horchata orgánica en Estados Unidos. Teniendo en cuenta sus ventajas más atractivas para este país y sin dejar de lado todos los requisitos necesarios de leyes de Estados Unidos tanto para la exportación de la chufa como la fabricación y el proceso de la horchata en Estados Unidos.

## FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio representa una primera acción de internacionalización de la empresa en mercados exteriores. De llevarse a cabo con éxito, se ha de pensar en llevar a cabo los subsiguientes análisis para seguir con su crecimiento y expansión como:

- Investigar más en profundidad otros mercados internacionales que en su momento fueron descartados pero que podrían constituir una siguiente opción (Inglaterra, Francia, Italia, etc.) en la medida que mejoren su situación.
- Analizar la viabilidad de nuevos productos y variantes innovadoras de la horchata orgánica, bien en la forma de nuevos sabores, texturas, etc. primeramente a nivel nacional (mercado líder) y luego internacionalmente.
- Sopesar y estudiar la posibilidad de liderar un consorcio de exportadores con denominación de origen de este producto que ayude a la mejora de la calidad e imagen del producto.

## BIBLIOGRAFÍA

Peralba, (2004) R. El "Made in Spain" y las marcas renombradas españolas. Bolsa de Madrid, (135), 26-32).

El análisis científico de “Aspectos nutricionales y dietéticos de la chufa” hecho por Rosaura Farré (2003) (Catedrática de Bromatología, Facultad de Farmacia, Universidad de Valencia).

Análisis científico de “Aspectos digestivos de la chufa” hecho por Miguel Bixquert (2003) (Profesor titular de la Facultad de Medicina; Universidad de Valencia).

Análisis científico de “Los efectos de la chufa en las enfermedades del corazón y aspectos relacionados” por José Martínez Valls (2003) (Profesor titular de la Facultad de Medicina; Universidad de Valencia).

La Comercialización de la Chufa (*Cyperus esculentus*): Aspectos de la salud, Composición, Propiedades, y aplicaciones de comida por Helena Sanchez- Zapata, Juana Fernández-López, y José Ángel Pérez-Álvarez (1997).

“Fue un alimento apreciado por los antiguos egipcios, como lo prueba la narración de Teofrasto: "... en tierras arenosas, no lejos del cauce del río, crece sobre la tierra la llamada Malniathalle, redonda de forma, sin hueso y sin piel. Los habitantes recogen los tubérculos y los cuecen, con lo que se vuelven muy dulces, saboreándose entonces como un postre". (1927)

Rossells (2003), La gastronomía en Potosí y Charcas: siglos XVIII, XIX y XX: en torno a la historia de la cocina Boliviana (800 recetas de la cocina criolla). Embajada de España.

Cortés, C., Esteve, M. J., Frigola, A., & Torregrosa (2005), F. Quality characteristics of horchata (a Spanish vegetable beverage) treated with pulsed electric fields during shelf-life. *Food chemistry*, 91(2), 319-325.

Pérez Martínez, G., Miralles, M. D. C., Martí Vidagany, A., & Martínez Ortiz, (2010) I. Producto fermentado sin lactosa a partir de batido de frutos secos sin legumbres y/o horchata.

De la Montaña Miguélez, J., Castro, L., Cobas, N., Rodríguez, M., & Míguez, M. (2012) Adherencia a la dieta mediterránea y su relación con el índice de masa corporal en universitarios de Galicia. *Nutrición clínica y dietética hospitalaria*, 32(3), 72-80.

Torán, A. (2003) & de Nutrición, R. F. R. P. Horchata y salud-Aspectos nutricionales y dietéticos. Á. L. N. La dieta mediterránea en la salud. *Sesenta y más*, (321), 62.

Laguna, P., Cáceres, Z., & Carimentrand, A. (2006) Del altiplano hasta el mercado global: coordinación y estructuras de gobernanza en la cadena de valor de orgánica y del comer y del comer y del comercio justo. *Agroalimentaria*, (22), 65-76.

Cerezo, J. A. L. (1998). Ciencia, Tecnología y Sociedad: el estado de la cuestión en Europa y Estados Unidos. *revista Iberoamericana de Educación*, (18), 41-68.

Johnston, J. (2008). The citizen-consumer hybrid: ideological tensions and the case of Whole Foods Market. *Theory and Society*, 37(3), 229-270.

Massey, L. K. (2003). Dietary animal and plant protein and human bone health: a whole foods approach. *The Journal of nutrition*, 133(3), 862S-865S.

Kinmonth, A. L., Angus, R. M., Jenkins, P. A., Smith, M. A., & Baum, J. D. (1982). Whole foods and increased dietary fibre improve blood glucose control in diabetic children. *Archives of disease in childhood*, 57(3), 187-194.

González Hinojo, M. A., Pérez Sánchez, A., & Pizarroso Quintana, E. (1994). La elaboración de la horchata en Alboraiá.

Santos, S., & Misael, W. (2015). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de infusiones y bebidas de horchata agroecológica a establecerse en el cantón Nabón.

Sánchez Zapata, E., Fuentes Zaragoza, E., Martín Sánchez, A., Navarro Rodríguez de Vera, C. L., Sendra, E., Sayas Barberá, E., ... & Pérez Álvarez, J. A. (2010). Aprovechamiento de subproductos de la horchata par la industria de alimentos. *Alimentación, Equipos y Tecnología*, (253), 34-37.

Hinojo, M. A. G., Sánchez, A. P., & Quintana, E. P. (1994). La elaboración de la horchata en Alborai. *Narria: Estudios de artes y costumbres populares*, (65), 34-38.

Pérez Martínez, G., Miralles, M. D. C., Martí Vidagany, A., & Martínez Ortiz, I. (2010). Producto fermentado sin lactosa a partir de batido de frutos secos sin legumbres y/o horchata.

Polloczkova, A. (2013). *Estudio de las potencialidades de la introducción de la horchata valenciana en el mercado turístico de la República Checa* (Doctoral dissertation).

Rodríguez, C. (1994). El comercio exterior en la encrucijada. *Documento de trabajo*, (101).

Ullauri, H. J. V., & Ecuador, C. Plan de negocios para la exportación de productos manufacturados del austro al mercado de migrantes ecuatorianos residentes en la ciudad de Nueva York—EEUU.

Vintimilla Ullauri, H. J. (2013). *Plan de negocios para la exportación de productos manufacturados del austro al mercado de migrantes ecuatorianos residentes en la ciudad de Nueva York—EEUU* (Doctoral dissertation, Universidad del Azuay).

Vivanco López, L. R., & Vivanco López, L. R. (2014). *Estudio de la cadena productiva en la fábrica de horchatas de la asociación artesanal de plantas medicinales “la laureñita”(asaplamell)* (Doctoral dissertation).

## ANEXOS

ANEXO 1: La Historia de La Horchata.....	86
ANEXO 2: Requisitos y Permisos de la Ciudad de Nueva York.....	87
ANEXO 3: Manual de Protección de comida.....	93
ANEXO 4: Solicitud para las licencias o permisos de la Chufa en Nueva York.....	95



## ANEXO 1

### **La historia de La Horchata**

Once upon a long time ago, a servant took the then King of Aragon a glass of Horchata.

The king took a sip and was intrigued. “What is this drink, maiden?”, he asked. “It is tiger nut milk sire”, she replied. To which the king replied, “This isn’t milk. It is gold my dear!”

Now to cut a long story short, this phrase in the Valencian language sounded like: ¡Açò no és llet, açò és OR, XATA! From here you get the two key words, ‘OR’, which meant Gold, and Xata (pronounced Chata), which means pretty. Hence the name for the drink became Horchata. And is today one of the most popular summer drinks in Spain.

Horchata is basically a mix of water, sugar and tiger nuts, which derive from an herbaceous plant only found in the region of Valencia. The nuts of the plant (actually a tuber, not a nut) are collected from March to May and left to dry for some time. They are then washed and the best ‘nuts’ selected, then washed again, before being submerged in water for a time to allow them to swell and rehydrate. They are then put through the grinder to be mashed into a form of tiger nut watery milk mixture. Add a little sugar and more water, chill, and voila... you have a delicious and extremely refreshing drink of Horchata.

Valencia is famous for Paella, but it is also famous for Horchata. All along the South East Coast and indeed across Spain, during the summer, the drink on everyone’s lips (pardon the pun) is Horchata. The Valencian people are extremely proud of Horchata, especially as medical studies say the drink has excellent digestive properties, reduces cholesterol and improves the hearts functionality. So not only does it taste amazing, it’s also great for your health!

## ANEXO 2

### Requisitos y Permisos de la Ciudad de Nueva York

#### City of New York requirements

Food Service Establishment Permit

This guide is taken from the document “Instructions for Applying for a Food Service Establishment Permit” from NY Health. Link to the document in this link:

<http://www.nyc.gov/html/doh/downloads/pdf/rri/accela-fsa-instructions.pdf>

-----GUIDE-----

In New York City **there are three Health Department requirements you need to complete before opening your restaurant or other food or beverage establishment:**

#### 1. Requirement 1: Design and build your establishment to meet food safety requirements

Review Health Department requirements for your facility by reading Applying for a Health Department Permit/Designing a Restaurant, available at <http://www.nyc.gov/health/foodservice> or at the Citywide Licensing Center

***(JC) Better check this Guide as Attachment at the end of this document or in the link:***

***(Sourced also in NYC Business Express links)***

<http://www.nyc.gov/html/doh/downloads/pdf/inspect/inspect-guide-part2.pdf>

#### 2. Requirement 2: Have a supervisor with the Food Protection Course

***“You must have a supervisor with a Food Protection Certificate on site at your establishment whenever you are in operation.***

***Note: “In operation” means whenever any food worker in your establishment is receiving, preparing, storing or serving food or the establishment is open to the public.”***

***Info at:***

<http://www.nyc.gov/html/doh/html/services/hanyfood-online.shtml>

***Steps:***

1. **Register for the Food Protection Course online**

**in Spanish at**

[https://a816-healthpsi.nyc.gov/dohroot/prjFPCES/F2101\\_HasMenu.aspx](https://a816-healthpsi.nyc.gov/dohroot/prjFPCES/F2101_HasMenu.aspx)

**in English at**

[https://a816-healthpsi.nyc.gov/dohroot/prjfp/F2101\\_HasMenu.aspx#](https://a816-healthpsi.nyc.gov/dohroot/prjfp/F2101_HasMenu.aspx#)

*The NYC Health code requires that supervisors of food service establishments and non-retail food service establishments be certified in food protection. Completion of this course and passing of the final exam satisfies that requirement.*

*The online course is offered in English, Spanish, and Chinese. It is designed for individuals with busy schedules who can study at their own convenience. This is a self-paced course.*

**Cost:** *There is no cost to take the course. The cost to take the final exam and receive your certificate is \$24.00 plus a \$0.60 convenience fee for a total of **\$24.60**.*

**Duration:** *The course is divided into **fifteen lessons, each of which takes about an hour to complete**. A short quiz is at the end of each lesson. The quiz for each lesson must be successfully completed before the next lesson is accessible. Participants who complete this course and are successful at the final examination are issued certificates. **You will be prompted to pay for and schedule an appointment to take the exam once you successfully complete all 15 lessons of the course. Payment must be made with a Credit card.***

**Course material:** *You can study for this course by accessing the Food Protection Course Training Manual (PDF) (As attachment below, or at*

**2. Take the Exam:**

*At the completion of the registration you will receive a **confirmation document that you must bring with you along with identification**.*

**Acceptable identification includes:**

- *Driver's license or Non-driver's photo identification*
- *Current alien registration card or naturalization certificate with photo identification*
- *Current U.S. or foreign passport with photo identification*
- *Current photo identification issued by federal, state, or local government agency*

***The final exam consists of 50 multiple choice questions and lasts one hour. You must answer 70% or more of the questions correctly to qualify for the Food Protection Certificate. If you fail, you have to***

*re-register, create a new account and take the course and exam again.*

***If successful, your certificate will be mailed to you after two weeks.***

*Please be sure to enter your correct mailing address when you register for the course.*

***Address of exam***

***LA ACADEMIA DE LA SALUD  
160 West 100 street  
New York, NY 10025***

***O (Needs checking)r***

***NYC Health Academy  
East Harlem Multi-Service Center, Second Floor  
413 East 120 Street (between First and Pleasant Avenues)  
New York, NY 10035***

### **3. Requirement 3: Submit a permit application**

#### **Steps**

*1. Use the following checklist to make sure you have everything required before applying:*

**Checklist for a New Food Service Establishment Permit Application**  
(Not for renewals, food carts, or temporary food service establishments)

Items Needed <i>Be sure the applicant's name is the same on all documents. See "Instructions for Completing an Application" for more details.</i>	Legal Business Structure		
	Individual	Partnership	Corporation or LLC
<b>Permit Application</b> • All applicable sections completed • Signed by applicant (example: owner, officer, director or shareholder)	✓	✓	✓
<b>Permit Fee</b> • See list of permit fees • Credit card, money order or check payable to "DOHMH" • Not-for-profits: no fee if proof of status is submitted (see below)	✓	✓	✓
<b>Proof of Home Address</b> (one of the following) • Valid driver's license or non-driver ID • Current lease or mortgage statement • Utility bill, bank or credit card statement dated within the last 90 days • "Affidavit of Home Address" form, completed by a person living with applicant and a recent utility bill or lease in that individual's name	✓	✓ (needed for partnership of individuals only)	
<b>Photo Identification</b> One government-issued ID with photo, such as: • Driver's license or non-driver ID • Alien Registration Card or Naturalization Certificate • U.S. or foreign passport	✓	✓	✓
<b>Proof of Sales Tax Collecting Authority</b> • Valid original NYS Certificate of Sales Tax Authority <i>Obtain at <a href="http://www.nys-opal.com">http://www.nys-opal.com</a>. Complete Form DTF-17 on-line or mail it to New York State Tax Department, Sales Tax Registration Unit, W A Harriman Campus, Albany, New York 12227. Takes 4-6 weeks.</i> • <i>Not-for-Profit applicants may provide a letter from the IRS listing the organization's FEIN instead of the NYS Certificate of Sales Tax Authority</i>	✓	✓	✓
<b>Proof of Incorporation</b> • Certificate of Incorporation (stamped to show it was filed with the New York State Department of State) or Filing Receipt issued by the NYS Secretary of State. <i>If located outside of New York State, obtain "Certificate of Good Standing" from your Secretary of State and file with application for "Authority to Conduct Business in New York State" with NYS Department of State. You must then present this "Authority" issued by the NYS Department of State when you apply for this permit.</i>		✓ (needed for partnership of corporations or LLCs only)	✓
<b>Workers' Compensation &amp; Disability Insurance Coverage</b> • Submit proof of coverage effective when the establishment begins operation, including insurer's name, policy number, and expiration date. If such coverage is <i>NOT</i> required, submit Certificate of Attestation of Exemption (Form CE-200) from the NYS Workers' Compensation Board showing the applicant's Exemption Number and the date issued. • List DOHMH as the certificate holder (not the policy holder)	✓	✓	✓
<b>Payment of Outstanding Fines for DOHMH Violations</b> (if any) • <u>Certified</u> check, credit card or money order payable to "OATH Health Tribunal"	✓	✓	✓
<b>Proof of Not-for-Profit Status</b> (if applicable) • Letter from the IRS indicating your organization is covered by section 501(c)(3).		✓	✓
<b>Power of Attorney or Authority to Act Affidavit</b> (if applicable) • If someone else will turn in the application for you	✓	✓	✓

2. **Steps to Apply Online:**

1. *Gather all documents required to apply for this permit. Refer to the Required Documents Checklist link and the Prerequisites above*
2. *Make electronic versions of all documents for uploading to the system. The following document types can be uploaded: PDF, JPG, GIF, NG, XLS, XLSX, DOC, DOCX, VSD, and TXT.*
3. *Click on the Apply Online here <https://a858-elpaca.nyc.gov/CitizenAccess/>. Applicants will need to create an account to sign in. Partially completed applications may be saved and returned to later for completion. Payment is required to complete and submit the application so applicants should have their credit or debit card information readily available*

4. *Select the Food Service Establishment permit type from the list (this depends on the organization operating the establishment and its non-profit status) and enter the requested information into each field. Restaurants, Cafes, and Bars should select Food Service Establishment (General). Fields with an asterisk (\*) are required. Applicants will be requested to upload copies of the documents identified in the Prerequisites section above. These documents can be uploaded individually or as a single file.*
5. *While in the online system, applicants will receive information about contacting the New Business Acceleration Team (NBAT) to request a Pre-Operational Inspection. Pre-operational inspections allow business owners to have a DOHMH inspector identify deficiencies in their establishment before the final pre-permit inspection and may allow the establishment to open before 22 days. For more information, click on the link above. They can also contact NBAT using the contact information below.*
6. *Pay with a credit or debit card to complete the application. The applicant will receive a receipt via e-mail. Establishments may begin operating 22 days after submission of their application.*
7. *The Department of Health and Mental Hygiene will process the application and will contact the applicant for any additional information or documentation required to process the application.*
8. *If required documents were not uploaded, the applicant will receive a letter requesting that they submit the missing documents in person at the Citywide Licensing Center within 10 days or withdraw their application. If the applicant fails to respond to that letter, they will be sent a second letter. If the applicant fails to respond to the second letter, their application will be terminated. Applicants whose applications are terminated or withdrawn may request a refund by calling 311. Refunds are evaluated on a case-by-case basis.*
9. *Applicants can check the status of an online application by signing into the online system at the Apply Online link above and selecting Search Applications, or by calling 311 and asking for Food Service Establishment Permit Status.*
10. *The Department of Health and Mental Hygiene will conduct a Pre-Permit Inspection to ensure that the food service establishment meets New York City standards. If the applicant passes inspection, DOHMH will mail the applicant a printed license. If the applicant fails the inspection, the inspector will provide the applicant a list of deficiencies that must be fixed. The applicant must then schedule another inspection. Submit a completed application online at <http://www.nyc.gov/mylicense> or in person at the Citywide License Center\*\*. Do not mail the application. Mailed applications are not accepted.*
11. *You may open your establishment 22 days after you submit your application. If you wish to open before 22 days have passed, you may contact the New Business Acceleration Team at (212) 788-3003 or at <http://www.nyc.gov/nbat>.*

**\*\***The Citywide Licensing Center is located at 42 Broadway, New York, NY 10004. The hours are Mon, Tues, Thurs, and Fri: 9-5; Wed: 8:30-5.

Tip: Visit these websites for more information about opening your food service establishment, or call 311

- The Health Department: <http://nyc.gov/health/foodservice>
- The New Business Acceleration Team: <http://nyc.gov/nbat>
- The Department of Small Business Services: <http://nyc.gov/sbs>
- NYC Business Express: <http://nyc.gov/businessexpress>
- The Department of Consumer Affairs: <http://nyc.gov/dca>

## **Government Requirements**

(Information from <http://nebeginningfarmers.org/2012/04/28/28-becoming-a-small-scale-food-processor/>)

### **1-Foods that are regulated and require a Processing License in NY – Article 20-C License**

*This regulation applies to anything that is altered by baking, canning, preserving, freezing, dehydrating, juicing, cider making, pickling, brining, bottling, packaging, repackaging, pressing, waxing, heating or cooking, smoking, roasting, manufacturing. Requirements vary depending on product. A scheduled process must be developed which outlines recipe testing/formulation, critical control points (to avoid contamination and control hazards), processing steps, storage requirements, distribution and selling conditions/restrictions. **Assistance for developing a scheduled process is available from the NYS Food Venture Center – see information below.** For a complete list of products that require an Article 20-C license visit the following websites:*

<http://www.agriculture.ny.gov/FS/industry/04circs/Art20LicofFooCIR951.pdf>

(Confirmation? Please avoid too many documentation!!)

<http://www.agriculture.ny.gov/FS/general/license.html>

or call 518-457-4492

Fee: \$400 (2 years)

Application form below or <http://www.agriculture.ny.gov/FS/license/pdfs/FSI-303.PDF>

### **2-Food Safety**

HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points) Plans are mandated by FDA regulations for certain products and processes, specifying procedures to be followed to minimize contamination and to minimize/eliminate chemical, physical and biological hazards when processing foods. HACCP plans are required for wholesale sale (not for retail) of seafood, dairy, meat and poultry products, juice and cider processing facilities. Other sectors of the food industry are coming into voluntary compliance. For more information check the website –

[www.fda.gov/Food/FoodSafety/HazardAnalysisCriticalControlPointsHACCP/default.htm](http://www.fda.gov/Food/FoodSafety/HazardAnalysisCriticalControlPointsHACCP/default.htm)

**Anexo 3**

**Manual de Protección de comida**

**food PROTECTION TRAINING MANUAL**

**QUICK REVIEW**

1. All food service establishments must have a current and valid permit issued by the NYC Health Department.  
 TRUE  FALSE
2. Health Inspectors have the right to inspect a food service or food processing establishment as long as it is in operation. Inspectors must be given access to all areas of establishment during an inspection.  TRUE  FALSE
3. Health Inspectors are authorized to collect permit fees and fines on behalf of the Department.  TRUE  FALSE
4. Health Inspectors must show their photo identification and badge to the person in charge of an establishment.  
 TRUE  FALSE
5. According to the NYC Health Code, who is required to have a Food Protection Certificate? \_\_\_\_\_

**INTRODUCTION TO FOOD SAFETY**

The United States has one of the safest food safety systems in the world, yet millions of Americans still get sick each year from eating contaminated foods; hundreds of thousands are hospitalized; and several thousand die. This means that there is still tremendous room for improvement in food safety standards.

Most food-borne illnesses are caused by improper handling of food. The statistics from the Centers for Disease Control (CDC) show that some of the most common causes of foodborne illness are:

- ◆ Sick food worker
- ◆ Poor personal Hygiene/Bare hand contact
- ◆ Improper holding temperatures
- ◆ Improper cooling
- ◆ Inadequate cooking and reheating
- ◆ Cross contamination
- ◆ Use of food from unknown source

**What is Food-Borne illness?**

Any illness that is caused by food is called food-borne illness. A food-borne illness outbreak is defined as any incident involving two or more persons becoming ill with similar symptoms from the same source. Typically these illnesses are a direct result of contamination of food by harmful microorganisms, (commonly called germs) such as bacteria,

viruses, parasites, fungi etc. Injury and illness caused by foreign objects, dangerous chemicals and/or allergens in food is also considered a food-borne illness.

**Who is at Risk?**

We are all at risk of getting a food borne illness; however, the effects are more severe for certain categories of individuals:

- ◆ Children whose immune system (human body's defense system against diseases) is not fully developed yet.
- ◆ Elderly individuals because their immune system is not robust anymore and has weakened due to old age.
- ◆ Pregnant women where the threat is both to the mother and the fetus.
- ◆ Individuals with compromised immune systems e.g., Patients with AIDS, cancer or individuals who are diabetics, etc.
- ◆ People on medication (antibiotics, immunosuppressant, etc.).

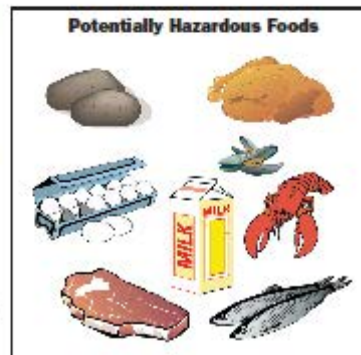
**What is food?**

Food is any edible substance, ice, beverage, or ingredient intended for use and used or sold for human consumption.

**What are Potentially Hazardous Foods (PHF)?**

This expression refers to those foods that provide suitable conditions for rapid growth of microorganisms. These include foods that are high in protein like raw or cooked animal products such as meats, poultry, fish, shellfish (mollusks as well as crustaceans), milk and milk products (cheese, butter milk, heavy cream etc.), plant protein such as tofu, and starches such as cooked rice, cooked pasta, cooked beans and cooked vegetables like potatoes, cut melons, cut leafy greens, cut tomatoes or mixtures of cut tomatoes, as well as raw seed sprouts and garlic in oil.

*Exceptions: Those foods that have a low water activity (.85 or less) or those that are highly acidic with a pH of 4.6 or below. Air-cooled hard-boiled eggs with shells intact.*





1

**PLUMBING CONNECTIONS**

**Plumbing and Cross Connections**

Plumbing must be sized and installed according to applicable codes. There should be no cross connection between the potable water supply and any non-potable or questionable water supply. Where non-potable water systems are permitted for purposes such as air conditioning and fire protection, the non-potable water must not contact food, potable water or equipment that contacts food or utensils directly or indirectly. The piping of any non-potable water system should be clearly identified so that it is readily distinguishable from piping that carries potable water.

**Submerged Inlet Protection**

The potable water system must be installed to preclude the possibility of back-flow. Devices should be installed and maintained to protect against back-flow and back siphonage at all fixtures and equipment unless an air gap is provided.

The air gap, when used, must be at least twice the diameter of the water supply inlet, but not less than 1 inch, and exist between the

water supply inlet and the fixture's flood-level rim.

Fixtures and equipment requiring back siphonage protection include:

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| Dipper wells   | Hose connections |
| Sinks          | Dishwashers      |
| Steam tables   | Ice machines     |
| Water closets  | Urinals          |
| Potato peelers | Garbage grinders |

**Drains-Indirect Waste**

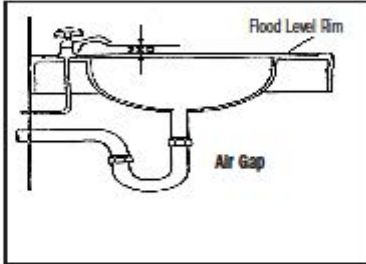
There should be no direct connection between the sewage system and any drains originating from equipment in which food or food utensils are placed. An unobstructed vertical air space between the lowest opening of the fixture drain and the flood-level rim of the receiving receptacle or drain opening must be provided. The air break for the indirect waste shall be provided by terminating the open end of the pipe at least 1 inch above the flood rim level of the receiving fixture or receptacle.

*Unidirectional check valves or equivalent devices are not acceptable for this purpose.*

Indirect sewer connections should be located within 2 feet of the equipment which it is intended to protect and on the inlet side of the grease interceptor and "p" trap.

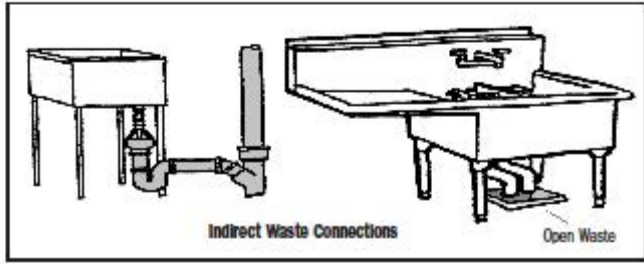
Fixtures and equipment requiring indirect waste connections include:

- Food preparation and ware-washing sinks;
- Refrigerators and freezers;
- Ice makers and storage bins;
- Steam tables and kettles;
- Dipper wells.



A grease interceptor should be installed in the waste line leading from pot sinks, floor drains receiving waste from soup or stock kettles, food scrap sinks, scullery sinks and the scraper section of commercial dishwashers to prevent grease from entering the drainage system.

Interceptors should remove an average of at least 90% of the grease or other extractable matter in the waste water and should conform to the requirements of the New York City Department of Environmental Protection, Industrial Waste Control Section.



ANEXO 4

Solicitud para las licencias o permisos de la Chufa en Nueva York

**STANDARD APPLICATION FOR NEW LICENSE OR PERMIT**



APPLICATION DATE		
MONTH	DAY	YEAR

FOR OFFICE USE					
CAMIS/ACCELA NUMBER			LICENSE/PERMIT NUMBER		
			TYPE	NUMBER	
			H		
EXPIRATION DATE			FEE AMOUNT	DOLLARS	CENTS
MO	DAY	YEAR			

**NAME OF LICENSE/PERMIT**  
 (For detailed instructions on what is needed to apply please go to Business Express at <http://www.nyc.gov/businessexpress>)

**IMPORTANT:** Please type or print legibly in ink using capital letters. Allow spaces between completed words or numbers. Stand abbreviations are permitted. All section must be completed in ink.

**SECTION A – NAME, ADDRESS AND CONTACT INFORMATION OF ENTITY TO WHICH LICENSE/PERMIT IS TO BE ISSUED**

This contact information will be used by the Department in the case of an emergency.

**READ CAREFULLY:** Enter the corporate name and location of business establishment. If not incorporated, enter your name(s) and lo business establishment.

NAME OF CORPORATION, PARTNERSHIP, PARTNERS OR INDIVIDUAL OWNER (Last Name First)			TELEPHONE NUMBER		
			(AREA CODE)		
TRADE NAME/Doing Business As (DBA)			FAX NUMBER		
			(AREA CODE)		
BUILDING NUMBER	STREET		PREMISES LOCATION ( FLOOR, STORE #, BOOTH		
CITY OR TOWN	STATE	ZIP CODE	E-MAIL ADDRESS		
DATE OF BIRTH (If applying as an individual)	MONTH	DAY	YEAR	OPTIONAL	
				GENDER: <input type="checkbox"/> Male	What language do you speak? _____
				<input type="checkbox"/> Female	

I agree to receive all official notices from the Department of Health only by email at the email address provided in this application form. An notice is any correspondence from the Department of Health that requires a response by a date certain. These include, but are not limited to, license renewal notices; notices of fines or fees owed; collection letters and Dunning Notices, and Notices of Violations.

I would like to receive Department of Health publications, including information about new regulations, newsletters, fact sheets and other e material, only by email at the email address provided in this application form.

<b>SECTION B – DATE EXPECTED TO OPEN/START OPERATING</b>			<b>SECTION C – NYS SALES TAX ID#</b>			<b>SOCIAL SECURITY NUMBER (If applying as an individual)</b>			<b>ITIN NUMBER (if no S applying as an individ</b>		
MONTH	DAY	YEAR									

**SECTION D – MAILING ADDRESS, IF DIFFERENT FROM PERMITTED/LICENSED ESTABLISHMENT'S ADDRESS (INCLUDE APARTMENT )**

STREET ADDRESS

CITY OR TOWN

STATE

ZIP

**APPLICATION FOR FOOD PROCESSING ESTABLISHMENT LICENSE**

FSI-303 (12/5/13)

Please mail **Application & Payment** payable to:  
 NYS DEPARTMENT OF AGRICULTURE AND MARKETS  
 FSI-LICENSING UNIT  
 10B AIRLINE DRIVE  
 ALBANY, NY 12235

**ARTICLE 20-C LICENSE FEE \$400.00**

**PROJECTED OPENING DATE: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_**

<i>(Office Use Only)</i>									
<b>County Code - Est. No.:</b>									
Entity No. _____									
Receipt No. _____									
Certificate No. _____									

Section (1) enter and explain any changes in names or facility addresses.

Section (10) requires an original signature of owner or corporate officer.

**APPLICATION MUST BE FULLY COMPLETED**

Completion and submission of this form does not constitute authorization to open a food processing establishment.

(1) Individual Owner Name, Partnership (name all partners) or Full Name of the Corporation		County	
Trade Name		Business Telephone Number ( )	
Street	City	State	Zip
(2) Federal ID Number	<u>OR</u> Social Security Number		
(3) <u>Optional Mailing Address:</u>			
Street:	City:	State:	Zip:

(4) IF APPLICANT IS AN INDIVIDUAL OR PARTNERSHIP or LLP, THE FOLLOWING MUST BE COMPLETED:

Full Name of Owner or Name of each Partner	Residence – Home Address (Street & No., City, State, Zip)	Date of Birth

(5) IF APPLICANT IS A CORPORATION or LLC THE FOLLOWING MUST BE COMPLETED

Full Name of Officers	Residence – Home Address (Street & No., City, State, Zip)	Date Took Office	Date of Birth
President			
Vice Pres.			
Secretary			
Treasurer			
Directors (attach list if necessary)			

(5a.) Principal Office Address: \_\_\_\_\_

(5b.) In what state incorporated? \_\_\_\_\_ (5c.) Date of Incorporation \_\_\_\_\_

(5d.) For foreign or out-of-state corporations:  
 Date of filing in New York State? \_\_\_\_\_  
 Name and address of New York State resident upon whom service of process may be made? \_\_\_\_\_

**(PLEASE COMPLETE REVERSE SIDE)**